

# **Briser les barrières**

## **Perspectives psychosociales sur le leadership et la diversité**

Clara Kulich, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello (dir.)

PSYCHOLOGIES  
ET SOCIÉTÉ



PSYCHOLOGIES  
ET SOCIÉTÉ



Éditions de l'Université de Bruxelles





## PSYCHOLOGIES ET SOCIÉTÉ

### **Collection Psychologies et Société**

La collection « Psychologies et Société » rassemble des monographies et des ouvrages collectifs qui présentent les résultats d'études originales dans tous les domaines de la psychologie (sociale, clinique, cognitive, de l'éducation, de la santé, etc.).

En relayant des travaux dont l'impact sociétal est particulièrement important, elle témoigne du rôle central qu'occupe la recherche en psychologie dans les débats actuels et les questions de société.

La collection se veut accessible à tous les publics, professionnels de la santé ou non, tout en préservant la rigueur méthodologique et théorique de la discipline. Elle accueille les travaux des chercheurs de l'Université libre de Bruxelles et ceux de leurs collègues d'universités partenaires.

### **Directeurs de collection**

Claudia Toma (ULB) et Olivier Klein (ULB)

Éditions de l'Université de Bruxelles

# **Briser les barrières**

**Perspectives psychosociales sur  
le leadership et la diversité**

Illustration de couverture :

© iStock : Lava4images

ISBN : 978-2-8004-1926-8

eISBN (pdf) : 978-2-8004-1927-5

Dépôt légal : D/2025/0171/15

Publié avec le soutien financier  
du Fonds national de la recherche suisse



Cet ouvrage a fait l'objet  
d'une évaluation par les pairs.

Ouvrage publié sous licence

CC-BY-NC-ND 4.0.



Cette licence autorise le partage et la redistribution de l'œuvre, à des fins personnelles et non commerciales, tant qu'elle est diffusée sans modification et dans son intégralité, avec attribution de l'auteur et de l'éditeur : C. Kulich, R. Takizawa, V. Iacoviello (dir.), *Briser les barrières*.

*Perspectives psychosociales sur le leadership et la diversité*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2025 (CC-BY-NC-ND).

PSYCHOLOGIES  
ET SOCIÉTÉ



PSYCHOLOGIES  
ET SOCIÉTÉ

# **Briser les barrières**

## **Perspectives psychosociales sur le leadership et la diversité**

Clara Kulich, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello (dir.)



Éditions de l'Université de Bruxelles

**Dans la même collection**

*L'inclusion scolaire. Perspectives psychosociales*

Odile Rohmer, Mickaël Jury & Maria Popa-Roch (dir.), 2022.

*La parentalité sacrificielle*, Raynold Billy, 2024.

# Avant-propos

Clara Kulich, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello

Le paysage du leadership dans les sociétés occidentales, traditionnellement associé aux hommes blancs, est en train de se transformer à mesure que les femmes et les individus issus d'ethnies minoritaires, raciales et d'immigration franchissent le plafond de verre\* qui sépare les différentes sphères de la société. Cette évolution redéfinit les connaissances actuelles sur le leadership et soulève de nouvelles interrogations sur les dynamiques qui lui sont liées. Dans quelles circonstances et pour quelles raisons les personnes issues de groupes sociaux minoritaires accèdent-elles aux fonctions de leadership ? Afin d'appréhender ces changements dans toute leur complexité, il est nécessaire d'en comprendre les implications non seulement pour les individus issus des minorités\*, mais aussi pour les groupes majoritaires, les organisations et la société dans son ensemble. Adopter une perspective psychosociale nous semble particulièrement pertinent. La psychologie sociale offre une grille de lecture pour comprendre comment se façonnent les opinions, les ressentis et les actions des individus, en interaction les uns avec les autres. Elle permet d'analyser l'impact des variations contextuelles qui, à leur tour, influencent la manière dont une personne réfléchit et agit, soit en tant que membre d'un groupe (par exemple, femme, Français-e, leader), soit en tant qu'individu avec ses traits et qualités spécifiques (par exemple, Lisa).

L'objectif est ainsi de mettre en lumière les antécédents et les conséquences du leadership minoritaire en prenant en compte le contexte d'un individu dans son environnement social. Malgré notre ambition de couvrir un large éventail de catégories sociales, il s'avère que l'état de la recherche sur le leadership est particulièrement avancé en ce qui concerne la catégorie de genre (binaire). Cette dernière occupe donc une place considérable dans cet ouvrage. Cependant, dans la mesure du possible, nous avons également cherché à intégrer des recherches sur d'autres catégories sociales, telles que l'appartenance ethnique ou l'âge, et à prendre en compte la combinaison de plusieurs catégories sociales (intersectionnalité\*).

Notre équipe éditoriale se compose de trois psychologues sociaux-ales, deux femmes et un homme, dont les origines nationales et socio-économiques ainsi que les trajectoires académiques sont diverses et variées. Nous avons tenté de refléter cette diversité dans les approches théoriques des auteur-rices ayant contribué à cet ouvrage. Si la majorité des contributions proviennent de psychologues sociaux-ales, certaines sont l'œuvre de psychologues des organisations et de sociologues. Ces personnes partagent néanmoins un point commun : leur expertise sur des questions liées au leadership minoritaire. Dans la mesure où le choix des thématiques, la conception des

chapitres et la manière d'aborder les questions peuvent être influencés par les appartenances sociales des individus (voir le chapitre 1), il nous semble important de préciser que les auteur·rices sont en majorité des femmes et issu·es d'ethnies majoritaires, dans un contexte européen.

Dans le souci d'assurer la qualité de cet ouvrage, chaque chapitre a fait l'objet de deux évaluations : l'une réalisée par un·e des auteur·rices d'un autre chapitre du livre, et l'autre par un·e chercheur·se externe. Nous souhaitons ainsi chaleureusement les remercier, à savoir, dans l'ordre alphabétique, Clémentine Bry (Université de Chambéry), Nathalie Delobbe (Université de Genève), Fabrice Gabarrot (Université de Bourgogne), Laure Guilbert (Université Paul Valéry, Montpellier 3), Pascal Gyga (Université de Fribourg), Toon Kuppens (Université de Groningen), Florence Le Cam (Université libre de Bruxelles), Laurent Licata (Université libre de Bruxelles), Kim Peters (University of Exeter Business School), Huong Pham (Université de Saint-Gall), Emanuele Politi (Katholieke Universiteit Leuven) et Christian Staerklé (Université de Lausanne), pour leurs commentaires avisés et constructifs.

Nous exprimons également notre gratitude envers toutes les personnes ayant contribué à l'écriture de ces chapitres, l'équipe éditoriale en chef composée de Claudia Toma et d'Olivier Klein, ainsi qu'à la maison d'édition – Les Éditions de l'Université de Bruxelles – pour la confiance qu'ils nous ont accordée tout au long de ce projet. Enfin, nous remercions l'Université de Genève, pour la mise à disposition de l'infrastructure et pour nos postes qui nous ont permis de travailler sereinement sur ce projet, et le Fonds national suisse, dont le soutien financier a permis de proposer une version de ce livre en accès libre.

Écrit en français, cet ouvrage a pour objectifs de rendre accessible la thématique du leadership minoritaire, de l'illustrer par des exemples pertinents et de proposer des pistes d'actions à un lectorat francophone intéressé par ces questions. Cette thématique a soulevé plusieurs défis, notamment le choix du langage, auxquels il nous a fallu répondre. La terminologie et la conceptualisation des groupes sont complexes et sujettes à des variations contextuelles et historiques. L'Association américaine de psychologie (APA) fournit des recommandations sur l'usage des termes liés aux groupes stigmatisés dans nos sociétés. Les expressions « groupes minoritaires », « marginalisés », « sous-représentés », « dominés » décrivent une même réalité, mais leur usage varie selon la discipline scientifique, l'époque et les sensibilités de chacun·e. Après de nombreux échanges sur la terminologie à adopter, nous avons décidé de respecter les formulations choisies par les auteur·rices des chapitres et de conserver une diversité de termes pour désigner les groupes qui se trouvent en situation de désavantage dans une hiérarchie sociale, notamment dans le contexte du leadership. Une discussion plus approfondie sur ce sujet figure dans le chapitre 1. Par ailleurs, nous avons choisi d'employer l'expression « groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration » (ERI)\* plutôt que simplement « groupes ethniques » afin de refléter les nuances spécifiques à l'étude de ces groupes dans le contexte européen. Néanmoins, des terminologies différentes sont également utilisées dans les chapitres. Les termes et concepts spécifiques sont suivis d'un astérisque, ce qui indique qu'ils sont repris dans le glossaire en fin d'ouvrage.

Enfin, au regard des recherches sur l'impact du langage sur les questions de genre (voir le chapitre 6), nous avons choisi d'utiliser le langage inclusif\* (ou épïcène\*) tout au long de ce livre. Afin de minimiser l'impact sur la lisibilité, nous avons encouragé un style d'écriture épïcène qui privilégie l'usage de termes neutres en matière de genre, comme « l'équipe éditoriale » ou « la direction ». L'utilisation du point médian a donc été limitée à des situations spécifiques où des alternatives neutres n'ont pas été identifiées ou n'étaient pas idéales (par exemple, « participant-es », « auteur-rices »). Nous reconnaissons cependant que ce mode d'écriture repose sur une vision binaire du genre, dans laquelle certaines personnes ne se reconnaîtront pas. La non-binarité est néanmoins prise en compte dans des formulations qui incluent à la fois le féminin, le masculin et le non-binaire, comme « iel », qui pour nous englobe « il », « elle » et non binaire, ou encore « celles » (celles, ceux). Notre décision a été guidée par notre volonté d'inciter à la réflexion sur l'impact du langage sur la société.

Ce livre explore plusieurs aspects du leadership minoritaire. Chaque chapitre est suivi par deux à quatre conseils de lecture (« Pour aller plus loin ») permettant d'approfondir la thématique, suivis d'une bibliographie complète des sources utilisées. L'introduction (chapitre 1) apporte d'abord un éclairage général sur les relations entre les groupes minoritaires et majoritaires. Le corps de l'ouvrage est ensuite constitué de trois parties. La première partie examine les processus psychologiques qui sous-tendent l'existence des stéréotypes\* et des préjugés ainsi que les phénomènes décrivant les expériences des membres de groupes minoritaires dans le contexte du leadership (chapitres 2-4). La deuxième partie analyse les facteurs qui favorisent, ou au contraire qui entravent, le leadership minoritaire (chapitres 5-8). La troisième et dernière partie se penche sur les recherches concernant la santé des leaders minoritaires et le climat organisationnel (chapitres 9-10). La conclusion (chapitre 11) de l'ouvrage consiste en la retranscription d'un entretien mené avec la professeure Michelle K. Ryan, directrice du Global Institute for Women's Leadership (Australian National University) et experte des questions de leadership et de diversité.

Plus spécifiquement, le chapitre 1, rédigée par Fabio Lorenzi-Cioldi, fait office d'introduction générale et explore les théories psychosociales qui traitent des structures sociétales à l'origine des relations asymétriques entre les groupes sociaux, relations qui en favorisent certains au détriment d'autres. Afin de comprendre les dynamiques qui encouragent le leadership minoritaire ou, à l'inverse, qui l'entravent, trois sections analysent successivement les représentations que les individus ont du leadership et des différents groupes sociaux, les processus qui facilitent ou freinent l'émergence du leadership minoritaire ainsi que les écueils et les horizons associés à un panorama plus diversifié du leadership.

Par le biais de trois chapitres, la première partie apporte un éclairage général sur les freins au leadership minoritaire, en passant en revue les connaissances scientifiques sur la nature et l'influence des stéréotypes et des préjugés. D'abord, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello et Clara Kulich (chapitre 2) analysent les dynamiques psychosociales qui contribuent à la formation de raccourcis mentaux qui associent le leader idéal au genre masculin. Ces raccourcis contribuent à ériger des barrières invisibles qui entravent la progression des femmes et des minorités ERI dans les domaines professionnel et politique. À mesure que ces barrières sont mieux documentées, les

organisations peuvent mettre en place des mesures pour les surmonter. Ces actions ont, à leur tour, le potentiel de modifier les préconceptions relatives au leadership idéal. Plusieurs théories du leadership permettent d'appréhender les circonstances dans lesquelles le leadership minoritaire est encore discrédité, ainsi que celles où il est davantage valorisé.

Le chapitre 3 s'intéresse à la façon dont les individus réagissent envers ceux qui adoptent un comportement contre-normatif. Cristina Aelenei, Julie Mellul, Ethan Meimoun et Silvia Krauth-Gruber présentent le phénomène du *backlash*<sup>\*</sup>, qui fait référence aux réactions négatives auxquelles les individus s'exposent lorsqu'ils défient les attentes véhiculées par les stéréotypes associés à leur catégorisation sociale. En particulier, les femmes qui manifestent des qualités traditionnellement associées à des rôles de leadership, mais perçues comme étant stéréotypiquement masculines et liées à la notion de pouvoir, sont confrontées à des sanctions susceptibles d'entraver leur réussite professionnelle. Ainsi, le phénomène de *backlash* constitue un frein au leadership minoritaire et favorise le *statu quo*.

Les difficultés auxquelles sont confronté-es les leaders minoritaires s'étendent à la sphère virtuelle. Iels peuvent en effet faire l'objet de commentaires et d'attaques en ligne (sur les réseaux sociaux notamment), lesquels sont parfois en lien avec leur appartenance à un groupe minoritaire. Lea Stahel et Vera Hampel (chapitre 4) offrent une analyse de cette question en s'appuyant sur une approche sociologique.

La deuxième partie examine les facteurs qui favorisent ou qui entravent le leadership minoritaire au travers de quatre chapitres qui se focalisent sur la perspective des personnes minoritaires et sur celle des décisionnaires. L'accès des personnes minoritaires à des postes de leadership n'est pas uniquement influencé par les croyances et les comportements des recruteur-ses, mais également par les aspirations moindres des minorités à ces rôles. Ekaterina Netchaeva, Sean Dempsey et Siobhán Ayres (chapitre 5) mobilisent leur expertise dans le domaine du management pour fournir une synthèse des facteurs individuels et contextuels qui encouragent ou découragent les individus minoritaires dans leur accès à des postes à responsabilités. L'analyse inclut le processus d'autostéréotypisation<sup>\*</sup>, les dynamiques de groupe ainsi que le climat organisationnel.

La poursuite de postes de direction est impactée par la perception d'adéquation entre l'identité professionnelle des femmes et leur identité de genre. Janine Bosak, Ramzi Fatfouta, Levke Henningsen, Tanja Hentschel et Mary Kinahan (chapitre 6) analysent les stratégies qui peuvent être mises en place au cours du processus de recrutement, notamment lors de la diffusion des offres d'emploi auprès des candidat-es potentiel-les, dans le but de réduire la perception d'inadéquation des personnes minoritaires et, de ce fait, d'être en mesure d'attirer ce type de profils. Les organisations jouent ainsi un rôle majeur dans l'aspiration au leadership des minorités.

Cette responsabilité des organisations est également mise en avant par Clara Kulich, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello et Sarah Robinson (chapitre 7) dans leur élaboration du phénomène de la « falaise de verre<sup>\*</sup> ». En effet, les contextes d'instabilité, de crise ou de précarité offrent souvent aux individus minoritaires des opportunités d'accéder à des postes plus élevés. Ce chapitre passe en revue ces différents contextes

et propose une analyse de la motivation des recruteur-ses qui rendent compte de ce phénomène ainsi que des personnes issues de groupes minoritaires qui acceptent ces postes.

Une fois en place, les leaders minoritaires peuvent adopter un style de leadership qui peut, de prime abord, sembler paradoxal. Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich, Marion Chipeaux et Fabio Lorenzi-Cioldi (chapitre 8) se penchent sur le phénomène de distanciation qui caractérise certains individus minoritaires ayant atteint des postes à responsabilités. Ces personnes peuvent en effet se distancier, sur le plan identitaire, attitudinal ou comportemental, de leur groupe d'appartenance minoritaire. L'étude des particularités contextuelles permet de comprendre les raisons pour lesquelles cette distanciation se manifeste. Des pistes sont proposées pour favoriser l'émergence du leadership minoritaire sans pour autant nuire à la cohésion au sein des groupes minoritaires.

Enfin, la troisième partie, composée de deux chapitres, met en lumière les écueils et les perspectives dans les contextes où le leadership minoritaire prend de l'ampleur. D'abord, Annalisa Casini, Donatienne Desmette et Gaëlle Leman (chapitre 9) mettent en évidence le lien entre le leadership minoritaire et diverses formes de vulnérabilité ou de résilience dans des trajectoires professionnelles ascendantes. À cet effet, une perspective intersectionnelle permet une analyse plus nuancée du leadership minoritaire. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte la pluralité des identités (liées notamment aux catégories de genre, d'appartenance ethnique, d'âge, de sexualité, ou encore au handicap). En particulier, les individus issus de minorités utilisent des stratégies pour surmonter le stress et les menaces identitaires auxquels ils sont confrontés dans les sphères de pouvoir.

Étant donné le rôle crucial des organisations au niveau du soutien ou des freins au leadership minoritaire, Claudia Toma, Julia Oberlin et Abigail Alves (chapitre 10) passent en revue les connaissances actuelles concernant les politiques de diversité, d'égalité et d'inclusion\* (DEI) visant à gérer la diversité et à réduire les inégalités. Elles analysent l'impact de ces politiques sur les leaders minoritaires ainsi que leur acceptation par les groupes majoritaires. Bien que les politiques DEI fassent souvent l'objet d'un engagement important et que les leaders minoritaires tendent à adopter des styles de leadership plus inclusifs, ils se heurtent souvent à des obstacles et à une résistance considérable au sein des organisations. L'une des raisons de cette résistance réside dans la protection de la hiérarchie sociale qui place les hommes blancs au sommet.

Le livre se termine par un entretien avec la professeure Michelle K. Ryan, experte internationale dans le domaine du leadership, du genre et de la diversité. Elle est aujourd'hui directrice du Global Institute for Women's Leadership (Australian National University) et partage ici son expérience sur la question du leadership minoritaire, ainsi que sa vision pour l'avenir. Elle défend une approche axée sur la transformation du système et la reconsidération du leadership, plutôt qu'un travail sur les individus (minoritaires) afin qu'ils s'adaptent à un environnement fondamentalement inégalitaire. Elle offre également des conseils pratiques aux personnes intéressées par une carrière académique. Dans cette entrevue, elle revient sur les notions abordées dans les dix chapitres et les met en perspective avec ses expériences de recherche et ses activités de conseil auprès des organisations.

La création et la compilation de ce livre, ainsi que des différents chapitres, ont constitué une expérience enrichissante pour nous. Nous espérons que son contenu vous semblera tout aussi enrichissant, captivant et utile, quelle que soit votre identité sociale\*, votre profession ou votre situation. Notre objectif est que cet ouvrage suscite une réflexion profonde sur la manière dont chacun-e peut contribuer à la construction d'un paysage de leadership plus inclusif et diversifié.

Notre but est de partager nos connaissances scientifiques basées sur des recherches parfois éparses sur le leadership minoritaire, mais aussi de briser les barrières qui limitent (financièrement notamment) la recherche sur les questions relatives aux groupes minoritaires dans des contextes de leadership. Nous cherchons à susciter l'intérêt des chercheur-ses d'aujourd'hui et de ceux de demain concernant les enjeux liés au leadership minoritaire, à encourager les professionnel-les dans les organisations à solliciter les connaissances acquises par la science et à faciliter le dialogue avec les équipes de recherche afin de développer des perspectives multidimensionnelles et pluridisciplinaires sur le leadership et la diversité.

## Chapitre I

# Une introduction aux concepts centraux

## *Condition minoritaire et mobilité sociale*

Fabio Lorenzi-Cioldi

Dans un essai paru il y a plus d'un siècle, intitulé *Pourquoi n'y a-t-il pas de socialisme aux États-Unis ?* (1906, paru en langue anglaise en 1976), Werner Sombart, sociologue et économiste allemand d'inspiration marxiste, dénonçait dans la foi en la mobilité individuelle\* un obstacle majeur à la formation d'une conscience de classe prolétarienne. Ce jugement montrait notamment le rôle de la mobilité sociale\* dans l'émergence de la représentation d'une société ouverte à tous les possibles, bâtie sur la libre expression des talents et des efforts individuels en mesure de gommer les effets de la pesanteur d'appartenances sociales hiérarchisées. Une société d'individus, en somme, un idéal que louait Tocqueville au retour de son voyage en Amérique au XIX<sup>e</sup> siècle, tout en pointant son lien avec le statut social\* des groupes d'appartenance des individus :

*Les éléments qui forment la classe des pauvres sont à peu près fixes ; mais les éléments qui composent la classe des riches ne le sont pas. À vrai dire, quoiqu'il y ait des riches, la classe des riches n'existe point ; car ces riches n'ont pas d'esprit ni d'objets communs, de traditions ni d'espérances communes. Il y a donc des membres mais point de corps. (Tocqueville, 2000 (1835) : 538)*

Ces riches, pour le dire autrement, « font groupe » tout en évitant de « paraître groupe ». Ils apparaissent comme des personnes sans racines et s'étant faites toutes seules.

Les études sociologiques contemporaines de mobilité, inaugurées par Pitirim Sorokin au début du XX<sup>e</sup> siècle, sont le plus souvent fondées sur des prémisses statistiques pour analyser des « tables de mobilité\* » qui croisent origines et destinées sociales au cours de la vie. Mais les intuitions de Sorokin, de Sombart et d'autres sociologues ont également tracé la voie pour des études d'un autre type, plus théoriques. Sorokin, dans la préface à son ouvrage, soulignait ainsi :

*Notre société est une société mobile par excellence. Un déplacement intensif des individus d'une position à l'autre et une intense circulation des objets sociaux dans des directions horizontales et verticales sont probablement les caractéristiques les plus importantes de la société occidentale contemporaine. [...] Notre psychologie, notre comportement et d'autres phénomènes importants sont considérablement conditionnés par l'incessante mobilité sociale\* dans la société occidentale contemporaine. Sans une étude attentive de la mobilité sociale, il est donc impossible de comprendre de nombreux processus sociaux fondamentaux, de nombreux aspects de l'organisation sociale et l'essence même de la physiologie sociale. (Sorokin, 1927 : 6)*

Ce qui se dégage des travaux des sociologues, ce n'est pas tant l'existence de la mobilité, confirmée ou démentie par les tables de mobilité, que les corollaires idéologiques et psychosociaux de la mobilité, notamment la foi dans la méritocratie, dans l'égalité des chances, dans la légitimité des inégalités sociales. La mobilité, si elle est souvent authentique, comporte des conséquences tout aussi importantes lorsqu'elle est seulement évoquée par l'idéologie sociétale et envisagée ou briguée par les individus. Une croyance erronée peut entraîner des conséquences tout aussi réelles que celles produites par une croyance fondée.

Le credo de la mobilité sociale pour le plus grand nombre est une manifestation majeure de l'individualisme qui imprègne les idéologies des sociétés occidentales. On constate ainsi que les individus tendent à surestimer leur mobilité par rapport à leurs chances réelles de mobilité (Kraus et Tan, 2015). Certes, des mouvements sociaux ainsi que des lois et des décrets (par exemple, le Traité de Rome (1957), fondateur de l'Union européenne, ou encore l'American Creed (1918), qui promeut les valeurs de l'individualisme en politique et du laissez-faire en économie) ont effacé bien des barrières structurelles à la mobilité sociale. Mais des freins s'opposent encore au déploiement de son intensité et de ses présumés bénéfiques.

En effet, toute mobilité ne s'accompagne pas des effets désirables escomptés. Certes, si l'on se réfère par exemple au genre, on assiste à un rapprochement des représentations des deux sexes (Rodler *et al.*, 2001), accompagné par des formes plus « douces » et subtiles de préjugés et par l'atténuation de la discrimination (Jackman, 1994). Jusque vers les années 1980, seuls les hommes se voyaient gratifiés des caractéristiques de personnalité réputées typiques du « bon leader » (aptitudes au commandement, facilité dans la prise de décisions, etc.). Depuis, plusieurs travaux indiquent une tendance selon laquelle des caractéristiques plus relationnelles\* ou communales\* (sensibilité, intuition, etc.), différentes des caractéristiques agentiques\*-instrumentales typiques du leader traditionnel (compétitivité, dominance, etc.), sont attribuées plus indifféremment aux deux sexes.

## Types de mobilité sociale

On distingue habituellement une mobilité *intergénérationnelle*\* et une mobilité *intragénérationnelle*\*. La première, familière aux sociologues, compare les positions sociales des pères (plus rarement des mères) à celles de leur progéniture, en bref l'origine et la destinée sociales. Elle convoque ainsi des facteurs structurels, comme l'élévation générale de l'accès à l'éducation (dès l'après-guerre au siècle passé) et le progrès technologique (révolution numérique, intelligence artificielle, robotique, énergies renouvelables et environnement, médecine, etc.). Un *think tank* a ainsi estimé que 85 % des emplois qui seront exercés en 2030 par la jeunesse actuelle n'existent pas encore aujourd'hui (James, 2017). Ce sont des générations entières qui sont touchées par ces évolutions sociétales, et celles-ci produisent, indépendamment de considérations relatives au mérite et à l'effort des individus concernés, des déplacements considérables dans la structure sociale (vers le haut pour certain-es, vers le bas pour d'autres) des positions acquises par rapport aux positions d'origine. La notion de « destruction créatrice », forgée par Joseph Schumpeter (1943), désigne précisément ce « processus de mutation [industrielle] qui révolutionne sans cesse la structure économique de l'intérieur, détruisant sans cesse l'ancienne, créant sans cesse une nouvelle » (Schumpeter, 1943 : 83). C'est la mobilité qui en découle qui a conduit Blau et Duncan (1967) à la conclusion sans doute un peu hâtive selon laquelle le niveau d'éducation prédirait désormais mieux la destinée des individus que leur origine sociale, celle-ci perdant progressivement de son importance (voir cependant Breen et Müller, 2020, pour des conclusions plus nuancées). Et ce, jusqu'à faire émerger des jugements politiques aussi extrêmes que cette affirmation : « En ce qui concerne les statuts professionnels ainsi que le niveau d'éducation, l'Amérique est une société ouverte » (Treiman, 2000 : 3045). Des jugements qui sont critiqués, de part et d'autre de l'Atlantique, par des chercheur-ses qui constatent que l'héritage de capitaux économiques, culturels et symboliques continue à accorder plus de facilités à certain-es pour accéder aux formations les plus prestigieuses et plus tard aux professions et postes de meilleur statut et prestige (Bourdieu et Passeron, 1971 ; Erikson et Goldthorpe, 1993 ; McNamee et Miller, 2014).

Pierre Bourdieu, dans *La Noblesse d'État* (1989), allait jusqu'à avancer l'idée provocatrice selon laquelle « la révolution française [lire : le passage d'une société de l'hérité à une société de l'acquis] n'a pas eu lieu » ; il affirmait ainsi que « les Grandes Écoles assurent la transmission quasi automatique du pouvoir économique et social aux enfants de ceux qui l'ont déjà » (cité par Eliard, 2014 : 96). Loin d'être un lieu où se déploient librement les talents individuels, l'école serait un lieu de reproduction, car elle abrite une « alchimie » qui transforme des privilèges hérités en dons et talents individuels (voir aussi Rosette et Thompson, 2005, pour une conclusion similaire dans le contexte du système éducatif américain). Les grandes écoles françaises accueillent une majorité d'enfants de cadres supérieurs pour les préparer à des carrières de savoir et de pouvoir, alors que les établissements qui recrutent dans les milieux populaires préparent leurs élèves aux métiers manuels et à des postes moins prestigieux. Bourdieu établit ainsi un parallèle entre la noblesse de robe de l'Ancien Régime et les élites méritocratiques contemporaines dans un monde démocratisé. Des obstacles souvent

difficiles à identifier et donc à dénoncer et à contrer freinent les carrières de celles et ceux qui *n'ont pas* l'*habitus\** adéquat. De manière similaire, en psychologie sociale, Stephens et ses collaborateur·rices (2012) avancent l'idée d'un *mismatch* culturel selon lequel la réussite scolaire est affectée par la congruence entre les normes individualistes (*vs* collectivistes) apprises au cours de la socialisation et les normes (individualistes) véhiculées par l'école. L'héritage des places dans la structure sociale joue aujourd'hui encore un rôle important dans la quête individuelle de statut social. Des avantages prétendument acquis ne sont pas forcément le fruit de performances qui s'inscrivent dans un système méritocratique.

Il n'en demeure pas moins que, dans les idéologies, on est passé d'une société de l'hérité (imposition du statut par héritage à la naissance, ou *status-ascription\**) à une société de l'accomplissement (statut acquis\*, ou *status-achievement\**). À la mobilité structurelle et collective vient donc s'ajouter une mobilité individuelle, qui sera au cœur des contributions de cet ouvrage, et que nous préférons aborder à l'aide de la notion de *parcours* ou de *trajectoires*. Ces parcours prennent appui sur les déplacements dans la hiérarchie sociale que les individus réalisent au cours de leur vie, suivant leurs intérêts, efforts et performances, notamment dans leur carrière professionnelle (par exemple, gravir les échelons hiérarchiques dans l'entreprise, d'apprenti·e à employé·e et d'employé·e à cadre). Bien qu'il ne soit pas toujours facile d'isoler cette mobilité individuelle de la mobilité collective et structurelle<sup>1</sup>, l'étude de la mobilité individuelle fait appel à des facteurs plus spécifiquement psychosociaux. Il existe également des mobilités « latérales », qui se rapportent aux domaines d'activité, aux croyances religieuses, à certains déplacements géographiques, etc., mais dont les mécanismes ne relèvent pas nécessairement des mêmes logiques.

## Parcours de mobilité sociale

Les parcours de mobilité sociale sont de plus en plus différenciés dans les sociétés contemporaines. Les obstacles auxquels sont confrontés aujourd'hui les membres des minorités\* dans leurs aspirations professionnelles se présentent sous des formes plus indirectes que par le passé (voir la métaphore du « plafond de verre\* » au chapitre 2). Par conséquent, les membres des minorités sont moins souvent contraints de s'opposer ouvertement aux comportements et opinions racistes ou sexistes, car ces comportements sont devenus moins courants. Lorsque des formes subtiles de discrimination prévalent, les membres des groupes minoritaires doivent faire preuve de créativité afin d'identifier les obstacles et d'imaginer de nouvelles voies de mobilité (voir Baumgartner et Schneider, 2010 ; Eagly et Carli, 2007 ; Lorenzi-Cioldi, 2009 ; Tajfel,

---

1 Les deux types de mobilités interagissent le plus souvent de manière complexe. Par exemple, on estime que deux personnes américaines sur trois disposent d'un revenu familial supérieur à celui de leurs parents. Cet écart s'explique à la fois par la croissance économique globale (mobilité intergénérationnelle) et par les progrès individuels dans la hiérarchie (mobilité intragénérationnelle), mais dans des proportions qu'il est malaisé de distinguer (Pew Research Center, 2007).

1978). Comme le révèlent plusieurs contributions du présent ouvrage, les trajectoires de carrières féminines sont généralement moins linéaires et moins fluides que les trajectoires de carrières masculines, ce qui conduit à des parcours de mobilité plus étriqués et complexes. Cette complexité relève des obstacles à leur ascension posés tant par les majoritaires que par des personnes issues de la minorité elle-même envers les autres membres de leur propre groupe. Ainsi, des phénomènes comme la falaise de verre\* (la promotion de minoritaires à des postes à risque ; voir le chapitre 7) et la reine des abeilles\* (la prise de distance des minoritaires mobiles par rapport aux autres membres de leur groupe ; voir le chapitre 8) sont des freins à la mobilité des minoritaires et de leurs collègues. En particulier, si la reine des abeilles aboutit à un rapprochement des représentations masculines et féminines dans les rôles de leadership (par le biais d'une certaine masculinisation de la femme), elle trahit également ce que John Jost et ses collègues ont décrit comme étant une manière pour les minoritaires de soutenir les rapports inégalitaires de sexe (Jost *et al.*, 2004 ; voir aussi Sidanius et Pratto, 1999). Même certaines formes de discrimination positive visant la promotion des minorités et donc la diversité peuvent avoir des conséquences indésirables. Par exemple, elles peuvent détériorer le bien-être de leurs bénéficiaires. Ainsi, une ascension sociale soudaine, rapide et atypique par rapport aux autres membres de son groupe peut conduire l'individu à être incertain sur ses compétences et donc sur son devenir. Les personnes mobiles de milieu modeste ou appartenant à une catégorie minoritaire, à savoir celles qui, en porte-à-faux par rapport à la destinée ordinaire des autres membres de leur groupe, parviennent à se hisser au sommet de la pyramide statutaire, sont particulièrement vulnérables à ce que l'on appelle l'« auto-handicap\* » (voir Lorenzi-Cioldi, 2002 ; voir aussi Leslie *et al.*, 2014). Ces personnes sont socialement gratifiées, mais dans des circonstances qui les laissent hésitantes quant aux véritables causes de leur succès, de leur réputation, des récompenses qu'elles ont obtenues et de leur capacité à mener à bien leur nouvelle mission. Le caractère paradoxal des phénomènes d'autohandicap provient de ce que les individus cherchent à rendre le contexte dans lequel ils vont agir aussi défavorable que possible à une bonne performance afin de justifier leur (possible) échec et de préserver un sentiment de compétence personnelle.

Comme l'ont montré Eagly et Carli (2007), l'ascension féminine est faite d'itinéraires tortueux qui se déploient dans un « labyrinthe\* » (voir le chapitre 2). Celui-ci est parsemé d'embûches obligeant les femmes à effectuer des circonvolutions (*twists and turns*) afin de contourner les obstacles que décrivent bien des métaphores telles que le plafond de verre, le plancher collant\*, la paroi maternante\*, le tuyau qui fuit\* (Bruckmüller *et al.*, 2013). La lecture des deux volumes de *Models of achievement* (publiés respectivement en 1983 et 1988 par les soins de Agnes O'Connell et Nancy Felipe Russo), un recueil des autobiographies de trente-quatre femmes éminentes en psychologie, est édifiante à ce propos, car l'ouvrage illustre le caractère non linéaire de l'ascension féminine dans le monde académique. Comme l'avance Jaquet (2018) :

*La notion de mobilité sociale est source de confusion parce qu'elle incite à considérer avant tout le résultat d'une trajectoire, en se plaçant par rapport à ses points de départ et d'arrivée, sans s'arrêter sur les médiations, les transits, les ponts et les barrières, voire les retours en arrière. (Jaquet, 2018 : 16)*

Les documents présentés par O’Connell et Russo font apparaître l’une des (multiples) raisons de la différence entre les parcours de mobilité des majorités\* et des minorités, qui réside dans la *pesanteur sociologique* de l’appartenance minoritaire. Une personne issue d’une minorité qui acquiert un meilleur statut et un plus grand prestige, notamment en termes de salaire et d’autonomie dans l’exercice de sa profession, n’alignera pas, ou pas automatiquement et pas immédiatement, son mode de vie sur celui d’une personne majoritaire gagnant ce même salaire et bénéficiant de la même autonomie dans son travail. Ce sont des constats analogues qui ont amené Bourdieu (1979) à faire l’hypothèse que, dans les parcours de mobilité sociale, la classe sociale d’origine préserve toute son importance sur la classe sociale d’arrivée, ce qui est exprimé par la notion d’habitus. Ce sont ainsi des pratiques liées à la hiérarchie sociale qui génèrent des comportements différenciés, tels que manger gras ou « sain », lire les classiques de la littérature ou des bandes dessinées, écouter de la musique classique ou du rap, etc.

La question noire aux États-Unis en fournit un exemple éloquent. Une analyse de données de la *General Social Survey* (NORC, Université de Chicago) présentée par Jackman et Jackman (1973) montre la manière dont l’acquisition au cours de la vie de caractéristiques désirables à teneur universaliste (une meilleure profession, un meilleur salaire, l’accès à un plus haut niveau d’éducation, etc.) amène les personnes blanches à s’identifier à une classe sociale plus élevée, tandis que les mêmes acquis ne modifient pas le jugement correspondant dans la population de couleur. Les auteurs concluent que « le faible prestige qui découle de l’appartenance ethnique héritée est tellement prépondérant pour les personnes de couleur que le prestige additionnel qui découle de critères méritocratiques [...] ne peut avoir un impact significatif sur leur identification\* à une classe sociale » (Jackman et Jackman, 1973 : 578). Cette conclusion semble encore valable de nos jours, comme l’atteste notre analyse de cette base de données actualisée de 1972 à 2016 (voir Lorenzi-Cioldi, 2017). En clair, les membres de groupes hérités de très faible statut social sont souvent rattrapés par leurs origines, même après une mobilité réussie.

La mobilité est freinée, voire empêchée par des facteurs qui interagissent de manière complexe. Prenons par exemple la ségrégation sexuelle des métiers. Dans les universités et dans bon nombre d’autres organisations, les femmes exercent dans leur majorité des rôles hiérarchiques inférieurs et souvent subordonnés à ceux des hommes. Elles sont également plus jeunes, et davantage présentes dans des domaines tels que les langues ou la psychologie, réputés moins rigoureux, moins scientifiques et moins sélectifs que d’autres (la physique, l’informatique, la chimie, etc.). En conséquence, elles gagnent des salaires qui, s’ils sont ajustés à leurs positions sur ces critères (à savoir même salaire pour les hommes et les femmes à travail égal) et paraissent donc légitimes et non discriminatoires, demeurent inférieurs à ceux auxquels peuvent plus aisément aspirer les hommes dans leur majorité – les sociologues parlent souvent à ce propos de *discrimination indirecte* (Pettigrew et Taylor, 2000).

On le devine, l’analyse des tables de mobilité reste muette sur de tels phénomènes. Ces exemples suggèrent en effet que l’origine sociale, un fait collectif, exerce une force d’inertie considérable sur les opinions et les comportements des personnes mobiles. Celles-ci peinent alors à s’extirper de leur condition désavantagée. Cette force pèse sur

plusieurs types de groupes, qu'il s'agisse de minorités ethniques, raciales ou issues de l'immigration. Les études de mobilité doivent donc aller au-delà d'estimations quantitatives séparant des sociétés « ouvertes » et des sociétés « fermées », pour embrasser un niveau d'analyse intermédiaire dont le présent ouvrage montre qu'il est idéalement représenté par la tradition de recherche en psychologie sociale. L'ouvrage s'attarde en effet sur les articulations entre appartenances héritées à la naissance et acquises au cours de la vie, un champ d'études qui remet au-devant de la scène les attitudes, les opinions et les comportements, en somme les représentations et les habitus des individus.

## Hérité et acquis

Il sera donc question ici de mobilité individuelle ascendante, à savoir l'ascension d'un individu d'une strate sociale peu prestigieuse vers une strate sociale supérieure. Plus spécifiquement, il s'agira d'examiner les processus qui facilitent ou entravent le passage d'un membre d'un groupe hérité, à savoir un groupe non volontaire, *a priori* et donné à la naissance, vers un groupe acquis, souvent conquis sur la base de critères plus individuels et méritocratiques (effort, talent), mais plus incertains. Or la tâche est difficile, car, comme le soutenait Lewin :

*Tout groupe minoritaire défavorisé est maintenu non seulement par la cohésion entre ses membres, mais aussi par la frontière qu'érige la majorité contre tout passage d'un individu du groupe minoritaire au groupe majoritaire. Il est dans l'intérêt de la majorité de conserver la minorité dans son statut défavorisé, et il y a des minorités dont le maintien est presque entièrement assuré par un mur de ce type autour d'elles [...]. Les problèmes d'une minorité défavorisée sont directement liés aux conditions de la majorité. (Lewin, 1948 : 164-165 ; voir le chapitre 11)*

Il suffit de penser que si 68 % des personnes blanches nées de parents de classe moyenne possèdent un revenu plus élevé que celui de leurs parents, elles ne sont que 31 % parmi les personnes de couleur à connaître semblable destinée (de semblables écarts concernent également les catégories de sexe, les hommes étant privilégiés par rapport aux femmes ; voir Pew Research Center, 2007). Même lorsque la mobilité réussit, la personne mobile « a une tendance naturelle à penser à elle-même en fonction du statut ou du rang le plus élevé, et à s'attendre à ce que les autres fassent de même. Mais les autres, qui entrent en contact avec la personne mobile, ont tout intérêt à faire exactement le contraire, c'est-à-dire à le ou la traiter en fonction de son statut ou rang le plus bas » (Lenski, 1966 : 87). En clair, les dispositions individuelles peinent à s'accorder avec les positions occupées dans les deux univers que sont l'hérité et l'acquis.

Une telle danse des référents est bien illustrée par la notion d'*inconsistance des statuts* que vit la personne mobile. Si le prototype traditionnel du leader est une personne de sexe masculin (voir le chapitre 2), la littérature a amplement mis en

lumière l'existence de « styles de leadership » spécifiques à chaque sexe. Les styles supposés féminins paraissent plus *démocratiques*, coopératifs, collaboratifs et interpersonnels (parfois appelés transformationnels et transactionnels\*). Ces styles sont basés sur des attributs et des comportements tels que : intuitif·ve, sensible aux relations interpersonnelles, serviable et ouvert·e, soutenant et apaisant les autres, désireux·se d'améliorer le bien-être d'autrui, n'attirant pas l'attention sur soi-même, mettant peu l'accent sur la hiérarchie, acceptant la direction des autres, recherchant le consensus, etc. D'où proviennent les spécificités de styles liés au genre de la personne ? Signalons tout d'abord qu'il est plus aisé de les observer dans les études de laboratoire que dans les investigations sur le terrain (Eagly et Johnson, 1990), vraisemblablement du fait du grand nombre de variables potentiellement confondues dans ce dernier cas. Mais la prise en compte du statut social donne une indication quant à une hypothèse générale. Chaque sexe n'est pas « intrinsèquement » communal ou agentique. Comme l'ont montré les travaux d'Alice Eagly (1987, par exemple), les stéréotypes\* s'appliquant aux femmes et aux hommes découlent de l'observation que les unes et les autres exercent des rôles, activités et professions associés à des « compétences » différentes, voire contrastées. Les professions masculines (généralement de plus haut statut social, par exemple, chirurgien) font appel à des caractéristiques vouées à promouvoir la personne comme telle, tandis que les professions féminines (de plus bas statut) font appel à des caractéristiques vouées au soin de la relation avec autrui (par exemple, infirmière). Ainsi, l'expressivité « féminine » et l'instrumentalité « masculine » dépendent de facteurs sociaux (la division du travail entre hommes et femmes), et non biologiques ou naturels. Il en découle que les différences de genre sont tributaires de l'évolution de la structure sociale. Les preuves de cela existent. Par exemple, Twenge (2001) montre, au moyen d'une analyse de données secondaires, que le côté agentique des femmes aux États-Unis a fluctué au cours du XX<sup>e</sup> siècle, en correspondance avec leur participation au marché du travail, atteignant les valeurs les plus élevées lors d'époques de forte participation, notamment durant les deux conflits majeurs du siècle.

De manière plus générale, invoquer l'idée de mobilité présuppose une lecture sociologique des groupes sociaux en termes de « fait minoritaire ». Helen Hacker constatait, dans les années 1950, que dans l'index de l'*American Journal of Sociology*, les femmes apparaissaient exclusivement sous la rubrique « famille », et non pas « groupes minoritaires ». Une simple lecture des publications plus récentes en psychologie sociale (dans des revues telles que *Sex Roles*, *Psychology of Women Quarterly*, *Feminism & Psychology*, ou, dans le monde francophone, la récente *Psychologies, genre et société*) suffit à apprécier le changement de paradigme opéré, car cette catégorie est désormais étudiée sous l'angle des positions respectives des hommes et des femmes dans des espaces hiérarchisés et donc à l'aide de concepts afférents à la structure sociale et relevant des relations intergroupes de domination (pour un aperçu des modèles théoriques fondés sur les rapports intergroupes de domination, voir Lorenzi-Cioldi, 2017). La recherche fournit bien des exemples de concordances entre des processus observés auprès de groupes différents mais liés par un rapport de domination (Lorenzi-Cioldi, 2017). En témoignent les illustrations empiriques développées dans le présent ouvrage, qui invoquent différentes catégories sociales (notamment genre et ethnie) et différents contextes (entreprise et politique).

Dans cet ouvrage, les auteurs et autrices des différents chapitres se focalisent donc sur la mobilité *verticale ascendante*, c'est-à-dire celle qui s'opère le long d'une ou plusieurs hiérarchies de statuts et de prestiges reconnues de manière consensuelle par les différents groupes qui composent la société. Le statut qui en découle est une notion comparative, assignant une place dans un système de places. Mais les sociétés sont stratifiées selon plusieurs critères (Fiske, 2010 ; Lorenzi-Cioldi, 2017), et toute mobilité présuppose l'existence d'une (ou de plusieurs) hiérarchie(s) sociale(s) de prestige et de statut. Ainsi, une femme peut se voir assigner un meilleur statut sur le plan professionnel ou sur le plan de l'engagement politique que sur celui du genre, selon la reconnaissance, le respect et l'importance que la société concède à ses appartenances. La mobilité ascendante consiste en l'acquisition de caractéristiques désirables (une profession valorisée, un bon salaire, etc.) sur fond de caractéristiques héritées de plus bas prestige. Si toute mobilité comporte un changement de statut social, dans le cas de ces appartenances héritées de bas statut, elle ne pourra s'effectuer qu'en se déplaçant vers des hiérarchies plus flexibles et plus perméables, c'est-à-dire en se tournant vers l'acquis (voir le chapitre 8).

La frontière entre l'hérité et l'acquis n'est pas toujours facile à cerner, étant elle-même un produit des représentations individuelles autant et parfois plus que celui d'un jugement objectif partagé par tout le monde. Ainsi, l'appartenance à une classe ou strate sociale est souvent vécue comme ayant été acquise grâce au mérite par les nantis, et comme un héritage encombrant par les désavantagés. Bourdieu, dans *La Distinction* (1979), oppose précisément la constante recherche de différenciations individuelles, chez les nantis, au « choix du nécessaire », dans les classes populaires. Même l'appartenance « raciale » aux États-Unis subit dans une certaine mesure un destin analogue : une personne de couleur sera jugée comme ayant tendanciellement « blanchi » au cours du temps si elle a acquis des caractéristiques désirables, comme être sortie de prison ou de l'assistance, avoir trouvé un travail, etc. (Penner et Saperstein, 2008). On admettra donc que l'hérité fait face à l'acquis sur un continuum comportant des degrés. Chacun des deux critères, par exemple le genre (hérité) et le rôle professionnel (acquis), s'insère dans sa propre hiérarchie sociale, et ces hiérarchies, mises côte à côte, se révèlent multidimensionnelles. Chaque position statutaire, élevée ou basse, comporte des attentes de rôle qui peuvent manifester des contradictions (par exemple, notamment, être femme et cadre d'entreprise). La littérature a abondamment illustré les conséquences, parfois bénéfiques mais souvent néfastes, de ces inconsistances de statuts sociaux (voir les chapitres 3 et 4). Elles complexifient parfois de manière considérable l'examen des attitudes et des comportements qui accompagnent la mobilité sociale. La tradition de recherche qui s'est basée sur la notion d'inconsistance des statuts (Lenski, 1956) revêt toute son importance dans cette analyse. Le « transclasse », affirme Bras (2018 : 37), « conserve quelque chose des deux bords, de la classe de départ [...] et de la classe d'arrivée ». La majorité des travaux empiriques en psychologie sociale montrent en effet que les minorités qui se hissent dans la hiérarchie professionnelle ou politique demeurent rivées aux deux mondes, celui de l'hérité et celui de l'acquis (Chipeaux *et al.*, 2017, 2024). La socialisation dans le monde de l'acquis ne s'accompagne jamais totalement d'une désocialisation dans le monde de l'hérité.

Tournons-nous maintenant vers ce qui justifie, aux yeux du plus grand nombre, la mobilité sociale. Il s'agit principalement des croyances méritocratiques. Les destinées individuelles ne devraient pas dépendre de l'origine sociale ou d'autres caractéristiques héritées à la naissance (ethnie, genre, religion, etc.). Cette pensée, incarnée dans le slogan de la *self-made person (man)*, est inscrite dans les valeurs démocratiques et l'idéologie méritocratique, qui prônent l'égalité des opportunités, à savoir la possibilité pour chacun et chacune de parvenir par ses propres efforts à améliorer sa condition dans la société. On ne compte plus, dans les médias, la littérature, etc., les histoires de réussites individuelles, de personnes qui se sont hissées au sommet des hiérarchies sociales en cavaliers solitaires.

Certes, il existe des différences, mais plus de degré que de nature, entre ce rêve américain et sa traduction européenne. Selon une formule de Régis Debray, « si l'Europe a partie liée avec le temps, l'Amérique a partie liée avec l'espace » (Debray, 2017 : 101). Le temps européen est celui du Moyen Âge, puis de la Renaissance, un temps profond qui a chevillé les personnes dans des positions hiérarchiques à l'apparence immuable. Il s'agit d'un temps inconnu, ou plutôt renié, de l'autre côté de l'Atlantique, peuplé par vagues migratoires successives (notamment en provenance de pays européens) qui se déracinaient pour s'ouvrir de nouveaux horizons de réussite sociale. Ces faits, inextricablement mêlés au mythe de la réussite individuelle, sont consignés dans un ouvrage de l'historien Frederick J. Turner (1893), qui chantait les opportunités offertes par un territoire immense et facilement conquérable – sans donner aucune place par ailleurs aux populations autochtones, aux esclaves, aux Hispaniques.

Les contributions du présent ouvrage évaluent le poids et le rôle de la mobilité sociale, dans les faits et dans les représentations individuelles. Est-ce que toute personne compétente qui prend des risques et obtient du succès va parvenir à améliorer sa situation ? Quels sont les facteurs qui entravent une telle ascension et quels sont ceux qui l'épaulent ? Les individus sont-ils en mesure d'apprécier leurs chances réelles de mobilité sociale, ou celles-ci demeurent-elles un idéal en point de mire ? Comme le suggèrent McNamee et Miller d'entrée de jeu dans leur ouvrage sur la méritocratie :

*Bien que la plupart des Américains approuvent avec enthousiasme cette image en termes abstraits [...], leurs expériences vécues leur disent souvent que des facteurs autres que le mérite individuel jouent un rôle dans l'avancement : il faut de l'argent pour gagner de l'argent (héritage) ; il ne s'agit pas de ce que vous connaissez, mais de qui vous connaissez (connexions, réseaux) ; ce qui compte, c'est d'être au bon endroit au bon moment (chance) ; les règles du jeu ne sont pas équitables (discrimination) ; et il ou elle s'est marié-e avec une personne riche (opportunisme, clairvoyance). [...] En d'autres termes, dans la mesure où les revenus et les richesses sont distribués sur la base de l'héritage, ils ne sont pas distribués sur la base du mérite. (McNamee et Miller, 2014 : 1-2)*

Il apparaît en effet que l'appartenance à un groupe minoritaire et stigmatisé (personnes homosexuelles, d'origine nationale discréditée, porteuses d'un handicap visible ou encore rejetées à cause de leurs valeurs) amoindrit le passage de ce statut à un statut supérieur (imperméabilité du système), ces appartenances comportant de très fortes pesanteurs sociologiques (Goldthorpe, 2005).

Le présent ouvrage recense et interroge les multiples formes que revêt la mobilité sociale dans le cadre des organisations et du champ politique, ainsi que les antécédents et les conséquences avantageuses ou préjudiciables de la mobilité (voir le chapitre 9). Les thématiques touchées par ces investigations sont multiples : l'accélération des carrières des femmes et d'autres groupes minoritaires dans les hiérarchies organisationnelles par des politiques de discrimination positive ou de diversité, les conditions qui favorisent la mise en place de ces politiques (voir le chapitre 10) et la gestion des identités multiples chez les personnes qui viennent du bas de la société et qui parviennent à des positions sociales plus valorisées. L'intérêt sera porté sur les corollaires psychosociaux des mobilités, comme le jeu des identifications et des mises à distance des appartenances acquises et héritées, la dénonciation ou l'acceptation de la discrimination subie, les stéréotypes, l'adhésion à la méritocratie et le rôle des rencontres entre le groupe d'appartenance et ses hors-groupes.

## Conclusion

Nous avons ouvert ce chapitre en évoquant les considérations d'un sociologue allemand qui, portant son regard sur les États-Unis du début du XX<sup>e</sup> siècle, y constatait l'absence de conscience collective, et donc de sensibilité à la hiérarchie sociale, caractéristique qu'il attribuait à la mise en avant de la mobilité sociale. Un siècle plus tard, le thème de la hiérarchie sociale s'est imposé, même dans ce pays, en psychologie sociale notamment, comme en témoignent des contributions telles *Facing Social Class. How Societal Rank Influences Interaction* (Fiske et Markus, 2012), *Clash! 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are* (Markus et Conner, 2013) ou encore *Social Class, Solipsism, and Contextualism: How the Rich Are Different From the Poor* (Kraus et al., 2012). Ces contributions, parmi tant d'autres, questionnent les processus sous-jacents à ces dynamiques de statut social en examinant en profondeur le rôle des croyances en la mobilité individuelle sur des aspects variés de la vie sociale des individus.

Quand on parle de mobilité individuelle, il faut distinguer une mobilité que l'on appréhende de manière objective, telle qu'elle se réfléchit dans les tables de mobilité qui croisent origine et destinée, d'une mobilité subjective, ou sentiment de mobilité. La mobilité subjective s'exerce le plus souvent sur des appartenances groupales acquises grâce à des critères qui relèvent de la méritocratie (talents, efforts). La mobilité apparaît ainsi comme un phénomène valorisé dans les sociétés contemporaines, dont les valeurs sont teintées d'individualisme.

Plusieurs barrières s'opposent au déploiement de la mobilité individuelle. Ces barrières ont deux origines. D'une part, elles sont le fait des groupes dominants, qui protègent leurs privilèges en figeant la structure sociale (par exemple, le plafond de verre ; voir le chapitre 2). D'autre part, des barrières émergent également chez les membres des minorités elles-mêmes, en particulier celles et ceux qui ont connu la mobilité. Dans ce cas, plusieurs métaphores ont été conçues pour les désigner (par exemple, la reine des abeilles, voir le chapitre 8).

L'investigation des mécanismes qui président à ces barrières devrait contribuer à leur apaisement et participer ainsi à la mise en place d'un climat favorable aux relations humaines.

## Pour aller plus loin

Jaquet, C. et Bras, G. (2018). *La Fabrique des transclasses*. Paris : Presses universitaires de France.

Lorenzi-Cioldi, F. (2009). *Dominants et dominés. Les identités des collections et des agrégats*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

## Bibliographie

Baumgartner, M. S. et Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management:

A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37.

<https://doi.org/10.1177/0894845309352242>.

Blau, P. et Duncan, O. (1967). *The American Occupational Structure*. Hoboken (NJ) : Wiley.

Bourdieu, P. (1979). *La Distinction*. Paris : Minuit.

Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Minuit.

Bourdieu, P. et Passeron, J.-C. (1971). *La Reproduction. Éléments d'une théorie du système d'enseignement*. Paris : Minuit.

Bras, G. (2018). Monter et rester peuple. Dans C. Jaquet et G. Bras, *La Fabrique des transclasses* (p. 35-58). Paris : Presses universitaires de France.

Breen, R. et Müller, W. (éds) (2020). *Intergenerational Mobility in Europe and the United States. Social Mobility in Europe*. Redwood City : Stanford University Press.

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Haslam, S. A. et Peters, K. (2013). Ceilings, cliffs, and labyrinths: Exploring metaphors for workplace gender discrimination. Dans M. K. Ryan et N. R. Branscombe (éds), *The Sage Handbook of Gender and Psychology* (p. 450-464), Thousand Oaks, Sage Publications, 2013. <https://10.4135/9781446269930.n27>.

Chipeaux, M., Kulich, C., Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2017). "I want, therefore I am" – Anticipated upward mobility reduces ingroup concern. *Frontiers in Psychology*, 8.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01451>.

- Chipeaux, M., Kulich, C., Iacoviello, V., Politi, E. et Lorenzi-Cioldi, F. (2024). Anticipated and achieved individual mobility amongst Portuguese immigrants in Switzerland: Social identity adjustment and inter-minority relations. *Social Psychological Bulletin*, 19. <https://doi.org/10.32872/spb.9465>.
- Debray, R. (2017). *Civilisation : comment nous sommes devenus américains*. Paris : Gallimard.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. New Jersey : Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>.
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth*. Brighton : Harvard Business Publishing.
- Eagly, A. H. et Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.
- Eliard, M. (2014). *Bourdieu ou l'héritage républicain récusé*. Paris : Presses universitaires du Mirail.
- Erikson, R. et Goldthorpe, J. H. (1993). *The Constant Flux: A Study of Class Mobility in Industrial Societies*. Oxford : Clarendon Press. <https://doi.org/10.1177/000169939403700110>.
- Fiske, S. T. (5<sup>e</sup> éd., 2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. Dans S. T. Fiske, D. T. Gilbert et G. Lindzey (éds), *Handbook of Social Psychology* (p. 941-982). Hoboken : John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002026>.
- Fiske, S. T. et Markus, H. R. (2012). *Facing Social Class*. New York : Russell Sage Foundation.
- Goldthorpe, J. H. (2005). Progress in sociology: The case of social mobility research. Dans S. Svallfors (éd.), *Analyzing Inequality: Life Chances and Social Mobility in Comparative Perspective* (p. 56-82). Redwood City : Stanford University Press.
- Hacker, H. (1951). Women as a minority group. *Social Forces*, 30, 60-69. <https://doi.org/10.2307/2571742>.
- Jackman, M. R. (1994). *The Velvet Glove*. Berkeley : University of California Press.
- Jackman, M. R. et Jackman, R. W. (1973). An interpretation of the relation between objective and subjective social status. *American Sociological Review*, 38, 569-582. <https://doi.org/10.2307/2094408>.
- James, A. (2017, 20 juillet). 85 % des métiers de 2030 n'existent pas encore selon une étude. RTL. <https://www.rtl.fr/actu/sciences-tech/85-des-metiers-de-2030-n-existent-pas-encore-selon-une-etude-7789404993>.
- Jaquet, C. (2018). Transclasses : fabrique contre mérite. Dans C. Jaquet et G. Bras, *La Fabrique des transclasses* (p. 11-31). Paris : Presses universitaires de France.
- Jost, J., Banaji, M. R. et Nosek, B. A. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, 25, 881-919. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x>.
- Kraus, M. W., Piff, P. K., Mendoza-Denton, R., Rheinschmidt, M. L. et Keltner, D. (2012). Social class, solipsism, and contextualism: How the rich are different from the poor. *Psychological Review*, 119, 546-572.
- Kraus, M. W. et Tan, J. J. X. (2015). Americans overestimate social class mobility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 58, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.01.005>.
- Leslie, L. M., Mayer, D. M. et Kravitz, D. A. (2014). The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57, 964-989. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0940>.
- Lenski, G. (1956). Social participation status crystallization. *American Sociological Review*, 21, 458-464. <https://doi.org/10.2307/2088714>.
- Lenski, G. (1966). *Power and Privilege*. New York : McGraw-Hill. <https://archive.org/details/powerprivilegeth0000lens/page/n5/mode/2up>.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York : Harper & Row.
- Lorenzi-Cioldi, F. (2002). *Les Représentations des groupes dominants et dominés*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Lorenzi-Cioldi, F. (2009). *Dominants et dominés. Les identités des collections et des agrégats*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

- Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Group Status. Dans H. Giles et J. Harwood (éds), *Oxford Research Encyclopedia of Communication* (p. 1-44). Oxford : Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.421>.
- Markus, H. R. et Conner, A. (2013). *Clash! 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are*. New York : Hudson Street Press.
- McNamee, S. J. et Miller, R. K. (3<sup>e</sup> éd., 2014). *The Meritocracy Myth*. Lanham : Rowman & Littlefield.
- O'Connell, A. N. et Russo, N. F. (1983). *Models of Achievement. Reflections of Eminent Women in Psychology* (vol. 1). New York : Columbia University Press.
- O'Connell, A. N. et Russo, N. F. (1988). *Models of Achievement. Reflections of Eminent Women in Psychology* (vol. 2). Hillsdale : Lawrence Erlbaum.
- Penner, A. M. et Saperstein, A. (2008). How social status shapes race. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 105, 19628-19630.
- Pettigrew, T. F. et Taylor, M. C. (2<sup>e</sup> éd., 2000). Discrimination. Dans E. A. Borgatta et R. V. J. Montgomery (éds), *Encyclopedia of Sociology* (p. 688-695). Londres : Macmillan.
- Pew Research Center (2007, 13 novembre). *American Families' Ability to Climb the Economic Ladder Still Depends on Parents' Income*. <https://www.pewtrusts.org/en/about/news-room/press-releases-and-statements/2007/11/13/american-families-ability-to-climb-the-economic-ladder-still-depends-on-parents-income>.
- Rodler, C., Kirchner, E. et Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45, 827-843. <https://doi.org/10.1023/A:1015644520770>.
- Rosette, A. S. et Thompson, L. (2005). The camouflage effect: Separating achieved status and unearned privilege in organizations. Dans M. C. Thomas-Hunt (éd.), *Status and Groups* (p. 259-282). Amsterdam : Elsevier.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism & Democracy*. Londres : Routledge.
- Sidanius, J. et Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Sombart, W. (1906/1976). *Why There Is No Socialism in the United States?* Londres : Macmillan Press.
- Sorokin, P. (1927). *Social Mobility*. Michigan : Harper & Brothers.
- Stephens, N. M., Fryberg, S. A., Markus, H. R., Johnson, C. S. et Covarrubias, R. (2012). Unseen disadvantage: How American Universities' focus on independence undermines the academic performance of first-generation College students. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 1178-1197. <https://doi.org/10.1037/a0027143>.
- Tocqueville, A. (1835/2000). *Democracy in America*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Tajfel, H. (1978). *The Social Psychology of Minorities*. Londres : Minority Rights Report.
- Treiman, D. J. (2<sup>e</sup> éd., 2000). Status attainment. Dans E. A. Borgatta et Rhonda V. J. Montgomery (éds), *Encyclopedia of Sociology* (p. 3042-3049). Londres : Macmillan.
- Turner, F. J. (1893). *The Significance of the Frontier in American History*. New York : Henry Holt.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-145. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.133>.

## **Partie I**

# **Éclairage sur les difficultés du leadership minoritaire : comprendre les stéréotypes et les préjugés**



# Démasquer les biais en matière de leadership

## *Le rôle des stéréotypes et des attentes sociales<sup>1</sup>*

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,

---

<sup>1</sup> 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 forgent 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.

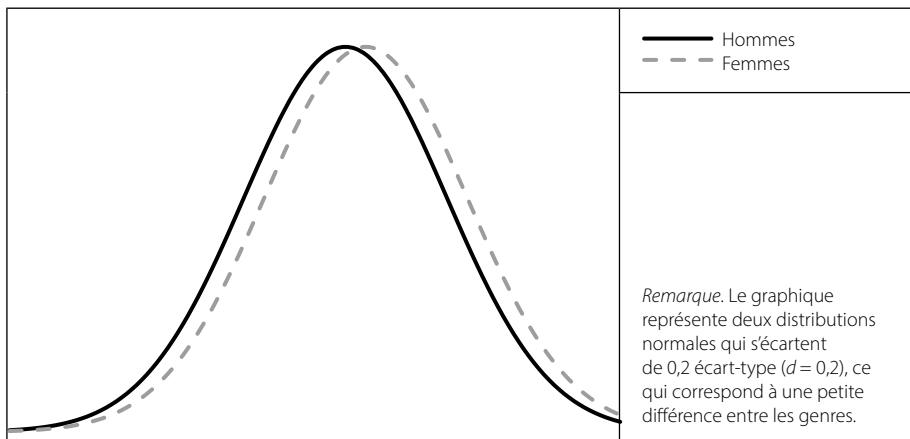
## Que sont les stéréotypes et pourquoi influencent-ils nos jugements ?

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>› 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› 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.</li> </ul>

## 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·tes, 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<sup>e</sup> 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](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>.



# Ambivalence face à l'assertivité des femmes

## *Un obstacle à leur carrière dans le leadership*

Cristina Aelenei, Julie Mellul, Ethan Meimoun, Silvia Krauth-Gruber

*@HillaryClinton était en colère et sur la défensive tout du long – pas de sourire, et visiblement mal à l'aise<sup>1</sup>. (Commentaire sur Twitter\*, 2016)*

*Hillary Clinton répond aux critiques selon lesquelles elle serait trop distante et froide<sup>2</sup>. (CNBC, 2016)*

Comme illustré dans les deux citations ci-dessus, la candidature de Hillary Clinton à la présidence des États-Unis en 2016 a généré de nombreuses discussions sur la manière dont elle a été perçue par l'électorat étatsunien et sur la mesure dans laquelle son genre a influencé cette perception. En effet, outre des critiques plus spécifiques, une critique récurrente à son égard était qu'elle semblait trop autoritaire et trop ambitieuse, pas assez chaleureuse, et qu'elle recherchait le pouvoir à tout prix<sup>3</sup>, ce à quoi on peut ajouter l'implicite « en tant que femme ». La situation de Hillary Clinton illustre parfaitement le paradoxe concernant les femmes en quête de pouvoir qui se montrent ambitieuses : pour réussir, elles doivent être appréciées, mais pour être appréciées, elles doivent modérer leur succès, se montrant moins assertives et moins ambitieuses (Schneider *et al.*, 2022).

---

1 <https://twitter.com/reince/status/773694140404170752>.

2 <https://www.cnbcm.com/2016/09/08/hillary-clinton-responds-to-critiques-that-she-is-too-alooof-cold.html>.

3 [https://www.huffpost.com/entry/hillary-clinton-broke-down-how-impossible-it-is-for-ambitious-women-to-be-likable\\_n\\_58e6db18e4b051b9a9da26a9](https://www.huffpost.com/entry/hillary-clinton-broke-down-how-impossible-it-is-for-ambitious-women-to-be-likable_n_58e6db18e4b051b9a9da26a9).

## Le poids des attentes véhiculées par les stéréotypes de genre

Afin de comprendre les ressorts psychologiques de ce paradoxe, nous allons nous focaliser dans ce chapitre sur le rôle des stéréotypes\* dans le maintien des inégalités de genre au sein de notre société, et en particulier dans les rôles de leadership, typiquement alignés sur des traits masculins (voir le chapitre 2). Les stéréotypes de genre perdurent dans nos sociétés (Krauth-Gruber et Aelenei, 2022 ; voir aussi le chapitre 2), véhiculant à la fois des attentes en termes de ce qui est typiquement associé aux hommes et aux femmes (le *stéréotype descriptif*) et des injonctions sur la manière dont un homme et une femme devraient (le *stéréotype prescriptif*) ou non (le *stéréotype proscriptif*) agir. Une recherche réalisée dans les années 2000 aux États-Unis auprès d'un échantillon étudiant a dressé un tableau assez complet de ces dimensions stéréotypiques de genre (Prentice et Carranza, 2002). La sensibilité aux autres, la bienveillance, la modestie et la sociabilité – c'est-à-dire la communalité\* – étaient davantage associées aux femmes et, plus important encore, constituaient des attentes ou des prescriptions particulièrement fortes pour les femmes par rapport aux hommes. En revanche, pour les hommes, les attentes concernaient l'importance d'être déterminé, assertif et indépendant (c'est-à-dire agentique\*). En termes de proscriptions, c'est-à-dire ce qui est socialement indésirable pour une personne en général, le plus indésirable pour une femme serait de se montrer arrogante ou contrôlante, et le plus indésirable pour un homme serait de se montrer émotif, naïf ou faible.

Vingt ans plus tard, et cette fois-ci auprès d'un échantillon représentatif de la population française – sur les critères d'âge, de genre et de région –, nous avons trouvé que les mêmes attentes stéréotypiques vis-à-vis des genres continuent de s'imposer au sein de la société (Krauth-Gruber et Aelenei, 2022). Plus spécifiquement, les participant-es ont évalué dans quelle mesure cinquante et une caractéristiques (traits et expressions émotionnelles) sont considérées comme typiques (stéréotype descriptif) et désirables (stéréotype prescriptif) dans la société française pour une femme, un homme et une personne en général. Nous avons également étudié comment ces caractéristiques sont associées à un statut social\* spécifique. Les traits et les émotions agentiques (par exemple, compétitivité, assertivité, ambition, colère, mépris) sont associés à un statut social élevé et sont considérés comme typiques et prescrits pour les hommes. Qui plus est, les hommes devraient éviter de manifester des caractéristiques associées à un faible statut social en montrant des signes de faiblesse, de naïveté ou de peur. D'un autre côté, les qualités communales (par exemple, sensibilité aux autres, serviabilité, chaleur), qui sont associées à un statut social moindre, sont considérées comme typiques et prescrites pour les femmes, qui, par ailleurs, devraient éviter d'exprimer des traits ou des émotions tels que la dominance ou l'arrogance, signes d'un statut social élevé.

Comme discuté dans le chapitre 2, afin d'être perçu-e comme approprié-e pour occuper une position de leadership, il est nécessaire de montrer des traits et émotions agentiques. Cela constitue un premier obstacle pour les femmes car, comme nous l'avons vu, elles sont perçues comme moins agentiques. Pour surmonter cet obstacle,

on pourrait alors penser qu'adopter un comportement agentique (à savoir montrer de l'ambition et de l'assertivité) permettrait aux femmes d'être évaluées comme étant aptes à assumer des postes de leadership. Cependant, puisque l'ambition et l'assertivité sont perçues comme contre-stéréotypiques chez les femmes, lorsqu'elles expriment ces traits, les femmes sont susceptibles d'être évaluées de manière extrême, frisant l'autoritarisme, l'arrogance ou la dominance (Rudman, Moss-Racusin, Glick *et al.*, 2012). Cela nous ramène au paradoxe évoqué au début de ce chapitre : pour pouvoir prétendre à des postes de leadership, une femme doit se montrer agentique ; ce faisant, elle risque d'être moins appréciée car perçue comme trop dominante et autoritaire, un phénomène connu sous le nom d'effet de *backlash*\*.

## **Le *backlash* à l'encontre d'une femme agentique dans un contexte de leadership**

Plusieurs recherches ont illustré expérimentalement le phénomène de *backlash*, en utilisant le paradigme d'embauche (Phelan *et al.*, 2008 ; Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012 ; Rudman et Glick, 1999, 2001). Dans le cadre de ce paradigme, les participant-es évaluaient des candidatures de femmes et d'hommes pour un poste de leader, ces candidatures présentant des comportements agentiques ou communaux. Les résultats n'ont révélé aucune différence de jugement de sympathie envers les candidatures communales. En revanche, les hommes communaux étaient jugés plus compétents et plus susceptibles d'être embauchés comparativement aux femmes communales, suggérant que pour les femmes, l'expression de tels comportements renforce les stéréotypes de leur moindre compétence et de leur moindre adéquation avec un poste de leadership. D'autre part, bien que les femmes soient perçues comme étant aussi compétentes que les hommes lorsqu'elles exprimaient de l'agentisme, elles étaient considérées comme moins sympathiques et moins susceptibles d'être recrutées pour le poste de leadership, illustrant ainsi l'effet de *backlash*. Avec un paradigme similaire, d'autres recherches ont examiné les sanctions infligées aux femmes occupant déjà un poste de leader (Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012). Dans cette étude, les participant-es se sont vu assigner un rôle de subordonné-e et leurs partenaires masculins ou féminins (c'est-à-dire complices) un rôle de leader. Le niveau d'agentisme des partenaires a été manipulé via un faux test de leadership, et le *backlash* a été mesuré par le niveau de sabotage des participant-es envers leur partenaire. La consigne était de programmer une tâche informatique pour leur partenaire se basant sur la résolution d'anagrammes en sélectionnant les indices disponibles. Plus les participant-es choisissaient un indice inutile, plus cela constituait une forme de sabotage. Il a ainsi été observé que les partenaires présentés comme ayant un fort score d'agentisme étaient perçus-es comme plus compétent-es, peu importe leur genre. Illustrant l'effet

de *backlash*, les participant-es ont davantage saboté les partenaires femmes fortement agentiques que les hommes agentiques, alors qu'aucune différence de genre n'a été observée lorsque l'agentisme était faible.

Les études que nous venons de présenter permettent d'illustrer l'effet classique de *backlash* envers les femmes leaders. Plus récemment (Mishra et Kray, 2022), une nuance importante a été identifiée dans ce phénomène, concernant la dissociation entre deux composantes importantes du leadership : le statut (c'est-à-dire avoir le respect, l'admiration et l'attention des autres) et le pouvoir (c'est-à-dire avoir le contrôle sur les ressources, avoir la capacité de faire agir les autres comme on le souhaite et pouvoir prendre des décisions). Après avoir montré que le statut était plus conforme aux stéréotypes féminins que le pouvoir, cette recherche a mis en évidence que les femmes aspirant uniquement à du pouvoir (par exemple, vouloir le contrôle sur les autres sans pour autant avoir leur respect ou leur admiration) étaient plus susceptibles de subir des sanctions (par exemple, réduction de la perception de sympathie, réduction de la volonté de travailler avec la personne contre-stéréotypique), par comparaison aux femmes désirant du statut uniquement ou du statut accompagné de pouvoir. Pris dans leur ensemble, ces résultats suggèrent que le *backlash* envers les femmes leaders serait davantage lié au pouvoir qu'au statut, un constat qui laisse penser que le *backlash* serait motivé par le maintien des rapports de pouvoir entre les genres.

## Qu'est-ce qui motive l'expression du *backlash* ?

Selon la théorie de la justification du système (Jost, 2019 ; Jost et Banaji, 1994), les individus sont motivés, dans une certaine mesure, à légitimer et à maintenir les arrangements sociaux en place ainsi que les structures hiérarchiques qui en découlent au sein de la société. Le système de genre illustre particulièrement bien ce phénomène. En raison notamment de la complémentarité des stéréotypes de genre, qui attribuent aux hommes et aux femmes des caractéristiques à la fois positivement et négativement évaluées (Jost et Kay, 2005), ainsi que du besoin de préserver une certaine harmonie dans la structure traditionnelle des relations hétérosexuelles (Glick et Fiske, 2001), les hommes et les femmes sont motivé-es à percevoir le système de genre comme équitable et naturel et, par conséquent, à le maintenir. Lorsque les femmes défient cet arrangement social en exprimant des traits ou des émotions associés à un statut élevé et à du pouvoir, cela peut être perçu comme une menace pour le *statu quo*, entraînant ainsi un certain niveau de sanctions afin de rétablir ou de maintenir le système (Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012).

L'adhésion aux croyances justifiant le système de genre joue donc un rôle important dans l'expression de sanctions envers les femmes leaders. En effet, les individus qui adhèrent fortement à ces croyances sont plus enclins à percevoir une

femme agentique aspirant à un rôle de leader comme dominante qu'un homme exprimant le même comportement. Par conséquent, ils sont plus susceptibles de les pénaliser, par exemple en termes d'intention d'embauche ou d'appréciation (Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012). Par ailleurs, la recherche va encore plus loin en suggérant que dans des contextes où la menace perçue du système est particulièrement élevée (par exemple, le déclin de son pays au niveau économique, social et politique), les sanctions à l'encontre des femmes leaders assertives sont exacerbées. Dans de telles situations, les femmes leaders peuvent être confrontées à une discrimination à l'embauche et à une pénalité de dominance (réactions négatives que subissent les femmes exprimant des comportements de dominance stéréotypiquement réservés aux hommes) plus sévères (Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012). Cela souligne l'importance de considérer le *backlash* comme un moyen par lequel les individus cherchent à défendre et à perpétuer le *statu quo*.

## Conditions délimitant l'effet de *backlash*

Bien que de nombreuses études aient montré l'existence de ce *backlash*, il est important de noter que récemment, certaines recherches expérimentales n'ont pas réussi à le reproduire. Born et Erle (2020, étude 2), par exemple, ont voulu répéter l'effet de *backlash* en déterminant si les femmes leaders étaient sanctionnées lorsqu'elles n'étaient pas suffisamment communales ou lorsqu'elles paraissaient trop dominantes. Les participant·es devaient évaluer des candidatures de femmes ou d'hommes présentées comme communales ou agentiques sur plusieurs aspects : les prescriptions (communalité, agentisme), les proscriptions (dominance, faiblesse) et des indicateurs du *backlash* (respect, sympathie, hostilité, désirabilité d'avoir le-la candidat·e comme responsable). Les résultats n'ont montré aucun signe de *backlash*. De plus, quel que soit le niveau d'agentisme/de communalité, les femmes étaient perçues comme plus communales et moins dominantes que les hommes, mais les deux étaient considéré·es comme aussi agentiques ou aussi faibles. Une piste d'explication avancée par l'autrice et l'auteur est que, dans certains contextes, un style de leadership plus inclusif et démocratique est valorisé, mettant l'accent sur les compétences interpersonnelles et l'inclusion des autres dans la gestion des ressources et les prises de décisions. Cette évolution de l'image du leadership serait donc davantage en adéquation avec les attributs traditionnellement associés aux femmes et permettrait alors de proposer des environnements davantage propices aux compétences managériales des femmes (Eagly et Carli, 2003). Par conséquent, ce n'est peut-être pas tant le leadership en lui-même qui exposerait les femmes à un *backlash*, mais plutôt sa composante de pouvoir. Autrement dit, une femme occupant un poste de leader ne serait pas nécessairement sanctionnée pour cette fonction, cependant si le pouvoir et le contrôle sont particulièrement mis en avant, elle pourrait alors faire face à un *backlash*.

L'idée que l'effet de *backlash* dépende de certains facteurs et ne se manifeste pas systématiquement est corroborée par une méta-analyse\* relativement récente examinant les sanctions que les femmes peuvent subir lorsqu'elles manifestent de la dominance de manière plus ou moins explicite (Williams et Tiedens, 2016). Cette méta-analyse révèle que c'est principalement la dominance exprimée de façon explicite (par exemple, à travers des demandes directes de ce que doivent faire les autres) qui diminue le jugement de sympathie à l'égard des femmes, alors que des formes plus implicites de dominance (par exemple, élévation de la voix, style de parole direct sans hésitation) n'ont pas cet effet. Ce constat suggère que les réactions négatives face à la perception de dominance d'une femme découlent d'une identification claire de ce comportement proscrit. Cependant, ces réactions seraient moins probables lorsque le comportement contre-stéréotypique est exprimé de manière plus implicite, dans la mesure où les percevant-es auraient moins la capacité de le reconnaître et de l'encoder comme contre-stéréotypique (Williams et Tiedens, 2016).

## L'effet de *backlash* dans une perspective intersectionnelle

La recherche sur les stéréotypes de genre et l'effet de *backlash* s'est principalement intéressée à la catégorie de genre en tant que catégorie supra-ordonnée, sans tenir compte de l'appartenance à d'autres catégories sociales. Cependant, les individus appartiennent à de multiples catégories sociales et identités sociales associées, telles que le genre, l'ethnicité ou l'âge. Pour une compréhension plus complète et moins biaisée des effets du genre, il est donc essentiel de considérer la manière dont les différentes identités sociales des femmes interagissent simultanément pour façonner leurs expériences professionnelles (Cole, 2009). Les études intersectionnelles sur l'effet de *backlash* à l'encontre des femmes agentiques ont principalement porté sur l'intersection entre genre et appartenance ethnique et raciale.

Dans le cadre de cette approche intersectionnelle\*, deux hypothèses principales ont été avancées concernant les effets conjoints du genre et de l'origine ethnique et raciale : l'hypothèse de double pénalité et l'hypothèse d'invisibilité intersectionnelle.

Le terme « double pénalité » (« *double jeopardy* » en anglais) fait référence à l'aspect cumulatif du préjudice dont peuvent être victimes les individus appartenant à plusieurs groupes subordonnés. La double pénalité peut être de nature additive ou interactive (Berdahl et Moore, 2006). Le modèle additif propose qu'un individu ayant plusieurs identités intersectionnelles subisse les différentes formes de discrimination associées à chacune de ses identités de manière additive (par exemple, en tant que femme et en tant que Noire américaine). Selon le modèle interactif, les identités subordonnées d'une personne interagissent et se combinent pour former une identité unique et spécifique. Ainsi, les effets néfastes liés à des identités telles que le genre et l'ethnicité se renforcent mutuellement ; autrement dit, la discrimination subie par une femme

noire américaine sera plus intense que ce que suggère une simple addition des préjugés liés au genre et à l'ethnicité. Malgré leurs différences, ces deux modèles s'accordent sur le fait que les femmes noires américaines, du fait de leur double appartenance à deux groupes subordonnés, sont susceptibles de subir plus de discriminations que celles qui n'appartiennent qu'à une seule catégorie subordonnée (Purdie-Vaughns et Eibach, 2008). L'hypothèse de la double pénalité a été mise à l'épreuve et confirmée par une étude dans laquelle les femmes noires américaines occupant des postes à responsabilités étaient évaluées plus sévèrement pour une erreur professionnelle que les hommes noirs américains et les femmes blanches (Rosette et Livingston, 2012). L'étude de Berdahl et Moore (2006) illustre également l'hypothèse de la double pénalité. Dans leur recherche, les femmes issues de minorités\* ethniques non européennes (telles que les Asiatiques, les Caribéennes, les Africaines) ont signalé faire face à davantage de harcèlement au travail que les hommes blancs, les femmes blanches et les hommes issus de minorités ethniques et raciales.

Selon l'*hypothèse d'invisibilité* (Purdie-Vaughns et Eibach, 2008), le fait d'appartenir à plusieurs catégories moins valorisées socialement peut rendre les individus « invisibles » par rapport à ceux qui n'ont qu'une seule identité liée à un groupe subordonné, car ils ne sont pas considérés comme des membres prototypiques de ces catégories. Autrement dit, il peut y avoir une certaine difficulté à reconnaître les personnes ayant des identités intersectionnelles en tant que membres des groupes qui constituent leur identité. Cette *invisibilité intersectionnelle* pourrait alors paradoxalement leur permettre d'éviter certaines formes de discrimination par rapport aux membres considérés comme typiques de ces groupes. Par exemple, les femmes noires, puisqu'elles ne sont perçues comme des membres prototypiques ni de la catégorie de genre ni de la catégorie ethnique-raciale, sont susceptibles de devenir « invisibles » dans certains contextes. En raison de cette invisibilité, elles pourraient alors être protégées contre une partie de l'hostilité raciale dirigée contre les hommes noirs (Purdie-Vaughns et Eibach, 2008) et contre les préjugés sexistes (Biernat et Sesko, 2013). À titre d'exemple, une recherche a examiné comment l'ethnie et le genre des membres d'équipes mixtes (homme-femme) travaillant sur une tâche « masculine » influencent la manière dont ils sont perçus et évalués. Les coéquipières blanches étaient jugées moins favorablement (considérées comme moins compétentes et méritant un salaire inférieur) que leurs coéquipiers masculins, mais uniquement dans les équipes composées exclusivement de personnes blanches. En revanche, ce biais de genre ne se manifestait pas envers les coéquipières noires, qu'elles soient en équipe avec un coéquipier noir ou blanc. Leur non-prototypicalité semble les rendre invisibles et les protéger des stéréotypes de genre négatifs (Biernat et Sesko, 2013). Nous pouvons parler dans ce cas d'invisibilité intersectionnelle « bénigne » (Smith *et al.*, 2019). Comme nous l'avons vu plus haut, les comportements agentiques, tels que l'assertivité ou l'expression de la colère, peuvent produire des réactions négatives contre les femmes leaders en raison de l'incongruence entre ces comportements et les normes de genre liées au statut. Cependant, l'invisibilité intersectionnelle semble protéger les femmes noires de cet effet de *backlash*. Ainsi, les femmes leaders noires qui se comportent de manière dominante subissent un effet de *backlash* moindre (par exemple, elles se voient attribuer un statut et un salaire plus élevés) par rapport à des

femmes blanches et à des hommes noirs affichant la même conduite (Livingston *et al.*, 2012). Cela peut être dû au fait que les stéréotypes associés aux catégories sociales plus larges ne sont pas toujours applicables à des sous-groupes spécifiques intersectionnels en raison des différences dans leur contenu (Ghavami *et al.*, 2013). Par exemple, la dominance, un trait considéré comme proscrit en termes de stéréotypes associés à la catégorie générale des femmes, dont les femmes blanches sont le prototype, s'est avérée moins réprimée pour les femmes noires. Cela confère aux femmes noires une plus grande latitude en ce qui concerne les comportements agentiques de dominance par rapport aux femmes blanches et aux hommes noirs (Rosette *et al.*, 2016).

Pendant, l'invisibilité intersectionnelle peut également avoir des effets délétères. L'invisibilité intersectionnelle « hostile » (Smith *et al.*, 2019) fait référence aux effets négatifs résultant de l'appartenance simultanée à des catégories subordonnées. En ce qui concerne spécifiquement les femmes noires, cette même invisibilité intersectionnelle peut entraîner le risque que leur potentiel de leadership soit plus facilement ignoré dans certains contextes, que leurs contributions soient attribuées par erreur à d'autres ou que leurs réalisations passent inaperçues (Rosette *et al.*, 2016). Ainsi, des études expérimentales ont montré que les visages des femmes noires étaient moins susceptibles d'être reconnus dans une tâche de mémorisation et leurs contributions à une discussion moins susceptibles d'être correctement attribuées par rapport aux hommes noirs, aux femmes blanches et aux hommes blancs (Sesko et Biernat, 2010). Dans le même ordre d'idées, une analyse des données publiques de l'EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) a révélé que les accusations de discrimination sexiste portées par les femmes noires étaient plus susceptibles d'être rejetées que celles formulées par les femmes blanches. De même, leurs allégations de discrimination raciale étaient plus susceptibles d'être rejetées par rapport à celles formulées par les hommes noirs (Ponce et Rosette, 2022). Les autrices ont démontré que c'est la non-conformité des femmes noires au prototype de victimes de sexisme (par rapport aux femmes blanches) et de racisme (par rapport aux hommes noirs) qui les rend moins visibles et rend leurs accusations moins crédibles.

Il est important de noter que la plupart des recherches sur l'invisibilité intersectionnelle illustrent le point de vue des observateur·rices, c'est-à-dire qu'elles se sont focalisées sur la façon dont les femmes à multiples appartenances groupales, notamment les femmes noires, sont perçues, évaluées et traitées. Rares sont les recherches qui se sont intéressées à la manière dont les femmes perçoivent et vivent elles-mêmes l'invisibilité intersectionnelle dont elles sont victimes. Une étude basée sur des entretiens semi-directifs menés avec des femmes dirigeantes noires suggère qu'elles vivent simultanément les deux formes d'invisibilité intersectionnelle, bénigne et hostile (Smith *et al.*, 2019). Dans un environnement professionnel de haut statut dominé par des hommes blancs, les femmes noires leaders, en raison de leurs identités intersectionnelles subordonnées, ont plus de latitude pour s'écarter des attentes stéréotypées, rapportant se sentir libérées de la conformité, capables de puiser dans leur soi authentique et d'ajouter de la valeur en apportant une perspective différente (Smith *et al.*, 2019). En même temps, elles déclarent se sentir invisibles en ce qui concerne leur potentiel, leurs contributions et leurs qualités de dirigeantes, comme l'illustre le

témoignage suivant : « Même si nous progressons, que nous contribuons et que nous avons une réputation, lorsque l'on parle de nous dans l'ensemble, nous restons toujours invisibles » (Smith *et al.*, 2019 : 1722).

Dans une étude récente de Bhattacharyya et Berdahl (2023), des entretiens avec des femmes issues de minorités ethniques et raciales travaillant dans des professions typiquement dominées par des hommes blancs ont révélé quatre formes d'invisibilité hostile : l'effacement, l'homogénéisation, le blanchiment et l'exotisation. L'*effacement* fait référence à la sensation d'être invisible, de passer inaperçue, de ne pas être entendue ou d'être ignorée. L'*homogénéisation* décrit l'expérience de se voir traitée comme un membre interchangeable d'un groupe stigmatisé ou marginalisé, dont on oublie le nom ou que l'on confond avec celui d'autres femmes minoritaires. Le *blanchiment* consiste à être complimentée pour des caractéristiques jugées proches de la culture dominante blanche (par exemple, « vous êtes presque l'une des nôtres »), tout en restant invisible en ce qui concerne son identité culturelle et ethnique. Enfin, l'*exotisation* désigne le fait d'être réduite à un objet sexuel, perçue comme exotique, et d'être invisibilisée par une hypersexualisation.

Ces différentes formes d'invisibilité dépendent du pouvoir social dont disposent les femmes issues de minorités et sont associées à des réactions variées, en fonction de l'attribution de cette invisibilité : à soi-même, aux autres ou au système. Ainsi, les femmes occupant des postes à faible pouvoir social attribuent leur invisibilité davantage à elles-mêmes, ressentent de la honte et sont plus susceptibles de réagir par évitement et retrait, ce qui augmente leur invisibilité et leur marginalisation au travail. En revanche, les femmes occupant des postes à pouvoir attribuent leur invisibilité davantage aux autres, ressentent de la colère et réagissent par confrontation (en dénonçant et en contestant leur situation), ce qui les expose au risque de *backlash* (Bhattacharyya et Berdahl, 2023).

## Réduire les sanctions de l'effet de *backlash*

L'effet de *backlash*, pouvant entraîner des conséquences particulièrement néfastes pour les femmes agentiques, donc perçues comme contre-stéréotypiques, a fait l'objet de nombreuses recherches visant à identifier des moyens permettant d'atténuer cet effet. Certains de ces moyens nécessitent que les femmes contre-stéréotypiques modifient leur comportement ou le recadrent pour qu'il soit perçu comme moins « menaçant ». Ces propositions incluent des stratégies d'autoprésentation basées sur le monitoring de soi, le renforcement de la perception de la « stéréotypicalité » des femmes ainsi que la mise en avant de l'intérêt du comportement contre-stéréotypique pour autrui. De plus, d'autres moyens supposent davantage d'agir sur les croyances idéologiques (par exemple, sexisme, croyances essentialistes sur le genre, orientation politique) des individus susceptibles d'émettre du *backlash*, ainsi que sur le contexte

normatif permettant d'exprimer ce *backlash*. Nous examinerons ces divers moyens de réduire les sanctions envers les femmes contre-stéréotypiques et soulignerons les limites qui peuvent leur être associées.

## Moyens de réduction émanant de la cible des sanctions

### Monitoring de soi

Il a été proposé que le monitoring de soi, c'est-à-dire la capacité d'évaluer avec précision les situations sociales et de projeter des réponses adaptées à la situation, pourrait, de manière indirecte, permettre aux femmes d'éviter les réactions négatives qu'elles peuvent rencontrer lorsqu'elles adoptent des comportements contre-stéréotypiques (O'Neill et O'Reilly III, 2011). En d'autres termes, un haut niveau de monitoring de soi permettrait aux femmes de mieux lire la situation et de s'adapter en choisissant quand et comment elles affichent des traits et comportements « masculins », évitant ainsi un *backlash*. Par exemple, des données longitudinales ont montré l'effet bénéfique du monitoring de soi sur la carrière professionnelle des femmes contre-stéréotypiques (O'Neill et O'Reilly III, 2011). À la suite de leurs études, une fois dans le monde professionnel, les femmes contre-stéréotypiques ayant un niveau de monitoring de soi plus élevé recevaient plus de promotions que celles ayant un faible niveau de monitoring de soi. Toutefois, une limite importante à ce moyen de réduction est que, malgré son efficacité, il peut être extrêmement coûteux à mettre en place pour les femmes. En effet, les théories de la cognition sociale soulignent que les ressources cognitives des individus sont limitées (Corcoran et Mussweiler, 2010). Dès lors, maintenir un niveau de monitoring élevé constant conduirait à une charge cognitive extrêmement élevée. De plus, cela pourrait avoir un impact négatif sur les performances professionnelles, contribuant ainsi au maintien du stéréotype de compétence moins élevée des femmes.

### Contrebalancer avec des informations stéréotypiques

Une autre solution qui a été proposée pour réduire les sanctions envers les femmes contre-stéréotypiques consiste à fournir des informations stéréotypiques sur ces femmes afin de renforcer leur communalité (Heilman et Okimoto, 2007). Par exemple, si une femme occupant un poste de direction est présentée comme étant aussi une mère (ce qui signale sa communalité), les personnes qui la perçoivent pourraient être moins enclines à la sanctionner que si elle était simplement perçue comme une femme contre-stéréotypique sans cette information supplémentaire. C'est exactement ce qui a été testé dans une recherche de Heilman et Okimoto (2007), où le statut de parent d'un leader décrit comme stéréotypiquement masculin a été manipulé. Les participant-es

ont donc évalué soit une femme, soit un homme agentique, présenté-e avec ou sans informations sur son statut parental. Cette étude a montré que la présentation d'informations stéréotypiquement féminines concernant une femme contre-stéréotypique réduisait les sanctions de l'effet de *backlash*. Bien que cette méthode puisse être efficace dans des contextes précis, elle reste limitée, car elle pourrait contribuer à maintenir les inégalités de genre au niveau du système. En effet, des recherches sur le phénomène de la *motherhood penalty*\* (pénalité de maternité\*) ont montré que le fait d'avoir des enfants peut générer des conséquences négatives dans le milieu du travail, en particulier pour les jeunes femmes (Kahn *et al.*, 2014). De plus, encourager une perception des femmes comme plus stéréotypiquement féminines ne ferait que renforcer les stéréotypes de genre, ce qui pourrait conduire à une perception accrue d'incompatibilité entre les femmes et les postes de leadership. Cette solution semble donc contre-productive, car elle pourrait perpétuer davantage d'inégalités de genre et maintenir le système actuel, qui accorde une place moindre aux femmes dans la hiérarchie par rapport aux hommes.

### La contre-stéréotypicalité au service d'autrui

Enfin, une autre méthode pour réduire les réactions négatives envers les femmes contre-stéréotypiques consiste à présenter leur comportement comme étant au service d'une cause plus large ou d'autrui. Cette approche suppose que si les individus perçoivent qu'une femme adopte un comportement contre-stéréotypique non pas pour son propre bénéfice, mais pour celui d'autrui, les sanctions pourraient être atténuées. À travers plusieurs études, des participant-es ont été exposé-es à des négociations salariales menées par des hommes ou des femmes, de manière affirmée ou non affirmée (Amanatullah et Tinsley, 2013). Les chercheuses ont également manipulé le contexte de ces négociations, les personnes négociant soit pour elles-mêmes soit pour autrui. Les résultats ont d'abord montré que les femmes qui négociaient avec assertivité subissaient des réactions négatives par rapport aux hommes ayant les mêmes comportements, reflétant un effet de *backlash*. Cependant, les femmes affirmées qui défendaient les intérêts d'autrui étaient nettement moins sanctionnées que les femmes affirmées défendant leurs propres intérêts. Ces résultats sont cohérents avec des théories récentes selon lesquelles les individus violant des normes sociales\* seraient perçus moins négativement lorsque cette violation est interprétée comme bénéfique pour le collectif (Kleef, 2023). Cependant, cette solution est très dépendante du contexte et pourrait être difficile à appliquer dans certaines situations. De plus, cette méthode risque de renforcer les stéréotypes de communalité à l'égard des femmes en associant leur comportement au bénéfice d'autrui, ce qui pourrait à nouveau compromettre l'adéquation perçue avec les postes de direction (Rudman, Moss-Racusin, Glick *et al.*, 2012). Enfin, si, dans le but d'éviter des sanctions, les femmes sont amenées à se restreindre à des secteurs d'activités, des métiers ou des tâches comportant un aspect d'aide à autrui, cela contribuera une fois de plus à maintenir la ségrégation de genre au niveau des métiers et, par conséquent, les inégalités de genre plus systémiques.

Comme nous l'avons exposé, ces solutions, bien qu'ayant montré leur efficacité pour réduire contextuellement l'effet de *backlash*, ne représentent pas des moyens si satisfaisants. En effet, une solution efficace et idéale ne devrait pas obliger les femmes à éviter elles-mêmes les sanctions dont elles sont victimes. De plus, une solution appropriée ne devrait pas renforcer les stéréotypes à l'égard des femmes, car cela conduit également à une perception plus négative des femmes occupant des postes de direction. Enfin, renforcer la perception stéréotypique des femmes ne ferait que renforcer l'association entre les femmes et une perception de statut social\* inférieur qui favorise le *statu quo* et le maintien des inégalités.

## Moyens de réduction du côté des percevant-es

Il reste tout de même nécessaire d'identifier des moyens de réduire les sanctions auxquelles peuvent être exposées les femmes contre-stéréotypiques. Idéalement, ces solutions devraient surmonter les limites mentionnées précédemment. Une approche différente consisterait à aborder le *backlash* du point de vue des personnes qui le manifestent, par exemple en réduisant les motivations des personnes tierces à sanctionner les femmes contre-stéréotypiques. Selon la théorisation de Rudman et ses collègues (Rudman, Moss-Racusin, Phelan *et al.*, 2012), percevoir qu'une femme est contre-stéréotypique conduirait à une perception de menace de la hiérarchie de genre, qui enclencherait ensuite une motivation à défendre cette hiérarchie, via le *backlash*. Un moyen de réduire le *backlash* pourrait donc être de réduire cette motivation à défendre le système de genre. En effet, comprendre ce mécanisme pourrait permettre de réduire ce sentiment de menace et donc par la même occasion de réduire le besoin de sanctionner les femmes contre-stéréotypiques.

De la même manière, un travail pourrait être effectué pour réduire les croyances liées à l'expression du *backlash*. En effet, des recherches ont par exemple montré que les individus ayant des croyances essentialistes sur le genre, c'est-à-dire ceux qui considèrent que les différences hommes-femmes sont dues uniquement à des différences biologiques, exprimaient davantage de sanctions envers une femme contre-stéréotypique (Skewes *et al.*, 2018). D'autres recherches ont également montré que les individus ayant des scores plus élevés de stéréotypes de genre implicites avaient une plus forte tendance à exprimer du *backlash* envers une femme contre-stéréotypique (Rudman et Glick, 2001). Les interventions visant à réduire le *backlash* devraient donc particulièrement se concentrer sur ces croyances et les motivations liées à son expression et pourraient davantage concentrer leurs efforts sur les individus qui adhèrent à ces croyances et éprouvent ces motivations.

Enfin, une solution à plus grande échelle serait d'envisager un changement du contexte normatif actuel, qui permet aux individus d'exprimer des sanctions envers les femmes ne se conformant pas aux comportements stéréotypiques. En effet, les travaux en psychologie sociale ont souvent souligné l'importance des normes et du contexte sur les comportements individuels, notamment lorsqu'il s'agit de comporte-

ments discriminatoires. Un modèle en particulier soutient que les comportements et attitudes discriminatoires sont beaucoup moins susceptibles d'être exprimés lorsque le contexte normatif s'y oppose (Crandall et Eshleman, 2003). En d'autres termes, les individus ont tendance à suivre les normes dominantes des contextes dans lesquels ils évoluent. Ainsi, une personne ayant des préjugés envers une femme agentique sera moins encline à exprimer ses préjugés lorsque le contexte général favorise la contre-stéréotypicalité. Par exemple, en agissant sur le climat organisationnel des entreprises ou en formant les responsables des ressources humaines et les managers, il serait possible d'influencer les normes au sein de l'organisation, pour réduire la tolérance à la discrimination et accroître la tolérance à la contre-stéréotypicalité.

## Conclusion

Les femmes professionnelles sont souvent confrontées à un dilemme : pour accéder à des postes de direction et de pouvoir, elles doivent faire preuve d'assertivité, mais ce comportement les expose au risque de *backlash*. Ce *backlash* se manifeste par des sanctions économiques et sociales à l'encontre des femmes assertives, avec pour motivation sous-jacente le maintien du système de genre en place dans la société. La perception d'une recherche de pouvoir par les femmes, notamment, est un déclencheur potentiel du *backlash* contre les femmes assertives. L'effet de *backlash* dépend de certains facteurs et n'est pas systématique ; il est également modulé par l'appartenance groupale des femmes. Dans une approche intersectionnelle, les femmes noires leaders ont davantage de marge de manœuvre pour s'écarter des attentes stéréotypées et subissent moins de *backlash* pour leur comportement assertif. Cependant, elles risquent également de voir leur potentiel de leadership ignoré, leurs contributions attribuées à tort à d'autres personnes ou leurs réalisations passées sous silence. Plusieurs moyens ont été proposés pour réduire l'effet de *backlash* à l'encontre des femmes leaders assertives, comme l'adoption d'une vigilance et d'une flexibilité accrues dans la gestion de leur image (monitorage de soi) ou l'adoucissement de leur présentation par l'inclusion de signaux stéréotypiques (comme la communalité et l'attention aux autres). Cependant, ces moyens ont une efficacité limitée et risquent de renforcer le système inégalitaire de genre. Un changement plus systémique des croyances stéréotypiques est nécessaire pour que la contre-stéréotypicalité de genre ne suscite plus de *backlash*.

## Pour aller plus loin

- Prentice, D. A. et Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066>.
- 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>.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P. et Phelan, J. E. (2012). Reactions to Vanguard. Advances in Backlash Theory. Dans P. Devine et A. Plant (éds), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 45, p. 167-227). Amsterdam : Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394286-9.00004-4>.
- Schneider, M. C., Bos, A. L. et DiFilippo, M. (2022). Gender role violations and voter prejudice: The agentic penalty faced by women politicians. *Journal of Women, Politics and Policy*, 43(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2021.1981095>.

## Bibliographie

- Amanatullah, E. T. et Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 110-122. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006>.
- Berdahl, J. L. et Moore, C. (2006). Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 426-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.426>.
- Bhattacharyya, B. et Berdahl, J. L. (2023). Do you see me? An inductive examination of differences between women of color's experiences of and responses to invisibility at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1073-1095. <https://doi.org/10.1037/apl0001072>.
- Biernat, M. et Sesko, A. K. (2013). Evaluating the contributions of members of mixed-sex work teams: Race and gender matter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 471-476. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.008>.
- Born, N. M. et Erle, T. M. (2020). Are we there yet? Shifting towards a more positive perception of men and women countering gender stereotypes in the workplace (manuscrit non publié). Preprint : <https://osf.io/wpx7m>.
- Cole, E. R. (2009). Intersectionality and research in psychology. *American Psychologist*, 64(3), 170-180. <https://doi.org/10.1037/a0014564>.
- Corcoran, K. et Mussweiler, T. (2010). The cognitive miser's perspective: Social comparison as a heuristic in self-judgements. *European Review of Social Psychology*, 21, 78-113. <https://doi.org/10.1080/10463283.2010.508674>.
- Crandall, C. S. et Eshleman, A. (2003). A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychological Bulletin*, 129(3), 414-446. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.3.414>.
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.
- Ghavamian, N., Angeles, L., Peplau, L. A. et Angeles, L. (2013). An intersectional analysis of gender and ethnic stereotypes: Testing three hypotheses. *Psychology of Men and Masculinity*, 37(1), 113-127. <https://doi.org/10.1177/0361684312464203>

- Glick, P. et Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justification for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109-118.
- Heilman, M. E. et Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>.
- Jost, J. T. (2019). A quarter-century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology*, 58(2), 263-314. <https://doi.org/10.1111/bjso.12297>.
- Jost, J. T. et Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>.
- Jost, J. T. et Kay, A. C. (2005). Exposure to benevolent sexism and complementary gender stereotypes: Consequences for specific and diffuse forms of system justification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 498-509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.3.498>.
- Kahn, J. R., García-Manglano, J. et Bianchi, S. M. (2014). The motherhood penalty at midlife: Long-term effects of children on women's careers. *Journal of Marriage and Family*, 76(1), 56-72.
- Kleef, G. A. Van. (2023). When and how norm violators gain influence: Dominance, prestige, and the social dynamics of (counter) normative behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 1-15. <https://doi.org/10.1111/spc3.12745>.
- Krauth-Gruber, S. et Aelenei, C. (2022). An intersectional approach to gender and social class stereotypes. *SPSP Annual Convention 2022*. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.17600.55048>.
- 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>.
- Mishra, S. et Kray, L. J. (2022). The mitigating effect of desiring status on social backlash against ambitious women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104355>.
- O'Neill, O. A. et O'Reilly III, C. A. (2011). Reducing the backlash effect: Self-monitoring and women's promotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02008.x>.
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A. et Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406-413. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>.
- Ponce, R. et Rosette, A. S. (2022). "Invisible" discrimination: Divergent outcomes for the nonprototypicality of Black women. *Academy of Management Journal*, 65(3), 784-812.
- Prentice, D. A. et Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066>.
- Purdie-Vaughns, V. et Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. *Sex Roles*, 59(5-6), 377-391. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9424-4>.
- 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>.
- Rosette, A. S. et Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1162-1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>.
- Rudman, L. A. et Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1004-1009. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1999-01257-008>.

- Rudman, L. A. et Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P. et Phelan, J. E. (2012). Reactions to vanguards. Advances in Backlash Theory. Dans P. Devine et A. Plant (éds), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 45, p. 167-227). Amsterdam : Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394286-9.00004-4>.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E. et Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>.
- Schneider, M. C., Bos, A. L. et DiFilippo, M. (2022). Gender role violations and voter prejudice: The agentic penalty faced by women politicians. *Journal of Women, Politics and Policy*, 43(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2021.1981095>.
- Sesko, A.K. et Biernat, M. (2010). Prototypes of race and gender: The invisibility of Black women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 356-360. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.10.016>.
- Skewes, L., Fine, C. et Haslam, N. (2018). Beyond Mars and Venus: The role of gender essentialism in support for gender inequality and backlash. *PLOS One*, 13(7), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200921>.
- Smith, A. N., Watkins, M. B., Ladge, J. J. et Carlton, P. (2019). Making the invisible visible: Paradoxical effects of intersectional invisibility on the career experiences of executive Black women. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1705-1734. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2017.1513>.
- Williams, M. J. et Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165-197.

# Accomplie mais détestée

## *Attaques numériques contre les femmes et les minorités marginalisées occupant des postes de direction en politique et dans le journalisme<sup>1</sup>*

Lea Stahel, Vera Hampel

En décembre 2019, Sanna Marin a été élue Première ministre de la République de Finlande, devenant l'une des plus jeunes cheffes d'État au monde. Pendant ses mandats de présidente du Parti social-démocrate (2020-2023) et de Première ministre jusqu'en juin 2023, elle a dirigé la Finlande à travers diverses crises, notamment la pandémie de Covid-19, tout en naviguant avec succès sur les réseaux sociaux, où elle comptait un million de followers\* sur Instagram\* (en juillet 2024). Malgré cela, ses collègues de parti et elle-même ont régulièrement fait l'objet d'insultes sexistes sur les réseaux sociaux en Finlande, notamment avec les termes « *Tampax Team* » ou « *Lipstick Government* » (Van Sant *et al.*, 2021 : 6). Les attaques ont culminé après que Marin a publié une photo d'elle portant un blazer sans chemise dans le magazine *Trendi* le 9 octobre 2020. Elle a été raillée, rabaissée, déshumanisée et objectivée, avec des propos tels que : « Un homme en position de pouvoir ne fait jamais de publicité, par exemple pour des sous-vêtements, mais considère son travail comme important » ; « Au moment où une mauvaise préparation et de mauvaises décisions sont mises en lumière, Sanna Marin tente de détourner la discussion vers ses seins et son charmant caractère » ; ou encore « Son visage et sa voix me donnent envie de vomir. Aucun-e autre politicien-ne n'a provoqué un tel dégoût... Elle est honteuse » (Sakki et Matikainen, 2022 : 440-443, citations originales en anglais traduites en français).

En parallèle, Carlos Maza, journaliste et producteur vidéo américain, homosexuel, d'origine latino-américaine, a animé une série YouTube\* d'orientation politique de gauche de 2017 à 2019. Dans cette série, il critiquait notamment la présidence de Donald Trump, en évoquant les conférences de presse sans substance de la Maison-

---

<sup>1</sup> Ce chapitre a été traduit de l'allemand vers le français. Bien que des efforts aient été faits pour assurer une traduction fidèle et précise, certaines nuances ou expressions propres à la langue source peuvent différer dans la version française.

Blanche, la diffusion de désinformation et la santé mentale de Trump (Lewis *et al.*, 2021). Cela l'a placé dans le viseur du youtuber de droite Steven Crowder et de sa communauté en ligne, qui ont inondé Maza d'attaques homophobes et racistes sur Internet. Maza a publiquement déclaré :

*Ces vidéos accumulent des millions de vues sur YouTube. Chaque fois que l'une d'elles est publiée, je me réveille face à un mur d'insultes homophobes et racistes sur Instagram et Twitter\*... Ces vidéos font de moi la cible d'un harcèlement ridicule, et cela rend ma vie quelque peu misérable. (Lewis *et al.*, 2021 : 736, citations originales en anglais traduites en français)*

Bien que Maza ait déclaré s'être plaint à plusieurs reprises auprès de YouTube, il affirme avoir été ignoré. En réaction, il a publié une vidéo sur X\* (anciennement Twitter), compilant les insultes de Crowder. La vidéo est devenue virale et a déclenché un vif débat sur la liberté d'expression et les attaques en ligne. YouTube, en tant qu'entreprise profitant financièrement d'influenceurs-ses\* populaires comme Crowder, a réagi de manière contradictoire : dans un premier temps, elle n'a pris aucune mesure, puis elle a décidé de limiter les revenus publicitaires de Crowder, avant de les rétablir sous certaines conditions (Lewis *et al.*, 2021).

## Les plateformes numériques : une bénédiction aussi bien qu'une malédiction

Ces deux exemples montrent clairement que les groupes marginalisés qui accèdent à des domaines visibles au public, comme la politique et le journalisme, peuvent gagner en notoriété et en pouvoir grâce aux plateformes numériques tout en étant exposés à un risque accru d'attaques discriminatoires. Les plateformes permettent aux journalistes et aux politicien-nes de toucher un large public sans passer par des intermédiaires et d'interagir directement avec les internautes. Cependant, des individus et des groupes avec des intentions hostiles utilisent également cette infrastructure numérique pour atteindre leurs objectifs. Des indices montrent que les attaques numériques de ce type ont augmenté (Collignon *et al.*, 2022). En particulier, les personnes issues de groupes marginalisés, comme les femmes et les personnes homosexuelles, occupant des positions exposées, risquent d'en être la cible (voir le chapitre 3), avec des conséquences émotionnelles, sociales, économiques et politiques nuisibles tant pour elles que pour la société (voir le chapitre 9).

Ce chapitre traite des attaques numériques contre les personnes issues de groupes marginalisés dans deux domaines médiatiquement exposés : la politique et le journalisme. Il examine d'abord l'importance cruciale de l'*infrastructure sociotechnique* dans les attaques. Ensuite, les différentes formes d'attaques sont abordées, l'analyse cherchant à savoir si les groupes marginalisés sont réellement attaqués plus fréquemment en ligne ou simplement de manière différente. Étant donné que toute personne

entrant dans l'espace numérique ne diffuse pas nécessairement des commentaires hostiles, les motivations individuelles, les processus de groupe et les dynamiques sociales qui contribuent aux attaques sont également étudiés. Ce chapitre se termine par une réflexion sur les répercussions pour les victimes et pour la société dans son ensemble ainsi que par un aperçu des mesures potentielles de lutte contre ce phénomène. Le chapitre se base sur une perspective propre aux sciences sociales, en tenant compte des recherches issues principalement de la sociologie, de la psychologie sociale et des sciences de la communication.

## Le rôle de l'infrastructure sociotechnique

Il est aujourd'hui largement admis que la technologie n'est ni objective ni neutre. Ainsi, les attaques se déroulent dans une infrastructure numérique créée et gérée par des êtres humains. Par conséquent, certaines valeurs, normes, pratiques institutionnelles et inégalités sont ancrées dans la conception des plateformes, dans les codes algorithmiques et dans les décisions concernant les contenus de ces plateformes (Joyce *et al.*, 2021). Par exemple, Matamoros-Fernández (2017 : 930) attribue aux médias sociaux une forme de « racisme structurel des plateformes ». Selon elle, la conception, les possibilités techniques, les modèles économiques et les politiques des plateformes favorisent les discours racistes et reproduisent des inégalités correspondantes. Un autre exemple est celui de la plateforme de connaissances Wikipédia\*. Ford et Wajcman (2017) soutiennent que les inégalités de genre dans la création des contributions en ligne sont attribuables à une culture techno-scientifique dominée par les hommes.

Divers aspects de l'espace numérique favorisent l'expression et la diffusion des attaques. D'innombrables canaux privés comme les e-mails, les messageries et les messages textes ainsi que des canaux publics comme les réseaux sociaux en ligne, les sections de commentaires, les microblogs et les forums de discussion ne se contentent pas de transmettre passivement des contenus. Ils facilitent au contraire l'expression d'attaques à l'encontre d'un public potentiellement illimité (Brown, 2018). L'infrastructure technique atténue ainsi les garde-fous qui, dans le monde réel, rendent les attaques moins courantes. En ligne, des groupes idéologiques et sociaux très différents se côtoient, ce qui alimente les conflits. La distance technologique avec la personne ciblée, l'absence de signaux non verbaux et la possibilité de rester anonyme réduisent l'empathie envers les victimes potentielles, abaissant ainsi le seuil d'inhibition des comportements voués à nuire (Brown, 2018). Les publications impulsives et émotionnelles sont encouragées, car les pensées et les émotions peuvent être communiquées presque instantanément et sans filtre. Les attaques sont produites de manière attrayante et efficace à travers des éléments techniques, comme en témoigne le succès des memes\* haineux, des images, vidéos et textes apparemment humoristiques ou satiriques, ou des combinaisons de ces éléments. Les emojis\* sont utilisés pour échapper aux algorithmes de détection des discours haineux textuels.

Par des manipulations comme la création de faux profils, il est possible de faire croire qu'une opinion est partagée par la majorité des internautes. Ainsi, derrière ce qui peut sembler être une majorité postant des commentaires discriminatoires se cache souvent une petite minorité d'individus extrêmement actifs (Van Sant *et al.*, 2021). Les contenus émotionnels et moralisateurs, comparés aux contributions factuelles, captent davantage l'attention du public et sont donc plus largement diffusés par les algorithmes (Brady *et al.*, 2017). Enfin, certaines plateformes numériques offrent un espace largement exempt de sanctions, même lorsque des utilisateur·rices enfreignent les normes sociales\* partagées de politesse et de respect ou même lorsqu'ils violent des lois. Tous ces mécanismes sociotechniques favorisent la désinhibition psychologique : les gens se sentent plus libres d'exprimer des opinions discriminatoires (Suler, 2004).

## Des attaques variées

De nos jours, les attaques numériques se manifestent sous de nombreuses formes, que ce soit en termes de format, de contenu, de cibles directes, de public ou de canaux de diffusion. Selon la forme dominante qu'elles prennent, elles sont étudiées par différentes disciplines telles que la sociologie, la criminologie, la psychologie, l'informatique, les études de genre, ou encore les sciences des médias et de la communication, sous des termes variés comme la violence en ligne, l'agression en ligne, le harcèlement en ligne ou les discours de haine numériques. Nous allons maintenant expliquer plus en détail les différentes formes que peuvent prendre ces attaques (voir Alin *et al.*, 2021 ; Erikson *et al.*, 2023 ; Thomas *et al.*, 2021), en les regroupant en deux grandes catégories qui ne sont pas à considérer comme strictement séparées, à savoir les contenus dévalorisants et menaçants d'un côté et les informations nuisibles, déformées ou fausses de l'autre.

Les contenus dévalorisants et menaçants englobent un large éventail de propos visant à harceler, insulter, humilier, intimider et provoquer intentionnellement les victimes par des déclarations incendiaires, comportement appelé *trolling\**. Ces attaques peuvent cibler des caractéristiques personnelles telles que la personnalité, l'apparence ou le caractère. Elles peuvent également consister en des menaces proférées contre la personne elle-même ou son entourage privé. Les attaques peuvent également cibler le statut professionnel d'une personne. C'est le cas, par exemple, lorsque, du simple fait de leur notoriété publique, des individus sont taxés de malhonnêteté ou de corruption, accusés de propager des théories du complot ou encore, sans qu'il y ait de fautes évidentes de la part de ces personnes, visés par des appels publics à leur censure ou à leur licenciement. D'autres attaques relèvent de la discrimination fondée sur l'appartenance à un groupe : les groupes ou les membres de groupes sont explicitement dévalorisés en raison de leur identité sociale\*, comme c'est le cas dans les discours haineux sexistes, racistes, classistes ou validistes\* (Waisbrod, 2020).

La diffusion d'*informations nuisibles, déformées ou fausses* désigne la propagation publique de données visant à nuire à la réputation et à la crédibilité des personnes ciblées (voir Thomas *et al.*, 2021). Cela inclut la publication d'informations véridiques mais privées, comme des images diffusées sans le consentement de la personne visée. Le *doxing\**, par exemple, consiste à collecter et à rendre accessibles au public ou à un cercle élargi des données personnelles, comme des adresses e-mail ou des numéros de téléphone, afin que d'autres puissent harceler les victimes. De même, des informations falsifiées ou gravement déformées peuvent être diffusées via des rumeurs, des théories du complot ou des images manipulées. Cela inclut les *deepfakes\**, des vidéos ou enregistrements audio très réalistes, qui montrent les victimes en train de faire ou de dire des choses qu'elles n'ont en réalité jamais faites. Enfin, les profils de réseaux sociaux de certaines personnes, leur site web ou encore les extraits d'une de leurs discussions dans un *chat* peuvent être trafiqués et leur être attribués publiquement dans le but de les discréditer.

Les personnes ciblées peuvent également subir des formes mixtes de ces deux catégories. Le *stalking\**, à savoir la traque et le harcèlement répétés d'une personne, inclut fréquemment non seulement des attaques dévalorisantes directes, mais aussi des diffamations publiques. Il en va de même pour les campagnes en ligne coordonnées, également connues sous le nom de *mob censorship\** (Waisbrod, 2020 : 1) ou de *dogpiling\** (Thomas *et al.*, 2021 : 251), où les victimes sont inondées de commentaires hostiles. Enfin, bien que plus rares, il existe des attaques techniques telles que les attaques par déni de service\* (*Denial-of-Service\**, ou « DDoS »), où des requêtes ciblées saturent le réseau de la personne visée, paralysant ses sites web et ses connexions réseau. Face à la diversité de formes que peuvent prendre les attaques numériques, une question se pose : les personnes issues de groupes marginalisés subissent-elles ces attaques plus fréquemment que celles issues des groupes majoritaires ?

## Plus fréquemment ciblé-es – ou seulement différemment ?

Dans les débats médiatiques et les études de cas scientifiques qui examinent en détail les attaques numériques dirigées contre certaines personnes, sélectionnées dans la politique et le journalisme, les femmes et les membres de minorités\* ethniques sont souvent au centre de l'attention, comme l'illustrent les deux exemples en introduction. Les récits concernant leurs homologues masculins ou appartenant à des groupes majoritaires sont plus rares, ce qui peut donner l'impression que ces groupes marginalisés sont beaucoup plus fréquemment attaqués.

Toutefois, les enquêtes et les analyses de contenu des commentaires en ligne, qui incluent un plus grand nombre de cas et comparent systématiquement les expériences d'attaques des groupes marginalisés à celles de leurs collègues masculins ou issus de groupes majoritaires, dressent un tableau plus nuancé. Les preuves de la fréquence

accrue des attaques contre les femmes et les minorités ethniques semblent faibles. Ainsi, si certaines différences ont été observées dans les contenus des sections de commentaires en ligne d'un journal britannique (Gardiner, 2018) et dans ceux adressés à un échantillon de journalistes aux États-Unis (Miller, 2023), la majorité des études ne montrent pas de différences marquées, comme l'ont démontré des enquêtes auprès de journalistes en Allemagne et en Suède (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016) et auprès de politicien-nes au Royaume-Uni et en Suède (Erikson *et al.*, 2023 ; Southern et Harmer, 2021).

Cependant, certaines études suggèrent que les groupes marginalisés courent un risque plus élevé d'être attaqués lorsqu'ils occupent une position publique très visible (Stahel, 2023) ou qu'ils abordent des sujets journalistiques et politiques sensibles. Une analyse des commentaires sur X/Twitter visant des politicien-nes au Canada montre que les femmes sont attaquées plus fréquemment que les hommes uniquement lorsqu'elles réunissent un grand nombre de personnes qui suivent leur profil (des *followers*) ; chez les politicien-nes ayant moins de trente mille followers, la tendance s'inverse (Rheault *et al.*, 2019). En d'autres termes, les politicien-nes influent-es, comme Sanna Marin, qui bénéficient d'une large audience sur les réseaux sociaux, sont plus susceptibles d'être la cible d'attaques que leurs homologues moins connu-es. Une explication possible est que les femmes occupant des postes de pouvoir moyens ou inférieurs sont largement acceptées socialement aujourd'hui, tant qu'elles ne visent pas des positions de pouvoir élevées. Dans les groupes conservateurs, les femmes très puissantes franchissent une limite de tolérance, incitant les membres de ces groupes à les punir par un « *backlash* numérique » (voir le chapitre 3). De plus, dans les domaines politiques et médiatiques, les personnes issues de groupes marginalisés abordent souvent des thématiques que les personnes de droite surveillent attentivement, générant beaucoup d'attaques. Cela inclut la pandémie de Covid-19, l'immigration, l'islam, l'Union européenne et les politiques sociolibérales telles que celles qui concernent les droits LGBTQ+, les manifestations Black Lives Matter\* et l'égalité des genres (Van Sant *et al.*, 2021 ; Waisbord, 2020). C'est le cas de Carlos Maza, qui s'est exprimé en ligne contre la désinformation et en faveur de la démocratie, ce qui a fait de lui une cible d'attaques.

Des différences significatives se manifestent également dans les formes d'attaques subies par les personnes issues de groupes marginalisés. Celles-ci rapportent bien plus souvent des attaques visant leur identité. Par exemple, les femmes en politique subissent davantage d'attaques sexistes que leurs homologues masculins et sont victimes de harcèlement sexuel, de menaces de viol, de pornographie synthétique et de faux profils de rencontres. Elles sont réduites à leur apparence, leur compétence est remise en question en fonction de leur genre et leurs performances ou leurs échecs sont interprétés sous le prisme de leur genre (Akhtar et Morrison, 2019 ; Harmer et Southern, 2021 ; Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016). Les minorités ethniques, quant à elles, sont souvent la cible d'attaques racistes, notamment dans le journalisme (Gardiner, 2018). Aux États-Unis, les journalistes noir-es américain-es, latino-américain-es, arabo-américain-es, musulman-es et juif-ves sont particulièrement exposé-es. Iels sont la cible d'insultes xénophobes, d'attributions antisémites et de dénigrement islamophobes (Waisbord, 2020). De plus, certaines données prélimi-

naires révèlent des schémas intersectionnels (voir le chapitre 2), comme dans le cas des femmes appartenant à un groupe ethnique minoritaire (Harmer et Southern, 2021). En revanche, une enquête menée auprès de journalistes en Suisse n'a pas trouvé de preuves d'effets intersectionnels (Stahel, 2023). Ces divergences pourraient s'expliquer par les structures d'inégalité et de discrimination propres à chaque pays ou région, ou par des différences dans la nature des ensembles de données analysés. Ainsi, en plus de l'infrastructure sociotechnique, une multitude de facteurs jouent un rôle dans l'émergence et la propagation des attaques numériques.

## Les causes et les conditions facilitatrices des attaques numériques

La présente section passe en revue certains facteurs clés en ce qui concerne les motivations individuelles, les processus de groupe et les évolutions sociétales pour expliquer les attaques numériques. Ces facteurs interagissent entre eux et se conditionnent mutuellement.

### Personnalité, idéologie et émotions

Les attaques numériques sont souvent liées à certaines caractéristiques de personnalité, à des motivations idéologiques et à des émotions intenses de leurs auteur·rices. Une synthèse de plusieurs études montre ainsi que les personnes qui manifestent des comportements antisociaux en ligne, tels que le *trolling*, l'agression numérique ou la « violence sexuelle facilitée par la technologie », présentent des traits de personnalité accentués vers le sadisme, la psychopathie et le machiavélisme (Moor et Anderson, 2019). Les attaques contre des figures publiques sont également souvent attribuées à une obsession pour ces personnes (Meloy, 2014). Les motivations politiques jouent aussi un rôle important : les internautes ciblent délibérément des groupes marginalisés qu'ils perçoivent comme une menace pour leurs valeurs sexistes et racistes. Lorsqu'une femme revendique l'égalité par l'obtention d'un poste de direction, les personnes ayant un mode de pensée traditionnel et une perspective stéréotypique du rôle des femmes peuvent se sentir menacées (Rheault *et al.*, 2019). Les attaques peuvent donc être intentionnelles et utilisées à des fins idéologiques. Elles peuvent également être déclenchées par des événements spécifiques, tels que des déclarations politiques de la cible, des articles de presse controversés ou des désinformations émotionnelles, qui provoquent des sentiments forts comme le dégoût, la colère ou une perception d'immoralité, d'injustice et d'iniquité (Rost *et al.*, 2016).

## Les communautés en ligne et leur potentiel de radicalisation

Les attaques numériques sont également dues à des processus au sein et entre les groupes. En principe, les internautes trouvent en ligne une grande diversité de communautés qui, selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986), effectuent des catégorisations idéologiques claires entre les groupes et tendent à valoriser leur propre groupe aux dépens de hors-groupes afin de renforcer l'estime de soi de leurs membres. Il s'agit souvent de réseaux fluides, comme la manosphère misogyne. Un exemple notable est l'*Alt(ernative)-Right* numérique, un réseau en ligne d'extrême droite, basé aux États-Unis. Ce réseau diffuse, via X/Twitter, des forums Internet tels que *4chan* et des sites de partage d'actualités sociales comme *Reddit*, des mêmes sexistes, racistes, antisémites et nationalistes (Lamerichs *et al.*, 2018). Ces mêmes diabolisent par exemple Hillary Clinton, l'ancienne candidate à la présidence en 2016, et glorifient son adversaire, Donald Trump. Au sein de ces réseaux, les membres obtiennent une reconnaissance sociale, sont idéologiquement endoctrinés et deviennent à long terme partie intégrante d'une culture radicalisante (Regehr, 2022). L'indignation négative est partagée entre ces membres, favorisant ainsi les attaques basées sur les réseaux (Waisbord, 2020). Les membres de certains groupes sociaux présentent un risque plus élevé de rejoindre de tels groupes et/ou de propager des attaques. Il est bien établi que les auteur·rices d'attaques sont nettement plus souvent des hommes que des femmes, se positionnent politiquement plutôt à droite et ont moins confiance dans les institutions établies (Stahel et Weingartner, 2024).

## Inégalités, populisme et tensions sociales

Au niveau sociétal, les inégalités structurelles, les changements dans l'équilibre du pouvoir politique et les tensions sociales créent un terreau fertile pour les attaques en ligne. Les femmes et les personnes issues de groupes historiquement marginalisés sont de plus en plus représentées dans des positions publiques au sein de nombreuses démocraties occidentales, en partie grâce aux mesures de diversité et d'égalité. En même temps, les femmes, les minorités ethniques, les personnes LGBTQIA+\* et les personnes en situation de handicap continuent de subir une discrimination structurelle et une violence quotidienne. Par exemple, les stéréotypes\* de genre dans la société restent remarquablement stables (voir le chapitre 2). La montée du populisme a exacerbé cette situation. La pensée populiste considère les « élites » médiatiques, économiques et politiques, y compris les journalistes et les politicien·nes, comme des ennemi·es qui ne représentent pas le peuple vertueux et ordinaire. Les idéologies populistes de droite, en particulier, contiennent des éléments sexistes et racistes (Vieten, 2016). Lorsque des tensions politiques, sociales et économiques, comme celles observées pendant la pandémie de Covid-19 ou les changements de pouvoir lors des élections, se rajoutent, les individus deviennent plus réceptifs aux idées populistes et aux hiérarchisations sociales (Vergani *et al.*, 2022). Cela facilite les attaques contre les groupes désignés comme boucs émissaires.

## Les conséquences

Les attaques numériques entraînent de nombreuses répercussions pour les personnes concernées et pour la société. La présente section examine les impacts psychologiques et professionnels sur les personnes affectées ainsi que les conséquences sociétales, telles que la normalisation de la violence, la perte de confiance et l'exclusion des groupes marginalisés des positions visibles publiquement.

### Conséquences psychologiques et professionnelles pour les personnes touchées

Les attaques peuvent gravement affecter le bien-être émotionnel des personnes concernées (Alin *et al.*, 2021). Cela est particulièrement vrai lorsque les attaques sont fréquentes, publiques et se prolongent sur une longue période. La disponibilité constante des médias numériques complique également le retrait spatial et temporel des personnes touchées. Ces conditions peuvent entraîner un stress émotionnel et un sentiment persistant de menace, d'incertitude et d'impuissance. Ce sentiment est accompagné de honte lorsque des informations personnelles ou intimes circulent publiquement. De nombreuses personnes touchées se retrouvent également dans un conflit professionnel entre visibilité et sécurité. La productivité au travail est directement impactée, car la gestion des attaques coûte du temps, des efforts et de l'argent. Pour réduire le risque d'attaques, certaines personnes touchées évitent de s'exposer publiquement (Stahel et Schoen, 2020). Cependant, étant donné que la visibilité numérique et les réseaux sociaux sont essentiels pour le succès journalistique aussi bien que politique, l'autocensure numérique a un impact particulièrement significatif.

Toutes les personnes touchées ne réagissent pas de la même manière aux attaques numériques. Il a été démontré que différents groupes sociaux – tels que les groupes à statut bas ou élevé – réagissent différemment à la discrimination (Branscombe, 1998). En ce qui concerne les attaques numériques dans le journalisme et la politique, les femmes rapportent des répercussions plus importantes que les hommes (les connaissances accessibles aux autrices ne permettent pas de faire des observations sur d'autres groupes marginalisés). Contrairement aux hommes, les femmes en politique – du moins au Canada – semblent avoir une conscience davantage marquée des attaques numériques (Wagner, 2022). Les hommes et les femmes évaluent également les attaques différemment. Les femmes politiques en Norvège et au Royaume-Uni ont rapporté des émotions plus négatives à la suite des attaques numériques (par exemple, Bjørge *et al.*, 2022), et les femmes journalistes en Suisse rapportent un stress plus important que leurs collègues hommes (Stahel et Schoen, 2020). Comparativement aux femmes, dont les émotions négatives dominent, les journalistes hommes en Allemagne interprètent plus souvent les attaques publiques comme un succès professionnel et une validation de leur travail journalistique (par exemple, Post et Kepplinger, 2019). Les membres hommes du Parlement au Royaume-Uni ont également indiqué qu'ils craignaient davantage pour leur réputation en raison du *trolling*, tandis que leurs homologues femmes exprimaient davantage de préoccupations pour leur sécurité

personnelle (Akhtar et Morrison, 2019). Il n'est pas possible de déterminer de manière concluante si les différences entre les genres en ce qui concerne les émotions autorapportées reflètent bien les différences dans les émotions ressenties (voir le chapitre 9). Les explications possibles pour les réactions plus marquées des femmes incluent notamment des socialisations spécifiques au genre en matière de gestion des conflits (voir le chapitre 3), des sentiments plus intenses d'impuissance face aux attaques (sexistes) basées sur l'identité et une moindre disposition des hommes à signaler les conséquences négatives pour ne pas compromettre leur image de force et de virilité.

### **Inégalités, perte de confiance et normalisation de la violence dans la société**

Concernant les impacts sur la société dans son ensemble, trois conséquences potentiellement graves pour les démocraties sont mises en avant. Premièrement, les inégalités sociales dans le journalisme et la politique sont accentuées si les attaques numériques conduisent les membres des groupes marginalisés à se retirer publiquement ou à éviter ces postes en raison de leur caractère dissuasif. Le retrait de personnes issues de ces groupes vulnérables – y compris les hommes qui ne se conforment pas (ou ne veulent pas se conformer) aux attentes traditionnelles de la masculinité – réduit la présence de ces groupes dans les positions publiques. En même temps, cela favorise les personnes qui sont moins intensément attaquées (par exemple, moins de menaces ou de discours haineux basés sur l'identité), de même que celles qui disposent de mécanismes de défense plus robustes, ou encore celles qui contribuent activement aux attaques. Si une association cognitive entre la masculinité et les personnes idéales pour diriger s'instaure de manière stable (voir le chapitre 2), les femmes auront d'autant plus de mal à prouver leur aptitude à un poste politique (Håkansson, 2023). Dans l'ensemble, ces processus peuvent affecter les principes démocratiques tels que la représentation différenciée des groupes sociaux dans le public (Håkansson, 2023). Les études empiriques disponibles soutiennent partiellement cette hypothèse. En effet, la plupart des politicien·nes en poste au Canada (Wagner, 2022) et en Allemagne (Alin *et al.*, 2021) affirment que les attaques n'ont pas affecté leurs objectifs de carrière – sauf si les personnes étaient confrontées à des menaces. En Suisse, les femmes membres des partis de jeunesse déclarent plus souvent que les attaques numériques sont un motif de leur retrait de la politique comparativement aux hommes (Höhmann *et al.*, 2024). En Suède, les résultats sont mixtes : soit les femmes (Håkansson, 2023), soit les hommes (Erikson *et al.*, 2023) sont plus enclin·es à envisager un retrait de la politique en raison des attaques.

Deuxièmement, les attaques numériques pourraient éroder la confiance publique dans le journalisme et la politique. Des études montrent que les attaques nuisent paradoxalement souvent à la réputation des personnes touchées plutôt qu'à celle des auteur·rices. Par exemple, lorsque les femmes sont réduites à leur apparence physique, leur compétence est alors davantage remise en question. Dans une expérience, deux groupes ont été interrogés sur la crédibilité et l'aptitude politique d'une candidate

hypothétique. Le premier groupe a reçu uniquement des informations politiques sur la candidate, tandis que le second groupe a vu en plus des commentaires Facebook\* désobligeants sur son corps. Les résultats ont montré que le second groupe jugeait la candidate comme moins appropriée et moins crédible (Funk et Coker, 2016). La littérature montre également que les personnes qui sont répétitivement confrontées à des discours de haine à l'encontre des groupes marginalisés deviennent désensibilisées à ces discours et manifestent moins de reconnaissance et d'empathie envers les groupes attaqués, tout en augmentant leurs préjugés (Soral *et al.*, 2018). La méfiance envers les représentant-es – en particulier celles qui sont marginalisé-es – des « élites » médiatiques et politiques est finalement alimentée activement par des récits complotistes populistes (Vieten, 2016). Cela favorise un climat polarisé dans la société.

Troisièmement, il existe un risque que la violence devienne un moyen socialement accepté pour résoudre les conflits. Lorsque les discours de haine, les menaces et les insultes deviennent la norme dans le domaine numérique et sont récompensés par la viralité et les *likes\**, les normes linguistiques peuvent changer (Bilewicz et Soral, 2020). Les attaques deviennent de plus en plus socialement acceptées, ce qui facilite les nouvelles attaques. Cela représente un risque particulier pour les personnes jeunes qui passent beaucoup de temps dans les espaces numériques : elles sont socialisées dans un langage agressif. Les normes linguistiques agressives sur Internet peuvent se transférer au langage analogique, ce qui encourage et banalise une culture de débat de plus en plus conflictuelle. À long terme, cela renforce un climat d'hostilité et d'intolérance, qui favorise la violence dans le monde réel. Cela se reflète dans le meurtre de Jo Cox, ancienne politicienne du Parti travailliste britannique et membre du Parlement britannique. En 2016, elle a été mortellement blessée par un homme qui soutenait des idées de suprématie blanche sur Internet, avant le référendum sur le Brexit. Des processus de radicalisation en ligne similaires ont été observés lors de l'attentat raciste à Hanau (Allemagne) et de l'attentat misogyne par un incel (acronyme d'*involuntary celibate*, à savoir célibataire involontaire) à Toronto (Canada) en 2020.

## Gestion individuelle des attaques

Étant donné que les attaques peuvent être émotionnellement éprouvantes, mais qu'un retrait des positions journalistiques et politiques aurait des conséquences sociétales (voir ci-dessus), de nombreuses personnes concernées réfléchissent soigneusement à la manière de gérer ces attaques. Les stratégies efficaces varient en fonction du contenu (par exemple, commentaire vulgaire, menace de violence), de la durée (par exemple, événement isolé ou répété) et des auteur-rices des attaques (par exemple, connu-es personnellement ou anonymes). Les premières données empiriques (par exemple, Stahel et Schoen, 2020) laissent supposer que la gestion des attaques numériques pourrait varier entre les groupes marginalisés et non marginalisés. Des recherches supplémentaires sont nécessaires à ce sujet. Alin et ses collègues (2021) décrivent, dans leur étude sur les expériences de violence des politicien-nes en Allemagne, quatre stratégies courantes pour gérer les attaques, qui sont en grande partie transférables aux représentant-es d'autres secteurs publics.

Dans la *stratégie individuelle\**, les personnes concernées réagissent largement de manière autonome, sans impliquer leur entourage social. Les attaques sont souvent ignorées et tolérées comme faisant partie du métier. Les personnes cherchent du soutien dans leur environnement privé pour restaurer leur estime de soi. Le comportement d'évitement est fréquent. En Suisse, les femmes journalistes rapportent davantage que les hommes qu'après des attaques, elles deviennent plus réservées dans leurs propos sur des sujets sensibles, ajustent le ton et le contenu de leurs messages ou restreignent leurs apparitions publiques et leurs activités sur les réseaux sociaux (Stahel et Schoen, 2020). Cela peut entraîner des répercussions négatives au niveau professionnel (voir le chapitre 5).

Dans la *stratégie institutionnelle*, les personnes concernées utilisent l'échange d'expérience et la solidarité au sein de leur environnement professionnel. Leurs réseaux numériques peuvent offrir un soutien en contrant publiquement les offenseur-ses. Ce contre-discours a une fonction normative, car il montre au public que les attaques sont indésirables, comme cela a été démontré empiriquement (Álvarez-Benjumea et Winter, 2018). Les institutions sont une ressource importante, mais il y a un potentiel d'amélioration. Aux États-Unis, par exemple, les journalistes critiquent le manque de mesures de protection de la part des organisations médiatiques (Holton *et al.*, 2023). Parfois, les personnes concernées n'ont d'autre choix que de se tourner vers des centres de soutien et de conseil externes.

Dans la *stratégie orientée vers le public*, les personnes concernées essaient de sensibiliser l'opinion publique aux attaques numériques en attirant l'attention des médias. Elles publient et mettent en avant les attaques sur les réseaux sociaux pour démontrer que les intimidations n'ont pas de succès. Cependant, cela peut comporter des risques, notamment celui de donner une plateforme aux agresseur-ses, de rendre les personnes concernées vulnérables ou de déclencher une escalade. En alternative, il existe des campagnes institutionnelles comme Take Back the Tech<sup>2</sup>, qui protestent mondialement contre la violence envers les femmes sur Internet.

Enfin, la *stratégie judiciaire* vise à la poursuite pénale, mais se heurte à d'importantes difficultés. Les attaques doivent dépasser un seuil pénal et les auteur-rices doivent être identifiables. De plus, les procédures sont souvent longues et coûteuses.

## Mesures structurelles

Dans le cadre des nombreux efforts visant à prévenir ou à atténuer le phénomène complexe des attaques numériques, les possibilités et les limites de deux institutions centrales – le système judiciaire et les médias (autant les traditionnels que les réseaux sociaux) – sont ici esquissées.

La législation et la jurisprudence visent à prévenir les attaques légalement poursuivables et à tenir leurs auteur-rices pour responsables. Les lois correspondantes s'appliquent généralement aussi bien dans le monde physique que numérique. La législation doit équilibrer deux droits humains en tension : la liberté d'expression et

2 <https://takebackthetech.net>.

la protection contre les discriminations. Les pays ont des priorités différentes quant au droit qu'ils privilégient. Des études suggèrent qu'il y a moins de groupes ciblés par des attaques dans les pays ayant des lois pour protéger contre les discours de haine numérique (Liu *et al.*, 2024), bien que la direction de la causalité reste floue. Les peines sont censées avoir un effet dissuasif en augmentant considérablement le coût des attaques numériques. Les premiers entretiens avec des délinquant-es en Suisse confirment l'efficacité des amendes (Stahel et Weingartner, 2024). En pratique, la poursuite des infractions s'avère souvent difficile. La sensibilisation des autorités de sécurité et de la justice à la violence numérique est encore insuffisante, comme le montre notamment une étude sur les femmes journalistes en Autriche (Sarikakis *et al.*, 2023). Enfin, les législations nationales se heurtent à une communication internationale sur les réseaux sociaux, où la coopération entre les autorités judiciaires nationales et les entreprises internationales de réseaux sociaux n'est pas toujours facile, comme le montre le cas des plateformes peu modérées telles que (actuellement) Telegram\*. En parallèle, les réglementations juridiques progressent au niveau international. De plus, les lois sont réformées pour mieux saisir le caractère numérique des infractions, comme dans le cas du cyberharcèlement.

Les médias traditionnels et les entreprises de réseaux sociaux peuvent réduire les attaques numériques par une modération ciblée des contenus sur leurs plateformes (voir Stahel, 2018, pour un aperçu dans le contexte des discours de haine raciste). Si les médias présentent des informations sur les groupes sociaux de manière équilibrée et respectueuse, cela peut contribuer à minimiser les commentaires négatifs et les attaques à l'encontre de ces groupes dans les espaces de commentaires. La couverture polarisante favorise la désinhibition dans les commentaires, surtout lorsque la modération est faible. Cela vaut également pour les réseaux sociaux. La plupart des plateformes offrent une fonction de signalement pour les utilisateur-rices et utilisent des algorithmes pour identifier automatiquement les contenus enfreignant les directives et les soumettre à suppression. Cependant, il y a régulièrement des critiques concernant la transparence, la qualité et l'efficacité de ces approches de modération. Les entreprises se trouvent alors en conflit d'intérêts. D'une part, elles bénéficient d'une forte interaction sur leurs plateformes, même si celle-ci est hostile. D'autre part, en raison de leur pouvoir économique, la question de leur responsabilité sociale se pose. Pour une société civile, il est également crucial de clarifier la mesure dans laquelle les entreprises privées devraient avoir l'autorité de décider des limites de la liberté d'expression dans un espace public (numérique).

Les discussions sur la gestion individuelle et les mesures structurelles sont une indication de la complexité des situations, telles que celles de la politicienne finlandaise Sanna Marin et du journaliste américain Carlos Maza. Leurs expériences en ligne dépendent non seulement de leurs propres comportements, mais aussi des possibilités et des limites des plateformes de réseaux sociaux et des objectifs des entreprises qui les soutiennent. Les solutions efficaces et les responsabilités à assumer continueront d'être des sujets de négociation sociétale à l'avenir.

## Conclusion

Ce chapitre montre que la diversité actuelle des attaques sur Internet représente un défi majeur pour les personnes concernées et pour la société. L'infrastructure sociotechnique des plateformes en ligne réduit les barrières qui, dans le monde réel, limitent de telles attaques. Les groupes marginalisés dans le journalisme et la politique ne sont pas nécessairement confrontés plus fréquemment à des attaques numériques, mais ils sont souvent attaqués sur leurs identités, telles que celles issues de leur genre ou de leur appartenance ethnique. Lorsque les membres de ces groupes se prononcent sur des sujets sensibles ou sont très visibles publiquement, cela intensifie le *backlash\** numérique. Les attaques proviennent souvent de personnes avec des caractéristiques psychologiques, des idéologies et des émotions spécifiques. La radicalisation dans les réseaux en ligne ainsi que le populisme et les inégalités sociales créent un terreau supplémentaire. Les réactions aux attaques sont finalement très individuelles. Les groupes marginalisés subissent souvent un stress émotionnel particulier et des désavantages professionnels. Non seulement les personnes concernées souffrent, mais cela affecte également la cohésion sociale : les attaques mettent en danger la représentation différenciée des groupes dans les positions publiques, sapent la confiance dans le journalisme et la politique et sont susceptibles d'établir la violence comme un moyen acceptable de résolution des conflits. La gestion des attaques, tant au niveau individuel qu'institutionnel, continuera donc d'être un sujet de discussions sociétales. À long terme, il sera nécessaire de déterminer si les attaques numériques continueront à se propager largement sur Internet sans encourir de sanctions ou si les groupes marginalisés seront davantage protégés dans leur travail journalistique et politique.

## Pour aller plus loin

- Stahel, L. (2023). Why do journalists face varying degrees of digital hostility? Examining the interplay between minority identity and celebrity capital. *Communication Research*, 50(4), 410-452. <https://doi.org/10.1177/00936502231158426>.
- Wagner, A. (2022). Tolerating the trolls? Gendered perceptions of online harassment of politicians in Canada. *Feminist Media Studies*, 22(1), 32-47. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1749691>.
- Waisbord, S. (2020). Mob censorship: Online harassment of US journalists in times of digital hate and populism. *Digital Journalism*, 8(8), 1030-1046. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1818111>.

## Bibliographie

- Akhtar, S. et Morrison, C. M. (2019). The prevalence and impact of online trolling of UK members of parliament. *Computers in Human Behavior*, 99, 322-327. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.05.015>.
- Alin, S., Bukow, S., Faus, J., John, S. et Jurrat, A. (2021). *Beleidigt und bedroht. Arbeitsbedingungen und Gewalterfahrungen von Ratsmitgliedern in Deutschland*. Berlin : Heinrich-Böll-Stiftung.
- Álvarez-Benjumea, A. et Winter, F. (2018). Normative change and culture of hate: An experiment in online environments. *European Sociological Review*, 34(3), 223-237. <https://doi.org/10.1093/esr/jcy005>.
- Bilewicz, M. et Soral, W. (2020). Hate speech epidemic. The dynamic effects of derogatory language on intergroup relations and political radicalization. *Political Psychology*, 41, 3-33. <https://doi.org/10.1111/pops.12670>.
- Bjorgo, T., Jupskås, A. R., Thomassen, G. et Strype, J. (2022). Patterns and consequences of threats towards politicians. *Perspectives on Terrorism*, 16(6), 100-119. <https://www.jstor.org/stable/27185094>.
- Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A. et Van Bavel, J. J. (2017). Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(28), 7313-7318. <https://doi.org/10.1073/pnas.1618923114>.
- Branscombe, N. R. (1998). Thinking about one's gender group's privileges or disadvantages: Consequences for well-being in women and men. *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 167-184. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1998.tb01163.x>.
- Brown, A. (2018). What is so special about online (as compared to offline) hate speech? *Ethnicities*, 18(3), 297-326. <https://doi.org/10.1177/1468796817709846>.
- Collignon, S., Campbell, R. et Rüdiger, W. (2022). The gendered harassment of parliamentary candidates in the UK. *The Political Quarterly*, 93(1), 32-38. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13070>.
- Erikson, J., Håkansson, S. et Josefsson, C. (2023). Three dimensions of gendered online abuse: Analyzing Swedish MPs' experiences of social media. *Perspectives on Politics*, 21(3), 896-912. <https://doi.org/10.1017/S1537592721002048>.
- Ford, H. et Wajcman, J. (2017). 'Anyone can edit', not everyone does: Wikipedia's infrastructure and the gender gap. *Social Studies of Science*, 47(4), 511-527. <https://doi.org/10.1177/0306312717692172>.
- Funk, M. E. et Coker, C. R. (2016). She's hot, for a politician: The impact of objectifying commentary on perceived credibility of female candidates. *Communication Studies*, 67(4), 455-473. <https://doi.org/10.1080/10510974.2016.1196380>.
- Gardiner, B. (2018). "It's a terrible way to go to work:" What 70 million readers' comments on the Guardian revealed about hostility to women and minorities online. *Feminist Media Studies*, 18(4), 592-608. <https://doi.org/10.1080/14680777.2018.1447334>.
- Håkansson, S. (2023). The gendered representational costs of violence against politicians. *Perspectives on Politics*, 2(1), 81-96. <https://doi.org/10.1017/S1537592723001913>.
- Harmer, E. et Southern, R. (2021). Digital microaggressions and everyday othering: an analysis of tweets sent to women members of Parliament in the UK. *Information, Communication & Society*, 24(14), 1998-2015. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1962941>.
- Höhmman, D., Latteier, T. et Bailer, S. (2024, 9 juillet). *An Early Leak in the Pipeline – Online Abuse as a Barrier for Young Women's Political Engagement* [présentation orale]. European Conference on Politics and Gender, 8-10 juillet 2024, Gand, Belgique.
- Holton, A. E., Bélair-Gagnon, V., Bossio, D. et Molyneux, L. (2023). "Not their fault, but their problem": Organizational responses to the online harassment of journalists. *Journalism Practice*, 17(4), 859-874. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1946417>.

- Joyce, K., Smith-Doerr, L., Alegria, S., Bell, S., Cruz, T., Hoffman, S. G., ... et Shestakofsky, B. (2021). Toward a sociology of artificial intelligence: A call for research on inequalities and structural change. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 1-11. <https://doi.org/10.1177/2378023121999581>.
- Lamerichs, N., Nguyen, D., Melguizo, M. C. P., Radojevic, R. et Lange-Böhmer, A. (2018). Elite male bodies: The circulation of alt-Right memes and the framing of politicians on Social Media. *Participations*, 15(1), 180-206. <https://www.participations.org/15-01-11-lamerichs.pdf>.
- Lewis, R., Marwick, A. E. et Partin, W. C. (2021). “We dissect stupidity and respond to it”: Response videos and networked harassment on YouTube. *American Behavioral Scientist*, 65(5), 735-756. <https://doi.org/10.1177/0002764221989781>.
- Liu, Z., Luo, C. et Lu, J. (2024). Hate speech in the Internet context: Unpacking the roles of Internet penetration, online legal regulation, and online opinion polarization from a transnational perspective. *Information Development*, 40(4), 533-549. <https://doi.org/10.1177/02666669221148487>.
- Löfgren Nilsson, M. et Örnebring, H. (2016). Journalism under threat: Intimidation and harassment of Swedish journalists. *Journalism Practice*, 10(7), 880-890. <https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1164614>.
- Matamoros-Fernández, A. (2017). Platformed racism: The mediation and circulation of an Australian race-based controversy on Twitter, Facebook and YouTube. *Information, Communication & Society*, 20(6), 930-946. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1293130>.
- Meloy, J. R. (2014). Approaching and attacking public figures: A contemporary analysis of communications and behavior. *Journal of Threat Assessment and Management*, 1(4), 243-261. <https://doi.org/10.1037/tam0000024>.
- Miller, K. C. (2023). The “price you pay” and the “badge of honor”: Journalists, gender, and harassment. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 100(1), 193-213. <https://doi.org/10.1177/10776990221088761>.
- Moor, L. et Anderson, J. R. (2019). A systematic literature review of the relationship between dark personality traits and antisocial online behaviours. *Personality and Individual Differences*, 144, 40-55. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.027>.
- Post, S. et Kepplinger, H. M. (2019). Coping with audience hostility. How journalists’ experiences of audience hostility influence their editorial decisions. *Journalism Studies*, 20(16), 2422-2442. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2019.1599725>.
- Regehr, K. (2022). In(cel)doctrination: How technologically facilitated misogyny moves violence off screens and on to streets. *New Media & Society*, 24(1), 138-155. <https://doi.org/10.1177/1461444820959019>.
- Rheault, L., Rayment, E. et Musulan, A. (2019). Politicians in the line of fire: Incivility and the treatment of women on social media. *Research & Politics*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.1177/2053168018816228>.
- Rost, K., Stahel, L. et Frey, B. S. (2016). Digital social norm enforcement: Online firestorms in social media. *PLOS One*, 11(6), e0155923. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0155923>.
- Sakki, I. et Martikainen, J. (2022). ‘Sanna, aren’t you ashamed?’ Affective–discursive practices in online misogynist discourse of Finnish prime minister Sanna Marin. *European Journal of Social Psychology*, 52(3), 435-447. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2827>.
- Sarikakis, K., Kassa, B. E., Fenz, N., Goldschmitt, S., Kasser, J. et Nowotarski, L. (2023). “My haters and I”: personal and political responses to hate speech against female journalists in Austria. *Feminist Media Studies*, 23(1), 67-82. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1979068>.
- Soral, W., Bilewicz, M. et Winiewski, M. (2018). Exposure to hate speech increases prejudice through desensitization. *Aggressive Behavior*, 44(2), 136-146. <https://doi.org/10.1002/ab.21737>.
- Southern, R. et Harmer, E. (2021). Twitter, incivility and “everyday” gendered othering: An analysis of tweets sent to UK members of parliament. *Social Science Computer Review*, 39(2), 259-275. <https://doi.org/10.1177/0894439319865519>.
- Stahel, L. (2018). *Discours de haine racistes en ligne. Tour d’horizon, mesures actuelles et recommandations*. Confédération suisse, Département fédéral de l’Intérieur.

- Stahel, L. (2023). Why do journalists face varying degrees of digital hostility? Examining the interplay between minority identity and celebrity capital. *Communication Research*, 50(4), 410-452. <https://doi.org/10.1177/00936502231158426>.
- Stahel, L. et Schoen, C. (2020). Female journalists under attack? Explaining gender differences in reactions to audiences' attacks. *New Media & Society*, 22(10), 1849-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444819885333>.
- Stahel, L. et Weingartner, S. (2024). Can political orientation explain the social structure of online aggression? Integrating social media and survey data. *Sociological Inquiry*, 94(1), 149-169. <https://doi.org/10.1111/soin.12560>.
- Suler, J. (2004). The online disinhibition effect. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(3), 321-326. <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. Dans S. Worchel et W. G. Austin (éds), *Psychology of Intergroup Relations* (p. 7-24). Chicago : Nelson-Hall.
- Thomas, K., Akhawe, D., Bailey, M., Boneh, D., Bursztein, E., Consolvo, S., ... et Stringhini, G. (2021). Sok: Hate, harassment, and the changing landscape of online abuse. Dans *2021 IEEE Symposium on Security and Privacy (SP)* (p. 247-267). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SP40001.2021.00028>.
- Van Sant, K., Fredheim, R. et Bergmanis-Korats, G. (2021). *Abuse of power: Coordinated online harassment of Finnish government ministers*. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. <https://stratcomcoe.org/publications/abuse-of-power-coordinated-online-harassment-of-finnish-government-ministers/5>.
- Vergani, M., Martinez Arranz, A., Scrivens, R. et Orellana, L. (2022). Hate speech in a telegram conspiracy channel during the first year of the COVID-19 pandemic. *Social Media + Society*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/20563051221138758>.
- Vieten, U. M. (2016). Far right populism and women: The normalisation of gendered anti-Muslim racism and gendered culturalism in the Netherlands. *Journal of Intercultural Studies*, 37(6), 621-636. <https://doi.org/10.1080/07256868.2016.1235024>.
- Wagner, A. (2022). Tolerating the trolls? Gendered perceptions of online harassment of politicians in Canada. *Feminist Media Studies*, 22(1), 32-47. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1749691>.
- Waisbord, S. (2020). Mob censorship: Online harassment of US journalists in times of digital hate and populism. *Digital Journalism*, 8(8), 1030-1046. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1818111>.



## **Partie II**

# **Facteurs favorisant et entravant le leadership minoritaire**



## Chapitre V

# Aspiration au leadership

## *Une perspective minoritaire<sup>1</sup>*

Ekatarina Netchaeva, Sean Dempsey, Siobhán Ayres

Loree Phillip travaille chez Boeing depuis seize ans et a allègrement gravi les échelons de l'entreprise (IntHERupt, 2024). Au cours de la dernière moitié de son mandat, elle a travaillé dans le domaine de la stratégie, apportant son soutien à la haute direction en matière d'objectifs et de planification stratégiques. Selon ses termes, « ça a été une aventure extraordinaire ». Pourtant, à l'approche d'une promotion à un rôle de direction, elle a choisi de se retirer d'elle-même. Bien que cette décision ait surpris ses proches, elle a fait remarquer qu'elle ne sortait pas de nulle part. En fait, lorsque Loree a commencé à se familiariser avec certaines tâches de direction, certaines choses lui sont apparues très clairement. Elle a cité des obstacles internes, tels que des engagements familiaux et des doutes sur ses compétences, ainsi que des raisons externes – notamment le manque de soutien, un manque de modèles de rôle desquels s'inspirer et un climat organisationnel désagréable – qui ont influencé sa décision.

L'histoire de Loree n'est pas isolée. En effet, d'autres femmes, parfois déjà à des postes de direction importants, comme Jacinda Ardern (ancienne Première ministre de la Nouvelle-Zélande), ont renoncé à leurs fonctions de premier plan en invoquant des raisons similaires (Beddington, 2022). Ces exemples montrent que l'écart entre les hommes et les femmes en matière de leadership – un sujet important dans le discours public actuel (voir le chapitre 3) – pourrait, au moins en partie, s'expliquer par la réticence des femmes à occuper des postes de direction.

Pourtant, les préjugés et la discrimination ont longtemps été les explications dominantes des écarts de leadership entre les genres et les groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration (ERI)\* (voir les chapitres 3 et 6). Selon cette perspective, il existe un manque d'adéquation entre les stéréotypes\* associés aux femmes et aux

---

<sup>1</sup> Ce chapitre a été traduit de l'anglais vers le français. Bien que des efforts aient été faits pour assurer une traduction fidèle et précise, certaines nuances ou expressions propres à la langue source peuvent différer dans la version française.

minorités\* ERI et les caractéristiques requises pour un leadership efficace (Eagly et Karau, 2002). Ainsi, les personnes décisionnaires au sein des organisations considèrent, consciemment ou non, que les femmes et les minorités ERI sont moins aptes au leadership, ce qui les désavantage dans les processus de sélection et de promotion (voir le chapitre 2). Bien qu'indéniablement plausible, l'explication qui repose sur les préjugés et la discrimination ne peut rendre compte entièrement de l'écart qui persiste encore aujourd'hui dans l'accès au leadership. En effet, cet écart persiste malgré l'adoption généralisée de politiques et de programmes destinés à lutter contre la discrimination à l'égard des femmes et des minorités ERI. Parmi les exemples de ces politiques figurent les opportunités de développement, telles que les programmes d'action positive et les groupes d'affinité (par exemple, Workplace Fairness, 2018).

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à une autre perspective, moins discutée mais non moins importante, qui explique l'écart de leadership : les différences d'aspirations à des rôles de direction entre les personnes appartenant à des groupes minoritaires et celles issues de groupes majoritaires. À ce titre, nous allons proposer une analyse nuancée de ces différences d'aspirations en les situant dans leur contexte, notamment les expériences différenciées que les femmes et les hommes traversent au cours de leurs activités professionnelles, à l'instar de celle de Loree chez Boeing.

Conformément aux recherches antérieures, nous définissons dans ce chapitre les aspirations au leadership comme l'intérêt personnel à atteindre un poste de direction et la volonté d'accepter l'offre d'occuper un tel poste (Singer, 1991). Nous étudions spécifiquement les différences d'aspirations au leadership entre les femmes et les hommes ainsi qu'entre les minorités ERI et les majorités\* ERI. Les femmes et les minorités ERI ont été considérablement sous-représentées dans les fonctions de direction par rapport aux hommes (blancs) et ont donc fait l'objet d'une attention particulière dans les recherches sur la diversité qui ont été menées jusqu'à aujourd'hui. Il est indéniable que d'autres groupes sont tout aussi importants à prendre en considération. Toutefois, en raison du volume moins important de recherches portant sur ces catégories d'individus, nous réservons cette analyse à la section consacrée aux futures pistes de recherche.

Nous passerons d'abord en revue les données empiriques démontrant une différence dans les aspirations au leadership en fonction du genre et de l'appartenance à un groupe ERI, tout en examinant les raisons possibles des différences au sein de chaque groupe. Après l'examen de ces données, nous nous intéresserons aux facteurs souvent contextuels qui atténuent et exacerbent les différences constatées dans les aspirations au leadership. Nous concluons notre chapitre en discutant des limites et des orientations futures.

## Existe-t-il une différence entre les hommes et les femmes en matière d'aspirations au leadership ?

En raison du discours prédominant selon lequel la discrimination explique en grande partie l'écart de leadership, la comparaison des aspirations au leadership entre les hommes et les femmes n'a pas été l'objectif central de la recherche sur le leadership. Néanmoins, au cours des six dernières décennies, plus de cent quarante études ont été menées dans lesquelles les différences entre les hommes et les femmes en matière d'aspirations au leadership sont apparues dans le cadre d'analyses principales ou secondaires. Certaines de ces études n'ont révélé aucune différence entre les genres, d'autres ont constaté que les aspirations au leadership favorisaient les hommes, tandis que d'autres encore ont découvert que les femmes avaient des aspirations plus élevées. Cette incohérence dans les résultats a incité Netchaeva et ses collègues (2022) à réaliser une méta-analyse\*, à savoir une analyse statistique qui permet de quantifier un effet global du genre à travers une multitude d'études faites sur le sujet. Cette méta-analyse s'est centrée sur des échantillons américains et montre que, dans l'ensemble, les hommes ont des ambitions de leadership significativement plus élevées que les femmes. Cette différence est restée constante depuis la première date de publication des recherches sur le sujet, dans les années 1960.

Pour mieux comprendre les implications de ces résultats, Netchaeva et ses collègues (2022) ont effectué une simulation afin d'analyser l'influence de l'aspiration au leadership des hommes et des femmes sur l'écart entre les genres en matière de leadership. La simulation est une méthode expérimentale qui étudie des comportements humains difficilement observables dans le monde réel. En se basant sur des modèles statistiques, la simulation consiste en l'imitation d'un processus que l'on souhaite étudier. Le modèle de simulation de Netchaeva et ses collègues a intégré plusieurs paramètres, à savoir la différence d'aspirations entre les genres, la probabilité d'émergence du leadership pour une personne ayant un niveau d'aspirations moyen (sur la base de recherches antérieures) ainsi que le nombre de niveaux hiérarchiques dans une organisation moyenne. Les résultats de cette simulation ont montré que dans une organisation type (avec huit niveaux), l'écart d'aspiration entre les genres progressivement cumulé se traduit par 2,13 hommes pour une femme au niveau organisationnel le plus élevé. En outre, Netchaeva et ses collègues ont observé que les niveaux d'aspirations des hommes et des femmes sont à peu près similaires jusqu'à l'âge universitaire, après quoi les aspirations des femmes commencent à diminuer. Il semble donc que l'entrée à l'université constitue une étape charnière dans la création des inégalités de genre au niveau des aspirations au leadership.

À la lumière de ces résultats, les différences d'aspirations souvent affichées ne peuvent pas être comprises comme des différences individuelles liées à une disposition différente des femmes et des hommes qui produiraient des préférences professionnelles distinctes. Que se passe-t-il donc entre la période universitaire et le premier emploi pour que les aspirations au leadership des femmes soient fragilisées ?

Dans l'examen des raisons potentielles de cet écart de genre, un ensemble de facteurs produisant des conditions contextuelles différentes pour les femmes et les hommes peuvent être considérés. Nous nous concentrerons d'abord sur les expériences genrées des individus dans le contexte professionnel. Puis nous investiguerons l'autostéréotypisation\* genrée qui peut impacter les valeurs et l'image de soi, pour enfin porter un regard sur les événements, dans le contexte professionnel ou académique, qui remette en question la perception d'adéquation des femmes, mais pas celle des hommes, avec les fonctions de leadership (par exemple, la composition de l'équipe en fonction du genre ; voir aussi le chapitre 2).

## L'impact des expériences de vie des femmes et des hommes

Différents facteurs, liés à des expériences différentes vécues par les femmes et les hommes au travail, mais également dans la sphère familiale, peuvent avoir une incidence significative sur l'écart entre les aspirations des hommes et des femmes en matière de leadership. Tout d'abord, les femmes ayant une expérience professionnelle plus importante semblent être moins susceptibles d'aspirer au leadership que les hommes (Sanchez et Lenhart, 2019). Cette constatation est cohérente avec la méta-analyse qui montre que les aspirations des femmes en matière de leadership commencent à diminuer à peu près au moment où, pour les femmes diplômées de l'enseignement supérieur, elles entrent sur le marché du travail (Netchaeva *et al.*, 2022). Nous élaborons ci-dessous trois exemples de facteurs qui forment les expériences distinctes des hommes et des femmes.

### *La discrimination*

Une des raisons invoquées pour rendre compte de l'écart de genre dans l'aspiration au leadership est le vécu de la discrimination liée au genre qui signale aux femmes qu'elles ne sont pas en adéquation avec les profils souhaités, ce qui atténue par conséquent leurs ambitions sur un marché qui semble fermé ou hostile aux femmes. Au début d'une activité professionnelle, les femmes sont confrontées pour la première fois à des préjugés et à la discrimination à leur égard ou à l'égard de leurs collègues féminines (Hoobler *et al.*, 2014). Netchaeva et ses collègues (2022) proposent également qu'il se puisse que les femmes fassent l'expérience du travail dans un cadre professionnel déjà au cours de leurs années d'études – par le biais de stages, d'emplois à temps partiel ou en prenant une année sabbatique. Ces expériences négatives dans le contexte professionnel peuvent alors les dissuader d'occuper des postes de direction.

### *Les modèles de rôle*

Un autre facteur qui a un impact significatif sur les aspirations au leadership, en l'occurrence celles des femmes, est l'exposition à des modèles de rôle (voir le chapitre 11), comme l'atteste l'histoire de Loree citée au début de ce chapitre. L'importance de cette exposition a été démontrée dans plusieurs études expérimentales (par exemple, Davies *et al.*, 2005 ; Simon et Hoyt, 2013). Par exemple, dans l'une de ces études, on a présenté à des participantes l'image d'une femme assise devant un

ordinateur tenant un téléphone portable et un bébé. Certaines d'entre elles devaient réfléchir aux aspects stéréotypiques de l'image (par exemple, le bébé) qui leur était présentée, alors que les autres se focalisaient sur les aspects contre-stéréotypiques (par exemple, l'ordinateur). Celles qui s'étaient focalisées sur les aspects contre-stéréotypiques ont déclaré plus tard avoir des aspirations plus élevées en matière de leadership (Leicht *et al.*, 2017). Cette étude et d'autres suggèrent que l'exposition à des femmes contre-stéréotypiques (même dans le contexte d'une étude expérimentale) augmente les aspirations des femmes en matière de leadership. Par extrapolation, si les femmes sont très tôt exposées à ce type de modèles de rôle, il est probable que leurs aspirations resteront plus élevées. Mais, dans la réalité professionnelle, ces modèles de rôle femmes sont souvent rares ou font figure de standards inatteignables (voir le chapitre 11).

### ***La parentalité***

Les attentes sociales liées à la parentalité ne sont pas les mêmes pour les mères et les pères. Une enquête menée auprès du personnel travaillant dans une entreprise de transport a révélé que les personnes subordonnées qui avaient des enfants avaient de manière générale des aspirations managériales plus élevées que celles qui n'en avaient pas (Hoobler *et al.*, 2014). L'équipe de recherche à l'origine de l'enquête a interprété ce résultat à la lueur d'une motivation pragmatique des personnes qui recherchent des emplois plus élevés et mieux rémunérés lorsqu'elles ont plus de bouches à nourrir. Mais ces motivations semblent aussi engendrer des dynamiques de genre, comme le montre une autre étude plus récente. Les auteur·rices ont constaté que, si la différence entre les mères et les femmes sans enfants était faible, les pères faisaient état d'aspirations au leadership nettement plus élevées que les hommes sans enfants (Ottsen *et al.*, 2021). Nous pouvons supposer que, pour les pères, le rôle de soutien financier à la famille devient une priorité lorsque davantage de personnes dépendent d'eux. En revanche, le rôle des mères est davantage diversifié et donc moins lié à l'aspect financier.

Dans une tentative d'explication, le fait que la différence de genre se creuse entre les études universitaires et le premier emploi (Netchaeva *et al.*, 2022) pourrait être lié à l'émergence de préoccupations liées à l'équilibre entre le travail et la famille. Les résultats indiquent que c'est vers cet âge que les femmes peuvent commencer à craindre que les sacrifices liés au travail aient un impact disproportionné sur leur vie personnelle et familiale. À ce stade, elles peuvent avoir le sentiment que leur part réelle ou anticipée de travail domestique et de soins aux personnes qui dépendent d'elles réduira l'énergie qu'elles pourraient consacrer à l'obtention d'un niveau de responsabilité plus élevé au travail (Netchaeva *et al.*, 2022).

En résumé, les expériences de discrimination et un manque de modèles de rôle pour les femmes dans le contexte professionnel peuvent diminuer les aspirations au leadership des femmes. Néanmoins, l'exposition à des modèles de rôle contre-stéréotypiques (et atteignables) peut limiter cet impact. Enfin, la parentalité engendre des pressions sociales différentes pour les mères et les pères et contribue ainsi à engendrer des décisions professionnelles qui divergent en fonction du genre.

## L'autostéréotypisation

Les aspirations des femmes en matière de leadership sont également influencées par l'adéquation qu'une personne perçoit entre le soi et un rôle de leadership (voir le chapitre 6). Ce lien est influencé par le processus d'autostéréotypisation (Rudman et Glick, 2008) qui s'achève aux alentours des années universitaires. Le stéréotype des femmes consiste à se préoccuper de la famille, à être bonne communicatrice et de nature bienveillante. Le stéréotype des hommes inclut le souci du statut et de la réussite financière, la détermination et le dynamisme (voir le chapitre 2). En effet, tout au long de l'enfance, les individus sont exposés à leurs stéréotypes de genre respectifs – par le biais des médias, des parents, des enseignant-es et d'autres modèles de rôle. Pendant l'adolescence, ces stéréotypes sont intériorisés et commencent à guider le comportement et les choix de carrière des individus. Cela signifie que les femmes peuvent se conformer aux normes de leur genre en poursuivant des carrières qui leur permettent de travailler en coopération avec d'autres, ce qui les amène à s'interroger sur leur compatibilité avec des rôles de direction. Les hommes, en revanche, se conforment aux normes masculines d'action et de domination, ce qui les pousse davantage vers des rôles de direction (voir le chapitre 2). Cette autostéréotypisation influence notamment les valeurs distinctes des femmes et des hommes et leur image de soi.

### Les valeurs

Un ensemble de facteurs engendrant une moindre aspiration des femmes aux rôles de leadership est relatif à la mesure dans laquelle les exigences perçues en matière de leadership correspondent aux valeurs personnelles. En général, il semble que les valeurs des femmes soient moins en adéquation avec les rôles de leadership que celles des hommes. Par exemple, les femmes accordent beaucoup d'importance à leur vie privée (par exemple, la famille, la santé), tandis que les hommes en accordent davantage à leur vie professionnelle (par exemple, avoir un salaire élevé ; Sheppard, 2018). Cela correspond au processus d'autostéréotypisation par lequel les femmes intériorisent des caractéristiques relationnelles\* et les hommes des caractéristiques agentiques\*, lesquelles sont davantage congruentes avec les rôles de supervision (voir les chapitres 2 et 6). Plus précisément, Sanchez et Lehnert (2019) ont constaté que plus les femmes associaient le leadership à des aspects qui vont compromettre leurs valeurs (perte de flexibilité et de temps pour les activités personnelles et familiales), moins elles aspiraient au leadership.

### L'image de soi

Des recherches antérieures ont montré que les aspirations au leadership sont prédites par la mesure dans laquelle les individus (hommes et femmes) possèdent une identité de genre plutôt masculine (Powell et Butterfield, 2013). En effet, ces personnes ont globalement une meilleure estime de soi (Boatwright et Egido, 2003)

et un sentiment d'auto-efficacité plus élevé concernant les tâches de leadership (Sealy et Harman, 2017). Une autre étude a montré que les femmes avaient moins tendance que les hommes à associer avec le soi des comportements agentiques, tels qu'apparaître « autoritaire » ou « aimer se mesurer aux autres », et que cela expliquait la moindre perception d'une adéquation entre le soi et un rôle de leadership (Bosak et Sczesny, 2008). Il semble donc que les personnes dont les caractéristiques individuelles sont plus compatibles avec un rôle de leader soient plus enthousiastes à l'idée d'aspirer à ce rôle. Le fait que l'image de soi des femmes tende vers les stéréotypes féminins (à savoir une emphase sur les caractéristiques relationnelles aux dépens des caractéristiques liées à la dominance) peut donc créer des différences de genre dans les aspirations.

## **Comment le contexte organisationnel impacte-t-il la perception de l'adéquation entre le soi et un rôle de leadership ?**

La perception de congruence entre le soi et les rôles de leadership peut être particulièrement affectée par des facteurs contextuels, notamment la manière dont un poste est présenté, la composition de l'équipe en fonction du genre, et le genre de la personne qui supervise ou qui fait office de modèle.

### **Les annonces de recrutement**

En ce qui concerne l'embauche, il apparaît que certains détails sur une annonce de recrutement ont de l'importance. Une étude a par exemple montré que la photo introduite dans l'annonce joue un rôle certain (Bosak et Sczesny, 2008). Lorsque la photo incluait uniquement une personne, le genre de cette dernière n'avait pas d'influence sur la perception d'adéquation des hommes et des femmes entre leur soi et le poste de leadership en question. En revanche, lorsque l'annonce comportait deux photos, celles d'un homme et d'une femme, cette perception d'adéquation était renforcée par rapport à un contexte où seule la photo d'un homme était incluse. L'inclusion des deux genres semble avoir rendu le poste plus équilibré et moins traditionnellement masculin, par rapport à une annonce qui comporte la photo d'un homme uniquement, ce qui a eu un effet positif sur les candidat-es potentiel-les (autant les femmes que les hommes ; voir le chapitre 6). En particulier, les femmes se sentiraient plus en adéquation avec le profil souhaité, par rapport à des démarches plus traditionnelles qui se servent d'un prototype plus masculin.

## La composition de l'équipe

Le genre dans la composition de l'équipe semble influencer les aspirations au leadership, bien que les résultats soient mitigés. Par exemple, Nielsen et Madsen (2019) ont constaté qu'être un-e *token*\*, par exemple une femme dans un domaine largement masculin ou un homme dans un domaine largement féminin, baisse les aspirations au leadership chez les femmes, mais pas chez les hommes. De même, dans une autre étude, les femmes (mais pas les hommes) ont déclaré être nettement moins disposées à diriger des équipes à majorité masculine que des équipes à majorité féminine (Born *et al.*, 2022). Dans les deux études, l'effet est attribué au manque de confiance que les femmes sont susceptibles de ressentir au sein de groupes composés en majorité par des hommes. En revanche, Chen et Houser (2019) ont constaté que les femmes hésitent à assumer des rôles de direction spécifiquement dans des groupes mixtes (plutôt que dans les groupes non mixtes). L'explication proposée dans cette étude est liée à l'activation des stéréotypes de genre dans les groupes mixtes, qui rappelle aux femmes l'incongruité de leur genre avec le leadership traditionnel.

## Le genre de la hiérarchie ou du modèle

Le genre des superviseur-ses semble avoir plus d'importance pour les femmes. Par exemple, dans une étude transversale, les femmes faisaient état d'aspirations au leadership plus élevées avec une superviseuse qu'avec un superviseur, car la première leur apportait plus de soutien et leur offrait plus de contrôle sur leur travail (Fritz et van Knippenberg, 2020). S'intéressant aux modèles de rôle, une étude expérimentale a montré qu'une brève exposition à une femme leader très performante (par exemple, Hillary Clinton) inspirait le comportement des femmes et améliorait leur autoévaluation dans une tâche de leadership stressante telle que la rédaction d'un discours (Latu *et al.*, 2013). Dans les deux études, les aspirations des participants hommes en matière de leadership n'ont pas été affectées par le genre de la hiérarchie ou du modèle. Les femmes qui ont atteint des positions de leadership peuvent inspirer les femmes à marcher dans leurs pas.

En conclusion, les aspirations au leadership des femmes sont influencées par la représentation du genre affichée dans des annonces de poste, la répartition du genre dans une équipe et le genre du ou de la superviseur-se.

## Facteurs macro ou organisationnels

Dans cette dernière catégorie, les chercheur-ses ont identifié au moins trois aspects organisationnels susceptibles d'influencer les aspirations au leadership : les opportunités de développement, l'identification organisationnelle et le climat organisationnel.

## Les opportunités de développement

Ce premier facteur concerne les opportunités de développement et de promotion que les employé-es perçoivent dans leur organisation. Une enquête menée auprès d'employé-es (Hoobler *et al.*, 2014) a révélé que les femmes subordonnées déclaraient avoir reçu, par comparaison aux hommes subordonnés, moins de tâches stimulantes, de formation, de feed-back de perfectionnement et d'encouragement à la carrière de la part de leur manager. Elles déclaraient également avoir des aspirations moins élevées en matière de leadership que les hommes. Les auteur-rices soulignent que, bien que des recherches antérieures aient mis en avant l'importance du développement organisationnel pour la productivité et le rendement (Aguinis et Kraiger, 2009), ces résultats mettent l'accent sur l'accès aux opportunités de développement organisationnel comme élément qui contribue à motiver le personnel, et surtout les femmes, à progresser verticalement dans leur carrière.

## L'identification organisationnelle

Un deuxième élément organisationnel important est la mesure dans laquelle les femmes ont un sentiment d'appartenance à leur organisation ou « s'identifient » à cette dernière (Fritz et van Knippenberg, 2017a). Selon cette étude, les femmes se voient comme plus « affectueuses », « attentionnées » et « compréhensives » que les hommes. Cette orientation vers le relationnel n'est cependant pas responsable d'une aspiration au leadership moindre. En effet, chez les femmes qui s'identifient fortement à leur organisation, l'orientation vers le relationnel résulte en des aspirations au leadership plus fortes que chez les hommes. Il est intéressant de noter que l'effet de l'identification organisationnelle sur les aspirations en matière de leadership peut apparaître comme un prolongement du vécu de la période universitaire. Dans leurs recherches, Wolniak et ses collègues (2023) ont montré qu'un sentiment d'appartenance faible à l'établissement universitaire est associé à des aspirations professionnelles plus faibles des étudiantes plus tard dans leurs carrières.

## Le climat organisationnel

Enfin, les aspirations des employé-es en matière de leadership semblent être renforcées par la présence d'un climat organisationnel coopératif. Cependant, alors que les aspirations des femmes sont davantage influencées par l'élément interpersonnel du climat coopératif, à savoir la cohésion perçue entre les employé-es, les aspirations des hommes sont davantage influencées par l'élément collectif, c'est-à-dire le soin que l'organisation prend de ses employé-es (Fritz et van Knippenberg, 2017b).

Nous retiendrons de ces travaux que les dynamiques sont complexes et que des facteurs distincts semblent influencer les aspirations au leadership des femmes et des hommes.

## Les aspirations au leadership différent-elles d'un groupe ethnique à un autre ?

Les recherches sur les différences de genre dans les aspirations au leadership sont nombreuses, mais qu'en est-il des aspirations des personnes issues d'autres groupes minoritaires ? Nous allons maintenant nous pencher sur les groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration (ERI)\*. Alors qu'il existe une méta-analyse sur les différences entre les genres dans les aspirations au leadership (Netchaeva *et al.*, 2022), un examen comparatif du même type n'a pas encore été entrepris concernant les différences entre les aspirations des minorités ERI et celles des majorités ERI. En général, les recherches semblent indiquer une différence, mais l'ampleur de cette différence dépend du groupe minoritaire ERI spécifique, et du contexte social et culturel. Il est également important d'ajouter que, comparativement aux études sur le genre, la plupart des études sur l'appartenance ethnique se focalisent sur l'explication des différences, plutôt que sur les facteurs qui augmentent ou diminuent les aspirations au leadership. Ainsi, dans les prochaines sections, nous passerons en revue la littérature existante qui compare différents groupes ERI, et qui se compose essentiellement d'études utilisant des échantillons provenant des États-Unis. Nous détaillerons également les mécanismes sous-jacents qui expliquent la différence d'aspiration par rapport au groupe majoritaire (à savoir les Blancs), lorsque de telles explications ont été fournies dans la recherche originale.

### Les membres des minorités ethniques asiatiques

Notons d'abord que le groupe des Asiatiques est très hétérogène et qu'une certaine prudence s'impose lorsqu'il s'agit de tirer des conclusions pour le groupe dans son ensemble. Il est notamment important de déterminer s'il s'agit de personnes originaires des pays de l'Asie du Sud-Est, de l'Asie du Sud ou d'un mélange de différents sous-groupes (Goh et McCue, 2021). Nous allons utiliser les termes rapportés par les études respectives tout en restant conscient-es que ces termes sont susceptibles d'être peu précis quant au sous-groupe étudié.

Selon plusieurs études, les Américain-es d'origine asiatique rapportent des niveaux d'aspirations nettement inférieurs à ceux des Américain-es blanches. Les recherches menées par Festekjian et ses collègues (2014) ont montré que cette différence s'expliquait par la perception d'un manque d'adéquation avec le prototype de leadership agentique. Des recherches antérieures ont démontré que les aspirations des Américain-es d'origine asiatique chutent (par rapport à celles des Américain-es blanches) dès les années d'université. Dans un échantillon national d'étudiant-es de premier cycle, Rosch *et al.* (2017) ont démontré que les Américain-es d'origine asiatique déclaraient des niveaux de motivation à diriger inférieurs à ceux des Blancs. Il est intéressant de noter que, bien que les deux groupes d'étudiant-es aient présenté une trajectoire de leadership similaire, les Américain-es d'origine asiatique ont terminé la période de mesure avec des scores plus faibles en raison de leurs scores

de départ moins élevés. Les aspirations moindres des minorités ethniques asiatiques en matière de leadership semblent persister au-delà de l'université et s'étendre au domaine organisationnel. Dans une étude qualitative portant sur des personnes dirigeantes américaines d'origine asiatique issues de divers secteurs d'activité, les participant-es ont fait état d'aspirations moindres en raison du manque d'aisance interpersonnelle dans les postes de direction, de la subjectivité inhérente au leadership et du risque perçu lié à la prise d'un poste de direction (Sy *et al.*, 2017).

En revanche, d'autres études ont révélé que les niveaux d'aspirations des membres des groupes ethniques asiatiques n'étaient que légèrement inférieurs, ou étaient même parfois supérieurs, à ceux de leurs homologues blanc-hes. Par exemple, dans une étude sur les enseignant-es, les participant-es asiatiques ont déclaré avoir des niveaux d'aspirations légèrement inférieurs à ceux de leurs homologues blanc-hes (Bergey et Ranellucci, 2021). Les auteurs ont constaté que les aspirations plus faibles des enseignant-es asiatiques étaient liées à la stigmatisation du groupe à l'égard de la profession et à des coûts professionnels et émotionnels perçus plus élevés. Dans une étude sur les pharmaciennes, Bakken et ses collègues (2023) ont au contraire constaté que les personnes asiatiques avaient des aspirations plus élevées en matière de leadership que leurs homologues blanc-hes (bien qu'elles soient inférieures à celles des personnes noires). Les auteur-rices de cette étude ont constaté que les pharmaciennes américain-es d'origine asiatique faisaient preuve d'une « aspiration passive » dans leur rapport au leadership. Ces personnes tendaient en effet à être recommandées par d'autres plutôt que de se mettre en avant elles-mêmes.

## Les membres des groupes ethniques noirs

Les études comparant les personnes noires américaines aux personnes blanches américaines ont également donné des résultats mitigés. Il est important de préciser que la plupart de ces études ont été réalisées à partir d'échantillons américains, où les Noir-es américain-es représentent une minorité. De plus, bien que les Noir-es américain-es comprennent différents sous-groupes, il n'y a pas eu de séparation entre ces groupes dans les études mentionnées ci-dessous.

La plupart des études n'ont pas trouvé de différences significatives entre les deux groupes (par exemple, Moore, 2005 ; Rosch *et al.*, 2015). Toutefois, dans le contexte de la politique, Moore et ses collègues (2005) ont constaté dans leur étude que, bien que les niveaux d'aspirations soient similaires entre les groupes, les personnes noires étaient davantage susceptibles de déclarer que leur entrée en politique se ferait au niveau local plutôt qu'au niveau étatique ou fédéral. Dès lors, si les ambitions en tant que telles (entrer ou ne pas entrer dans un rôle de leader) ne diffèrent pas entre les deux groupes, l'envergure des aspirations peut être affectée par l'appartenance à un groupe ERI.

À l'inverse, d'autres études ont révélé des différences significatives entre les deux groupes. Dans l'étude sur les pharmaciennes, les participant-es noir-es étaient davantage motivé-es à diriger que les personnes blanches ou celles issues d'autres groupes minoritaires (Bakken *et al.*, 2023). La capacité d'avoir un impact a été citée

comme le facteur le plus important pour vouloir exercer un rôle de leadership. De même, dans un échantillon américain de cadres moyens de l'industrie automobile, les participant-es noir-es ont fait preuve d'une plus grande motivation à diriger. Les facteurs qui influençaient leurs aspirations étaient la volonté de rivaliser ainsi que le désir de prendre les choses en main, d'exercer un pouvoir et de renforcer leur affirmation de soi (Miner, 1977). Toutefois, dans une étude comparant des échantillons de deux universités – l'une traditionnellement noire et l'autre traditionnellement blanche –, de petites différences dans les aspirations en faveur des Blanc-hes sont apparues (Bartol *et al.*, 1981). L'équipe de recherche a constaté que la différence était liée à la volonté des étudiant-es noir-es d'éviter de se démarquer et à la perception moindre des structures sociales intergroupes.

### Les minorités ERI (regroupées en une seule catégorie)

Bien que moins éclairantes que les recherches portant sur des groupes minoritaires ERI spécifiques, certaines études ont comparé les personnes blanches aux « non blanches » en tant que catégorie générale. Étant donné les différences établies entre les divers groupes minoritaires ERI, il n'y a pas de consensus sur la direction des effets. Dans une enquête menée auprès des juges de la Cour suprême aux États-Unis, les juges non blanc-hes ont fait état d'un plus grand désir de diriger que leurs homologues blanc-hes (Jensen et Martinek, 2009). En outre, cette enquête a exploré les facteurs qui influent sur l'écart d'aspiration. Ces facteurs comprennent la composition ethnique des parties prenantes, la présence de modèles de rôle et la perception de l'efficacité personnelle.

La série d'études suivante a montré qu'il n'y avait pas de différence dans l'ambition au leadership entre les majorités et les minorités ERI. Dans une enquête menée auprès de candidat-es à un poste de conseiller-ère scolaire au Canada, les membres de la minorité ERI avaient des niveaux d'aspirations similaires à ceux de la majorité (Davidson *et al.*, 2020). Il est intéressant de noter que les minorités ERI ont été moins encouragées à se présenter, mais qu'elles ont néanmoins fait preuve d'une forte motivation intrinsèque. Dans une autre étude, Reny et Shah (2018) ont comparé des personnes issues de populations immigrées et non immigrées. Bien qu'aucune différence entre les deux groupes n'ait été constatée, les aspirations au leadership dans un contexte politique américain étaient généralement affectées par les ressources structurelles, la capacité à les capitaliser, le fait d'être encouragé-e à postuler pour la fonction et le niveau du poste de direction.

Enfin, selon notre recherche bibliographique, une seule étude a montré que les minorités ERI avaient des ambitions moindres par rapport à la majorité. Dans une étude de données d'archives sur les campagnes politiques au Brésil, les ambitions moindres signalées par les minorités ERI étaient liées à des coûts perçus plus élevés et à des récompenses moindres (Wylie, 2020). Ainsi, les candidat-es de la minorité ERI ont souvent choisi d'éviter des conséquences négatives plutôt que de rechercher le leadership.

En conclusion, même si tous les groupes minoritaires ERI sont sous-représentés dans les postes de direction, les mécanismes sous-jacents aux écarts d'aspiration au leadership requièrent une analyse qui prend en compte à la fois le contexte et le groupe minoritaire spécifique.

## Limites et recherches futures

Malgré la quantité de recherches sur les aspirations au leadership, il existe plusieurs domaines dans lesquels des recherches futures permettraient de mieux comprendre les nuances de la problématique. L'une des directions qui semblent particulièrement prometteuses est celle de l'intersectionnalité. Au moment de la publication de cet ouvrage, il n'existe aucune étude examinant les mécanismes qui sous-tendent les niveaux d'aspiration au sein des minorités de genre et des minorités ERI. La recherche a démontré que les stéréotypes ethniques liés au genre peuvent entraver la progression des femmes vers des rôles de direction sur la base des perceptions d'agentisme. Par exemple, Rosette et ses collègues (2016) ont montré que les femmes noires correspondent aux dimensions de dominance de l'agentisme qui sont congruentes avec les rôles de leadership, tandis que les femmes asiatiques correspondent aux dimensions de compétence de l'agentisme. Comme le montre la littérature existante sur les aspirations au leadership, les perceptions d'adéquation ont une incidence sur les niveaux d'aspiration dans les différents groupes. D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre les mécanismes à l'intersection du genre et de l'appartenance ethnique qui stimulent l'aspiration au leadership et les facteurs qui l'influencent tout au long de la carrière.

En outre, comme nous l'avons vu dans le chapitre, dans tous les groupes, la recherche se concentre essentiellement sur les genres binaires traditionnels (homme et femme) sans tenir compte des aspirations au leadership des personnes qui s'identifient comme non binaires ou transgenres. Ce type de recherche n'a pas été inclus ici pour la simple raison qu'à ce jour, il n'existe que peu ou pas de recherches sur les aspirations de leadership de cette population. Avec l'augmentation actuelle du nombre de personnes se sentant en sécurité et capables de s'identifier ouvertement en dehors des genres binaires traditionnels, les recherches futures devraient examiner les aspirations au leadership au sein de ces groupes émergents. Les quelques recherches qui se sont intéressées à la communauté LGBTQIA+\* dans le cadre du leadership montrent que la sexualité perçue des candidat-es affecte la sélection et la perception des candidats hommes homosexuels dans les rôles de leadership (Barrantes et Eaton, 2018). Par exemple, cette recherche expérimentale a indiqué que les employés hommes homosexuels sont potentiellement considérés comme plus adaptés aux postes de leadership féminins et moins adaptés aux rôles de leadership neutres en termes de genre ou masculins. Il serait donc utile d'examiner les aspirations au leadership des personnes LGBTQIA+ elles-mêmes.

La communauté des personnes handicapées n'est pas non plus prise en compte dans les recherches sur les aspirations en matière de leadership. Une étude qualitative sur les personnes handicapées et les difficultés qu'elles rencontrent dans l'avancement de leur carrière suggère qu'indépendamment des différences de culture professionnelle, de genre, de handicap et d'orientation sexuelle, les définitions de la précarité et les obstacles que les membres des groupes marginalisés rencontrent dans les nominations de haut niveau sont similaires (Wilson-Kovacs *et al.*, 2008). Il est intéressant de noter que les premières recherches montrent que les jeunes femmes handicapées ont des aspirations professionnelles plus élevées que les jeunes hommes handicapés (Lee et Rojewski, 2013).

## Conclusion

Comme nous l'avons démontré ici, les aspirations en matière de leadership varient en fonction du genre et de l'appartenance ethnique, raciale ou issue de l'immigration. Ignorer ces différences reviendrait à ignorer le rôle qu'elles jouent dans l'écart de leadership. Si nous voulons combler les disparités groupales dans les aspirations au leadership, il est nécessaire de comprendre les mécanismes qui déterminent ces aspirations ainsi que les facteurs qui les influencent. Cela pourrait conduire à la mise en place de politiques et d'interventions concrètes qui permettraient aux membres de différents groupes sociaux d'avoir des opportunités égales dans l'accès aux rôles de leadership. En mettant l'accent non plus sur les déficits individuels mais sur les améliorations systémiques et contextuelles (voir le chapitre 11), les organisations peuvent cultiver des environnements où chacun et chacune, quelle que soit son origine, se sent capable d'aspirer à des rôles de direction et d'y réussir. Cette approche est non seulement bénéfique pour les minorités, mais elle améliore également l'innovation et les performances de l'organisation en tirant parti de l'ensemble des talents présents au sein de la main-d'œuvre.

## Pour aller plus loin

Baskin, K. (2024, 13 février). *Breaking Through the Self-Doubt that Keeps Talented Women From Leading*. Boston : Harvard Business School Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/breaking-through-the-self-doubt-that-keeps-talented-women-from-leading>.

Coffman, J. et Nuenfeldt, B. (2014, juin). *Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women's Career Aspirations*. Bruxelles : Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/everyday-moments-of-truth>.

Hewlett, S. A., Luce, C. B. et West, C. (2005, novembre). *Leadership in Your Midst: Tapping the Hidden Strengths of Minority Executives*. Boston : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/11/leadership-in-your-midst-tapping-the-hidden-strengths-of-minority-executives>.

Simmons, R. et Kortas, A. (2024, 8 février). *It's Time to Redefine Our Gendered Idea of "Ambition"*. Boston : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/02/its-time-to-redefine-our-gendered-idea-of-ambition>.

## Bibliographie

- Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
- Bakken, B. K., Oudeh, R., Gaither, C. A., Arya, V., Doucette, W. R., Witry, M. J., Kreling, D. H., Mott, D. A. et Schommer, J. C. (2023). Leadership aspiration: An intersectional analysis of racial and gender equity in pharmacy. *Journal of the American Pharmacists Association*, 63(1), 80-89. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2022.08.014>.
- Barrantes, R. J. et Eaton, A. A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped positions. *Sex Roles*, 79, 549-564. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>.
- Bartol, K. M., Anderson, C. R. et Schreier, C. E. (1981). Sex and ethnic effects on motivation to manage among college business students. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 40. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.40>.
- Beddington, E. (2022, 9 octobre). Girls don't want to be leaders. No wonder, when you see the violent abuse they could face. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/oct/09/girls-dont-want-to-be-leaders-no-wonder-when-you-see-the-violent-abuse-they-could-face>.
- Bergey, B. W. et Ranellucci, J. (2021). Motivation profiles of urban preservice teachers: Relations to socialization, initial career perceptions, and demographics. *Contemporary Educational Psychology*, 64, 101936. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101936>.
- Boatwright, K. J., Egidio, R. K. et Team, K.C.W.L.R. (2003). Psychological predictors of college women's leadership aspirations. *Journal of College Student Development*, 44(5), 653-669. <https://dx.doi.org/10.1353/csd.2003.0048>.
- Born, A., Ranehill, E. et Sandberg, A. (2022). Gender and willingness to lead: Does the gender composition of teams matter? *Review of Economics & Statistics*, 104(2), 259-275. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00955](https://doi.org/10.1162/rest_a_00955).
- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.
- Chen, J. et Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101340. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101340>.
- Davidson, A. M., McGregor, R. M. et Siemiatycky, M. (2020). Gender, race and political ambition: The case of Ontario school board elections. *Canadian Journal of Political Science*, 53(2), 461-475. <https://doi.org/10.1017/S0008423919001057>.
- Davies, P. G., Spencer, S. J. et Steele, C. M. (2005). Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.276>.
- 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>.

- Festekjian, A., Tram, S., Murray, C. B., Sy, T. et Huynh, H. P. (2014). I see me the way you see me: The influence of race on interpersonal and intrapersonal leadership perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 102-119. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1548051813486522>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2017a). Gender and leadership aspiration: The impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018-1037. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0120>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2017b). Gender and leadership aspiration: Interpersonal and collective elements of cooperative climate differentially influence women and men. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(11), 591-604. <https://doi.org/10.1111/jasp.12462>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2020). Gender and leadership aspiration: Supervisor gender, support, and job control. *Applied Psychology*, 69(3), 741-768. <https://doi.org/10.1111/apps.12197>.
- Goh, J. X. et McCue, J. (2021). Perceived prototypicality of Asian subgroups in the United States and the United Kingdom. *Journal of Experimental Social Psychology*, 97, 104201. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104201>.
- Hoobler, J. M., Lemmon, G. et Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730. <https://doi.org/10.1177/0149206311426911>.
- IntHERupt (2024). *Why do women shy away from leadership?* [podcast]. <https://intherrupt.libsyn.com/int-177-why-do-women-shy-away-from-leadership>.
- Jensen, J. M. et Martinek, W. L. (2009). The effects of race and gender on the judicial ambitions of state trial court judges. *Political Research Quarterly*, 62(2), 379-392. <https://doi.org/10.1177/1065912908319574>.
- Koenig, A. M. et Eagly, A. H. (2005). Stereotype threat in men on a test of social sensitivity. *Sex Roles*, 52, 489-496. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-3714-x>.
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J. et Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444-448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>.
- Lee, H. I. et Rojewski, J. W. (2013). Brief report: A growth mixture model of occupational aspirations of individuals with high-incidence disabilities. *Journal of Adolescence*, 36(1), 233-239. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.11.003>.
- Leicht, C., Gocłowska, M. A., Van Breen, J. A., de Lemus, S. et Randsley de Moura, G. (2017). Counter-stereotypes and feminism promote leadership aspirations in highly identified women. *Frontiers in Psychology*, 8, 239201. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00883>.
- Miner, J. B. (1977). *Motivational Potential for Upgrading Among Minority and Female Managers*. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.62.6.691>.
- Moore, R. G. (2005). Religion, race, and gender differences in political ambition. *Politics & Gender*, 1(4), 577-596. <https://doi.org/10.1017/S1743923X05050154>.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D. et Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>.
- Nielsen, V. L. et Madsen, M. B. (2019). Token status and management aspirations among male and female employees in public sector workplaces. *Public Personnel Management*, 48(2), 226-251. <https://doi.org/10.1177/0091026018808822>.
- Ottsen, C., Villesèche, F. et Paunova, M. (2021). Bias and leadership aspirations: Exploring the interaction of gender and parental status in self-evaluations. *Kvinder Køn & Forskning*, 31(3), 70. <https://doi.org/10.7146/kkf.v31i3.128967>.
- Powell, G. N. et Butterfield, D. A. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30-36. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.003>.

- Reny, T. et Shah, P. (2018). New Americans and the quest for political office. *Social Science Quarterly*, 99(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12487>.
- Rosch, D. M., Collier, D. et Thompson, S. E. (2015). An exploration of students' motivation to lead: An analysis by race, gender, and student leadership behaviors. *Journal of College Student Development*, 56(3), 286-291. <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0031>.
- Rosch, D., Ogolsky, B. et Stephens, C. M. (2017). Trajectories of student leadership development through training: An analysis by gender, race, and prior exposure. *Journal of College Student Development*, 58(8), 1184-1200. <https://doi.org/10.1353/csd.2017.0093>.
- 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>.
- Rudman, L. A. et Glick, P. (2008). *The Social Psychology of Gender: How Power and Intimacy Shape Gender Relations*. New York : Guilford Press.
- Sanchez, C. M. et Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>.
- Sealy, R. et Harman, C. (2017). Women's leadership ambition in early careers. Dans S. R. Madsen (éd.), *Handbook of Research on Gender and Leadership* (p. 180-192). Cheltenham : Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00020>.
- Sheppard, L. D. (2018). Gender differences in leadership aspirations and job and life attribute preferences among US undergraduate students. *Sex Roles*, 79, 565-577. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>.
- Simon, S. et Hoyt, C. L. (2013). Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(2), 232-245. <https://doi.org/10.1177/1368430212451176>.
- Singer, M. (1991). The relationship between employee sex, length of service and leadership aspirations: A study from valence, self-efficacy and attribution perspectives. *Applied Psychology*, 40(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01001.x>.
- Sy, T., Tram-Quon, S. et Leung, A. (2017). Developing minority leaders: Key success factors of Asian Americans. *Asian American Journal of Psychology*, 8(2), 142-155. <https://doi.org/10.1037/aap0000075>.
- Wilson-Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A. et Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705-717. <https://doi.org/10.1080/09687590802469198>.
- Wolniak, G. C., Chen-Bendle, E. C. et Tackett, J. L. (2023). Exploring gender differences in leadership aspirations: A four-year longitudinal study of college students from adverse backgrounds. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584231183665>.
- Workplace Fairness (2018). *Sex / Gender Discrimination*. <https://www.workplacefairness.org/sexual-gender-discrimination#20>.
- Wylie, K. (2020). Taking bread off the table: Race, gender, resources and political ambition in Brazil. *European Journal of Politics and Gender*, 3(1), 121-142. <https://doi.org/10.1332/251510819X15719917787141>.



# À la poursuite de carrières non traditionnelles

## *Quand l'offre d'emploi encourage ou décourage les femmes ou les hommes de postuler<sup>1</sup>*

Janine Bosak, Ramzi Fatfouta, Levke Henningsen, Tanja Hentschel, Mary Kinahan

Michèle Keller, récemment diplômée en administration des affaires et forte de cinq années d'expérience dans l'industrie, est confrontée à des difficultés dans sa recherche d'un poste de direction. Cela fait maintenant plusieurs semaines que Michèle consulte en vain les offres d'emploi pour des postes de direction au niveau débutant. Elle ne parvient pas à mettre le doigt dessus. Les offres d'emploi et les descriptions de poste que Michèle a consultées jusqu'à présent ne lui semblaient pas attrayantes. Plusieurs annonces pour des postes de direction faisaient appel à des candidats « déterminés », « décisifs » et « compétitifs ». En parcourant les sites web des entreprises, Michèle est tombée sur quelques postes vacants intéressants dans le secteur technologique et un dans le domaine du conseil, mais elle s'est sentie découragée par la présence disproportionnée de noms masculins et de photos contenant une majorité d'hommes dans la section « Rejoignez notre équipe ». Dans de nombreux cas, elle décide de ne pas postuler et poursuit donc sa recherche d'emploi.

Dans la bataille actuelle pour attirer les talents, les entreprises concentrent leurs efforts pour recruter et retenir les meilleurs employé-es afin de rester en tête de la concurrence. Les organisations investissent des ressources considérables dans le recrutement et l'embauche de talents, car elles savent que l'acquisition de talents est associée aux résultats financiers et à la réussite de l'organisation (CIPD, 2022). Les

---

<sup>1</sup> Ce chapitre a été traduit de l'anglais vers le français. Bien que des efforts aient été faits pour assurer une traduction fidèle et précise, certaines nuances ou expressions propres à la langue source peuvent différer dans la version française. Dans ce chapitre, tou-tes les coauteur-rices ont contribué à parts égales et sont classé-es par ordre alphabétique.

mauvais recrutements, en particulier pour les postes de direction, peuvent s'avérer très coûteux (Appelbaum et Milkman, 2006). Un processus de recrutement réussi commence souvent par une offre d'emploi bien conçue. Son principal objectif est d'attirer un large éventail de candidat-es qualifié-es, en les encourageant à postuler au poste annoncé (Ganesan *et al.*, 2018). Toutefois, les informations fournies dans l'offre d'emploi peuvent dissuader les candidat-es adéquates d'initier le processus de recrutement, comme dans le cas de Michèle. Dans ce chapitre, nous passerons en revue la théorie et les éléments empiriques qui renseignent sur les situations et les raisons pour lesquelles les offres d'emploi peuvent diminuer plutôt qu'augmenter la perception d'adéquation des candidat-es.

Nous nous concentrerons sur le modèle du manque d'adéquation (*Lack-of-Fit Model*, Heilman, 1983 ; voir également le chapitre 2 pour une explication détaillée de ce concept), qui repose sur l'hypothèse selon laquelle les stéréotypes\* de genre persistent sur le lieu de travail, influençant la manière dont les entreprises publient les offres d'emploi, qui peuvent engendrer un sentiment de manque d'adéquation avec les rôles non traditionnels liés au genre. Nous examinerons trois facteurs susceptibles d'influencer ces perceptions de (non-) adéquation parmi les candidat-es à un emploi ou à un poste de direction : l'utilisation d'un langage et d'images genrés dans les offres d'emploi, le rôle des politiques d'action positive pour attirer les candidat-es et la répartition des genres au sein de l'organisation affichée dans les offres d'emploi. Nous terminerons ce chapitre par un résumé et des recommandations pratiques à l'intention des organisations et des expert-es en recrutement, ainsi que par une conclusion.

## **Le rôle des stéréotypes de genre dans le recrutement : un modèle du manque d'adéquation**

Dans la mesure où les femmes en âge de travailler sont aujourd'hui davantage instruites et qualifiées que leurs homologues masculins (Eurostat, 2021) et qu'il existe une prise de conscience croissante de l'importance des femmes dans le milieu des affaires (Hoobler *et al.*, 2018), de nombreuses entreprises ont remis en question leur processus de recrutement de talents, en particulier la communication des offres d'emploi, afin d'attirer davantage de femmes hautement qualifiées et d'accroître la diversité de genre dans leurs rangs organisationnels (par exemple, Castilla et Rho, 2023). Pourtant, un recrutement efficace peut s'avérer une tâche difficile pour les organisations car, s'il n'est pas effectué correctement, il peut décourager des candidat-es potentielles de postuler à un emploi et ainsi aboutir à un groupe de candidat-es qui manque de diversité (Breugh, 2009). Quelles en sont les raisons ? Les femmes et les hommes sont moins susceptibles d'être attirés par des annonces et enclins à postuler lorsqu'ils constatent une inadéquation entre, d'une part, leurs caractéris-

tiques personnelles et, d'autre part, les informations relatives à l'emploi et à l'organisation véhiculées dans l'annonce – les unes comme les autres souvent fondées sur des stéréotypes de genre.

Les stéréotypes de genre sont des opinions culturellement partagées sur les caractéristiques des hommes et des femmes (Bosak et Eagly, 2014 ; voir également le chapitre 2). Ces croyances découlent de notre observation des femmes et des hommes dans leurs rôles sociaux typiques, qui sont perçus comme nécessitant des traits et des compétences différents (Bosak *et al.*, 2012 ; Eagly, 1987). Dans le passé, la plus forte prévalence des hommes dans les rôles de soutien de famille et d'autorité a conduit les personnes qui les perçoivent à en déduire qu'ils sont particulièrement agentiques\* (par exemple, assertifs, compétitifs). De même, le fait que les femmes occupaient davantage les rôles domestiques et les rôles professionnels axés sur les soins et les services a induit les personnes à en déduire qu'elles sont particulièrement communales\* (par exemple, sympathiques, serviables ; Cejka et Eagly, 1999). Les gens intériorisent souvent ces stéréotypes dans leur concept de soi, les femmes s'attribuant davantage de caractéristiques relationnelles\* (ou communales) et moins d'autonomie (ou d'agentisme) que les hommes (Hentschel *et al.*, 2019).

Contrairement aux caractéristiques communales des femmes, de nombreux attributs perçus comme nécessaires pour réussir dans des professions et des rôles de direction traditionnellement masculins coïncident avec le stéréotype selon lequel les hommes sont agentiques (Koenig *et al.*, 2011). Selon le modèle du manque d'adéquation (Heilman, 1983), les personnes dans le monde du travail évaluent l'adéquation en comparant les attributs qui les caractérisent personnellement (stéréotypés en fonction du genre) avec les attributs qu'elles perçoivent comme étant nécessaires pour réussir dans un certain emploi. La théorie postule en outre que ces évaluations de l'adéquation façonnent les attentes des personnes quant à leurs performances dans certains emplois. Ainsi, les femmes qui postulent à des emplois typiquement masculins (par exemple, développeur de logiciels, officier de police) ou à des postes de direction sont susceptibles de percevoir un manque d'adéquation entre les qualités communales qu'elles ont intériorisées et les qualités agentiques associées à ces rôles. Par conséquent, elles ont des attentes plus pessimistes concernant leurs performances dans ces rôles. Ces perceptions de manque d'adéquation et les attentes moindres en matière de performances qui en découlent sont susceptibles de décourager les femmes de progresser dans leur carrière ou, pire encore, de poursuivre certaines carrières et certains rôles. Pour illustrer les processus du modèle du manque d'adéquation, Bosak et Sczesny (2008) ont constaté que les femmes se percevaient comme moins aptes que les hommes à occuper un poste de direction annoncé, non pas parce que ces femmes étaient moins qualifiées que les hommes, mais parce qu'elles se percevaient comme possédant moins de qualités agentiques (généralement associées aux rôles de direction) que les hommes.

La façon dont les emplois et les organisations sont perçus est potentiellement influencée par les offres d'emploi et les sites web de recrutement. Les organisations qui souhaitent attirer les candidatures de femmes et d'hommes dans des emplois non traditionnels doivent donc être attentives à ces processus d'autostéréotypisation\* dans le cadre de leurs efforts de recrutement. En particulier au début du processus de recrutement, lorsque les offres d'emploi constituent le principal canal de communication

permettant d'atteindre et d'attirer des candidat-es potentiel-les (Allen *et al.*, 2004), les organisations peuvent, intentionnellement ou non, encourager ou décourager les femmes ou les hommes dans leur candidature à certains emplois et à certains rôles (Fernandez et Sosa, 2005). Par exemple, lorsque les annonces mettent en avant l'agentisme ou la masculinité pour un emploi donné, ces descriptions sont conformes à la vision que les hommes ont d'eux-mêmes, mais pas à celles des femmes (Hentschel *et al.*, 2019). Ces offres d'emploi sont donc susceptibles de susciter des perceptions d'inadéquation chez les femmes et, ce faisant, de les décourager de postuler. De même, les hommes qui ont intériorisé des attributs agentiques sont susceptibles d'éprouver des perceptions d'inadéquation à l'égard des emplois à prédominance féminine, orientés vers le côté relationnel et/ou sur les services – en particulier lorsque ces emplois sont annoncés d'une manière très communale ou féminine. Ces indices genrés qui influencent la propension des femmes et des hommes à postuler sont souvent signalés par l'utilisation plus ou moins intentionnelle d'un langage genré et d'images typiques du genre dans les offres d'emploi.

## Les effets de l'utilisation d'un langage et d'une image genrés dans les offres d'emploi

En général, les informations présentées dans les offres d'emploi, notamment la taille de l'entreprise, sa localisation et l'image globale de l'organisation, donnent des indications aux personnes en recherche d'emploi pour évaluer si le poste est congruent avec la vision qu'elles ont d'elles-mêmes, influençant ainsi leur propension à postuler (voir Dineen et Soltis, 2011). Toutefois, le langage ou les illustrations utilisés dans une offre d'emploi peuvent déjà dissuader les candidat-es de postuler. Dans ce qui suit, nous examinons l'impact, sur les perceptions et les comportements des candidat-es, de la forme grammaticale masculine (théoriquement interprétable comme générique), des attributs stéréotypés en fonction du genre et des images illustrant la surreprésentation des candidat-es typiques du genre dans les offres d'emploi.

L'expression du genre varie d'une langue à l'autre (Gygax *et al.*, 2019). On estime qu'environ 40 % des langues du monde ont un genre grammatical, comme le français, l'allemand ou encore l'italien (Singer, 2018). Dans ces langues, les noms personnels s'alignent sur le genre de l'entité qu'ils représentent. Par exemple, en français, « étudiant » est la forme masculine et « étudiante » la forme féminine du concept désignant les personnes qui font des études. Toutefois, la forme grammaticale masculine peut également être utilisée pour les groupes mixtes ou lorsque le genre n'est pas spécifié. Par exemple, selon les règles grammaticales françaises, le mot « étudiants » est également la forme générique qui désigne un groupe mixte d'étudiants et d'étudiantes. Ainsi, de nombreuses offres d'emploi utilisent la forme masculine dans une offre d'emploi destinée aux personnes des deux genres (il s'agit de termes génériques). Bien que, dans la logique grammaticale, le terme générique

soit supposé être neutre du point de vue du genre, il évoque souvent une image masculine dans l'esprit des gens (Stahlberg *et al.*, 2007). Autrement dit, les gens font une « hypothèse implicite selon laquelle une personne non définie est un homme » (Lindqvist *et al.*, 2019 : 110). Par exemple, les gens associent inconsciemment les titres d'emplois masculins aux hommes plutôt qu'aux femmes (Fatfouta et Sczesny, 2023). L'utilisation du générique masculin peut donc avoir des effets néfastes sur le processus de décision de carrière des individus. Par exemple, les filles se perçoivent comme ayant moins de succès dans les professions à prédominance masculine lorsque la profession est désignée par la forme grammaticale masculine (par exemple, « ingénieur ») que lorsqu'elle est désignée par les deux formes grammaticales (par exemple, « ingénieures » et « ingénieurs » ; Verweken *et al.*, 2013).

Outre les titres de postes au masculin, les offres d'emploi contiennent d'autres formes de langage genré (Gaucher *et al.*, 2011) qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les perceptions d'adéquation des demandeur-ses d'emploi. Par exemple, les emplois traditionnellement investis par les hommes ont tendance à être annoncés avec des termes agentiques, stéréotypiques des hommes (par exemple, « compétitivité », « assertivité »). De même, les offres d'emploi pour des postes de haut niveau hiérarchique, comme celui de directeur-riche général-e, contiennent souvent un langage stéréotypé masculin (Askehave et Zethsen, 2014). Par conséquent, et comme illustré par le cas de Michèle Keller présenté plus haut, les femmes sont susceptibles de percevoir des niveaux d'adéquation moindres que les hommes avec ces postes, ce qui diminue l'attrait du poste et leurs intentions de candidature (Gaucher *et al.*, 2011; Hentschel *et al.*, 2021). Bien entendu, la même logique s'applique aux cas des demandeurs d'emploi hommes qui postulent à des emplois traditionnellement dominés par des femmes et qui tendent à être annoncés avec des termes communaux, stéréotypiques des femmes (par exemple, « orientation vers le travail en équipe » ou « communication »).

Au-delà du langage utilisé dans les offres d'emploi, les illustrations (les photos, notamment) peuvent également modifier les perceptions d'adéquation et les intentions de candidature des femmes. Par exemple, dans une étude de Hentschel et ses collègues (2018), un programme d'entrepreneuriat présentant une image stéréotypiquement masculine (un homme portant une chemise ouverte avec un slogan dans une pose de superhéros survolant la ville) a engendré une diminution des perceptions d'adéquation et de l'intérêt des femmes, par rapport au même programme illustré par une image stéréotypiquement féminine (une femme peignant un mur, vue de dos) ou une image neutre en termes de genre (des chaussures de sport unisexes). Cet effet était encore plus fort lorsque l'image était associée à une forme grammaticale masculine (par exemple, « *Unternehmer* » en allemand, « entrepreneur » en français). Ces résultats montrent que l'utilisation de la forme grammaticale masculine, le langage genré et l'utilisation d'illustrations représentant le candidat traditionnel (à savoir, un homme blanc) peuvent avoir un impact négatif sur les perceptions d'adéquation des candidat-es non traditionnel-les et les dissuader de postuler à ces emplois.

Quelles stratégies les organisations, et plus particulièrement les personnes en charge du recrutement, peuvent-elles adopter pour s'adresser aussi bien aux femmes qu'aux hommes et les attirer dans une égale mesure ? De nombreuses recherches montrent que l'utilisation d'un langage inclusif\* en termes de genre plutôt que de la

forme générique masculine contribue à une représentation cognitive plus équilibrée des femmes et des hommes (Sczesny *et al.*, 2016). Plus précisément, deux stratégies clés peuvent être adoptées (Sczesny *et al.*, 2016). Premièrement, la stratégie de *féménisation* consiste à mentionner explicitement les femmes en utilisant des paires de formes féminines et masculines, soit sous forme complète (par exemple, « étudiantes et étudiants »), soit sous forme contractée (par exemple, « étudiant-es »). Deuxièmement, la stratégie de *neutralisation* fait référence à l'utilisation de formes neutres au lieu de formes masculines, telles que les noms génériques (par exemple, « une personne en formation »). Si la *féménisation* contribue à accroître la visibilité des femmes dans notre langue, elle peut néanmoins conduire à des textes plus longs et potentiellement moins lisibles (bien que cette affirmation ne soit pas étayée empiriquement ; Liénardy *et al.*, 2023) et peut exclure les personnes qui ne s'identifient ni à une femme ni à un homme. Certaines études ne constatent aucune différence dans l'efficacité de la *féménisation* par rapport à la *neutralisation* (Fatfouta et Sczesny, 2023 ; Tibblin *et al.*, 2023), tandis que d'autres indiquent que la *féménisation* est plus efficace pour éliminer les biais en faveur des hommes (Spinelli *et al.*, 2023).

Il a été constaté que les offres d'emploi utilisant la *féménisation* augmentent non seulement les intentions de candidature des femmes, mais aussi leur capacité à être embauchées pour des emplois traditionnellement dominés par les hommes (Formanowicz *et al.*, 2013 ; Horvath et Sczesny, 2016). Le langage inclusif conduit également les gens à estimer que les femmes sont plus nombreuses dans l'organisation (Tibblin *et al.*, 2023). Toutefois, en contrepartie, les emplois typiquement associés aux hommes (par exemple, les ingénieurs) présentés sous une forme *féménisée* plutôt que masculine peuvent se voir attribuer un statut social\* inférieur et être moins bien rémunérés (Vervecken et Hannover, 2015). En résumé, les résultats des études examinées dans cette section suggèrent que les organisations et les personnes en charge du recrutement doivent être attentives aux effets de l'utilisation d'un langage et d'illustrations genrés lorsqu'elles conçoivent des annonces de recrutement. La section suivante se concentre sur une autre caractéristique des annonces, à savoir les politiques d'action positive, qui mérite une attention particulière en ce qui concerne les femmes et les hommes qui postulent à des emplois non traditionnels et à des postes de direction.

## Le rôle des politiques d'action positive dans les offres d'emploi

Au-delà du langage et de l'utilisation d'illustrations genrées, les informations présentées dans les offres d'emploi peuvent également inclure un contenu sur la politique de l'entreprise, telles que des déclarations sur les mesures d'action positive, afin de signaler la stratégie organisationnelle visant à accroître la représentation des femmes (voir le chapitre 10). L'action positive fait généralement référence aux

programmes, politiques et initiatives conçus pour promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et d'autres groupes minoritaires dans le monde des affaires, de l'emploi et de l'éducation. Ces politiques visent à contrebalancer les effets de la discrimination passée (Greig *et al.*, 2023). Sur le lieu de travail, les politiques d'action positive visent à garantir que les procédures de sélection, les décisions et les évaluations des performances sont équitables et conformes aux principes de la méritocratie (Crosby *et al.*, 2006). Ces initiatives peuvent aller de quotas stricts à des actions de sensibilisation ciblées sur les questions de genre et au suivi de la progression des femmes (Heilman et Haynes, 2006). Bien que cette approche découle de bonnes intentions, elle a suscité des débats sur l'équité, la perte potentielle d'efficacité et la discrimination inversée (Crosby *et al.*, 2006). La question se pose donc toujours de savoir comment les politiques d'action positive influencent les intentions des femmes et des hommes de postuler à un poste, et la manière spécifique dont elles le font.

La plupart des organisations, si ce n'est toutes, incluent des informations sur la politique de recrutement dans leurs offres d'emploi, mais le contenu de ces politiques et le niveau de détail peuvent entraîner des conséquences (voulues ou non) sur l'attraction des hommes et des femmes. L'une des façons dont la plupart des organisations intègrent l'action positive consiste à inclure leurs politiques de diversité globales dans leurs annonces de recrutement pour des emplois et des postes de direction (Nater et Sczesny, 2016).

Par exemple, les organisations peuvent encourager les femmes à postuler en soulignant leur engagement à respecter le principe d'égalité des chances (voir le chapitre 2) ou instaurer un traitement préférentiel des femmes à qualifications égales parmi les candidat·es à l'emploi (Henningesen *et al.*, 2022). Des recherches antérieures ont montré que les femmes sont plus attirées par les organisations qui proposent des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi plus détaillées que par celles qui ne proposent aucune déclaration ou des déclarations limitées (McNab et Johnson, 2002). Toutefois, il a souvent été démontré que les politiques plus strictes, telles que les quotas, ont des effets préjudiciables, même sur les femmes à la recherche d'un emploi (Nater et Sczesny, 2016), potentiellement parce qu'elles engendrent une moindre perception de justice et de soutien organisationnel (Shaughnessy *et al.*, 2016). Par exemple, Nater et Sczesny (2016) ont examiné comment la « sévérité » des politiques de discrimination positive dans les offres d'emploi pour des postes de direction affectait la perception qu'avaient les femmes et les hommes de l'adéquation de l'emploi et, par conséquent, leur propension à postuler. Lorsque l'offre d'emploi comportait un quota de 40 % de femmes, les femmes se considéraient moins en adéquation avec le poste et étaient moins enclines à postuler. En revanche, lorsque l'offre d'emploi mettait en évidence un traitement préférentiel des femmes à qualifications égales par rapport aux hommes ou invitait explicitement les femmes à postuler, les participantes se décrivaient davantage comme correspondant au poste, ce qui les incitait davantage à postuler.

Il n'est pas surprenant que les non-bénéficiaires de ces mesures, tels que les hommes blancs, réagissent plus négativement aux politiques d'action positive dans les offres d'emploi et à l'utilisation de ces politiques pour justifier les décisions de sélection (Crosby *et al.*, 2006 ; Greig *et al.*, 2023), en particulier lorsqu'ils ont des préjugés à l'égard du groupe bénéficiaire ou lorsque les programmes se concentrent uniquement

sur l'amélioration de la représentation des femmes. Il est intéressant de noter que les non-bénéficiaires réagissent plus positivement aux politiques d'action positive lorsque son usage est bien justifié, lorsqu'ils pensent que la discrimination sur le lieu de travail est toujours un problème ou lorsqu'ils ont des attitudes négatives à l'égard du sexisme (Harrison *et al.*, 2006).

Bien que le but des politiques d'action positive soit d'augmenter le recrutement des femmes et des minorités\* dans certaines positions, il peut y avoir, en fonction de la politique (quotas, etc.), des conséquences non intentionnelles. Par exemple, les politiques d'action positive, telles qu'elles sont présentées dans les offres d'emploi ou dans les informations de recrutement, peuvent parfois engendrer une « stigmatisation d'incompétence » sur la personne bénéficiaire, même au-delà de la phase de candidature. Cette stigmatisation fait référence à la dévalorisation potentielle des qualifications professionnelles des personnes bénéficiaires lorsqu'on estime qu'elles ont été recrutées ou embauchées uniquement en raison de leur genre (Heilman *et al.*, 1997). Par exemple, dans une étude expérimentale menée par Heilman et ses collègues (1997), des managers ont évalué la performance au travail de recrues hypothétiques après avoir lu une recommandation confidentielle de recrutement qui indiquait soit que la personne avait été recrutée dans le cadre d'un programme de recrutement de femmes ou de minorités, soit non. Les managers ont jugé les femmes recrutées par le biais de l'action positive comme étant moins compétentes et ont recommandé une augmentation salariale plus faible par rapport aux hommes recrutés et aux femmes recrutées en dehors de l'action positive. Cependant, des données issues d'une méta-analyse\* montrent que, bien que toujours présents, les effets négatifs de l'action positive ont diminué dans les études plus récentes, reflétant potentiellement des changements plus larges dans les opinions publiques sur ce qui est considéré comme juste et acceptable (Greig *et al.*, 2023). En conclusion, pour mettre en œuvre avec succès l'action positive dans les offres d'emploi et encourager les femmes à postuler, les organisations doivent justifier leur choix d'action positive (quotas, sélection préférentielle pour les candidates également qualifiées, etc.) dans le cadre d'objectifs de diversité plus larges, ainsi que fournir suffisamment de détails sur ces politiques, afin d'éviter qu'elle ne soit perçue comme injuste (Greig *et al.*, 2023). Ainsi, bien que les organisations ne puissent peut-être pas changer les attitudes individuelles à l'égard du sexisme, elles peuvent justifier l'utilisation de l'action positive et sensibiliser aux problèmes persistants de discrimination sur le lieu de travail.

## La perception d'adéquation est influencée par la composition par genre de l'organisation communiquée dans les offres d'emploi

Les recherches examinées dans les sections précédentes partent du principe que lorsque les femmes choisissent de postuler, elles déduisent le degré de masculinité d'un environnement de travail. Elles le font sur la base du langage, des illustrations ou d'autres indices liés au genre figurant dans les offres d'emploi ou sur le site web d'une organisation. Que se passerait-il si les organisations rendaient transparente leur représentation effective des genres ? Une sous-représentation des femmes découragerait-elle d'autres femmes de postuler ?

Dans une étude récente, Engel et ses collègues (2023) ont examiné cette question dans le contexte d'une startup, un milieu où les femmes ont tendance à être sous-représentées. L'équipe de recherche soutient que les femmes, mais pas les hommes, peuvent être particulièrement hésitantes à postuler dans des organisations (dans ce cas, une startup) ayant une grande majorité d'employés hommes, de peur d'être embauchées uniquement en tant que *token\** (Kanter, 1977). En d'autres termes, elles craignent de ne pas être embauchées sur la base de leurs compétences ou de leur adéquation avec l'entreprise. Elles seraient plutôt embauchées pour que l'organisation puisse signaler à la clientèle et aux autres parties prenantes son engagement en faveur de la diversité de genre. Engel et ses collègues (2023) ont analysé plus d'un demi-million de décisions de candidature prises par huit mille Néerlandais-es pour des emplois dans des startups, à l'aide d'une application de mise en correspondance d'emplois pour startups dans laquelle les entreprises indiquaient leur composition par genre. Lorsque les startups ne comptaient que très peu de femmes parmi leurs employé-es (entre 0 et 15 % de femmes), les intentions des femmes (mais pas celles des hommes) de postuler pour cette startup étaient significativement plus faibles que lorsque les startups affichaient une proportion plus élevée de femmes (entre 15 et 35 %). Cette étude montre que, dans l'idéal, les entreprises devraient veiller à assurer une représentation équilibrée des genres dès le premier jour. Les entreprises dont la répartition des genres est inégale peuvent également faire preuve de transparence quant à leur composition par genre dans les offres d'emploi si elles communiquent leur volonté d'œuvrer en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Un engagement sincère en faveur de la diversité indique que les organisations progressent et sont dignes de confiance (Apfelbaum et Suh, 2024).

## Recommandations pratiques

Pour attirer les talents les plus adaptés, les organisations doivent impérativement mettre en place des stratégies de recrutement efficaces. Les offres d'emploi constituent généralement le premier point d'engagement avec les candidat-es potentiel·les et visent à attirer, à rechercher et à embaucher des candidat-es qualifié-es pour des postes et des fonctions de direction. Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, les informations fournies dans l'offre d'emploi peuvent dissuader, voire aliéner, des candidat-es approprié-es en raison de la perception d'une inadéquation entre l'emploi annoncé (par exemple, un poste de direction) et leurs caractéristiques personnelles (par exemple, leur genre). En particulier, comme nous l'avons vu, l'utilisation dans les offres d'emploi d'un langage ou d'illustrations genrés, de politiques d'action positive rigoureuses et de la composition par genre de l'organisation peut exacerber le manque d'adéquation perçu par les femmes candidates à des postes ou à des rôles non traditionnels (par exemple, le leadership dans des domaines dominés par les hommes).

Aussi, pour maximiser la perception d'adéquation et augmenter l'intention des candidates de postuler, nous formulons les recommandations pratiques suivantes à l'intention des organisations et des professionnels de l'embauche. Premièrement, en ce qui concerne l'utilisation du langage, nous recommandons que, lorsque les langues présentent des formes genrées distinctes, pour décrire les titres de poste notamment, les organisations utilisent un langage qui intègre le genre. Elles peuvent le faire en décrivant les titres avec des paires de mots (par exemple, « chef de projet et cheffe de projet ») ou, idéalement, des formes plus progressives (telles que les formes « . », « · », « - » ou « \* » en allemand) qui incluent tous les genres. Il convient d'éviter de s'adresser uniquement aux candidat-es avec le pronom « il » et d'utiliser des formes inclusives telles que « iel ». Les organisations peuvent ajouter les formes « m/f/d » (masculin/féminin/divers) après les titres de poste, mais il ne suffit pas d'ajouter ces abréviations après un titre de poste masculin pour qu'un poste traditionnellement dominé par les hommes soit perçu comme moins masculin ; il faut aussi des titres et des pronoms qui incluent le genre. Deuxièmement, les annonces de recrutement devraient éviter les termes stéréotypiquement masculins tels que « compétitif » ou « ambitieux » dans les offres d'emploi ou sur les sites web. Les emplois qui comportent des tâches essentiellement masculines stéréotypées contiennent souvent aussi des tâches et des comportements relationnels stéréotypiquement féminins, tels que le « travail d'équipe » et la « coopération ». Il est donc important de souligner ces aspects et de les contrebalancer par des tâches et des traits stéréotypiquement masculins. Troisièmement, en ce qui concerne l'utilisation d'illustrations, les organisations devraient éviter les images qui suggèrent que le poste ou l'environnement de travail est fortement dominé par les hommes ou par les personnes blanches, par exemple en représentant une équipe exclusivement composée d'hommes ou de personnes blanches. Les images dans lesquelles la diversité de l'équipe est évidente attirent à la fois les personnes qui appartiennent au groupe surreprésenté et celles du groupe sous-représenté. Quatrièmement, les organisations peuvent encourager les femmes à postuler à des emplois non traditionnels et à des postes de direction en incluant dans leurs offres d'emploi une politique d'égalité des chances en matière d'emploi et/ou des politiques d'action positive (mais pas de

politiques de sélection « rigoureuses » fondées sur des quotas). Les politiques « fortes » qui accordent plus d'importance aux caractéristiques démographiques (telles que les quotas) peuvent susciter des réactions négatives à la fois chez les non-bénéficiaires et les bénéficiaires. Les politiques « plus faibles » (par exemple, invitation explicite des femmes à postuler ; sélection préférentielle à qualification égale) améliorent la perception de l'adéquation de l'emploi chez les bénéficiaires et, par conséquent, les intentions de postuler à un emploi. Cela est peut-être dû au fait que les candidat-es à l'emploi ont le sentiment que la discrimination positive forte nuit à leur mérite (Nater et Sczesny, 2016). Par conséquent, lorsque des personnes sont embauchées dans le cadre de politiques d'action positive, il est essentiel de fournir des informations claires et positives sur les attentes envers la personne ciblée. Cela évitera de supposer que les bénéficiaires de ces politiques sont moins performant-es (Heilman, 1997) et aidera à justifier les politiques d'action positive auprès des non-bénéficiaires. Enfin, il est important de noter qu'une approche fragmentée du recrutement n'aboutira pas aux résultats souhaités, à savoir un recrutement accru de talents. Nous encourageons donc vivement les organisations à prendre en compte les recommandations ci-dessus dans le cadre d'une approche plus globale de la diversité qui évalue leur stratégie de recrutement dans le contexte de leur culture organisationnelle inclusive.

## Conclusion

Ce chapitre a montré que pour attirer des managers qualifiées comme Michèle Keller, les organisations doivent prêter attention à leurs outils de recrutement et aux messages (potentiellement involontaires) qu'elles font passer. Les éléments stéréotypiquement masculins/agentiques dans les offres d'emploi peuvent dissuader les femmes de postuler à des postes de direction en fonction de l'adéquation qu'elles perçoivent entre l'organisation ou le poste annoncé et elles-mêmes. Selon le modèle du manque d'adéquation (Heilman, 1983), la perception d'adéquation entre un individu et un emploi ou une organisation peut en fin de compte influencer les choix de carrière et les aspirations au leadership non seulement des femmes (voir le chapitre 5), mais aussi des hommes, ainsi que d'autres groupes sociaux, tels que les minorités ethniques (pour une vue d'ensemble, voir Avery et McKay, 2006). Le modèle du manque d'adéquation est également utile pour comprendre les mesures que les organisations peuvent prendre pour améliorer le sentiment d'adéquation des femmes avec les postes traditionnellement dominés par les hommes ou stéréotypiquement masculins (Heilman et Caleo, 2018). S'il est difficile de changer les stéréotypes ou la vision que les femmes ont d'elles-mêmes, il est possible d'influer sur l'idée que l'on se fait d'une organisation ou d'un emploi – par des mesures qui sont souvent peu coûteuses. Par exemple, les organisations devraient réfléchir à leurs outils et activités de recrutement en invitant les membres de différents groupes sous-représentés à donner leur avis et, ce faisant, minimiser les actions bien intentionnées qui n'ont pas l'effet escompté (Leslie, 2019). Cependant, tout changement de ce type doit s'inscrire dans une stratégie de recru-

tement inclusive plus large, soutenue par la culture organisationnelle. Ainsi, si les organisations entreprennent de telles actions pour créer une impression favorable qui ne valorise pas réellement la diversité, elles risquent d'être perçues comme étant peu attrayantes et perdront rapidement leurs nouvelles recrues (McKay et Avery, 2005).

## Pour aller plus loin

- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S. et Hentschel, T. (2023). Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1469-1500. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1197>.
- Fatfouta, R. et Sczesny, S. (2023). Unconscious bias in job titles: Implicit associations between four different linguistic forms with women and men. *Sex Roles*, 89, 774-785. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Heilman, M. E. et Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744. <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>.
- Henningsen, L., Horvath, L. K. et Jonas, K. (2022). Affirmative action policies in academic job advertisements: Do they facilitate or hinder gender discrimination in hiring processes for professorships? *Sex Roles*, 86, 34-48. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01251-4>.

## Bibliographie

- Allen, D. G., Van Scotter, J. R. et Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x>.
- Apfelbaum, E. P. et Suh, E. Y. (2024). Transparency about lagging diversity numbers signals genuine progress. *Journal of Experimental Psychology: General*, 153(1), 255-267. <https://doi.org/10.1037/xge0001489>.
- Appelbaum, E. et Milkman, R. (2006). *Achieving a Workable Balance: New Jersey Employers' Experiences Managing Employee Leaves and Turnover*. New Brunswick : Center for Women and Work.
- Askehave, I. et Zethsen, K. K. (2014). Gendered constructions of leadership in Danish job advertisements. *Gender, Work and Organization*, 21(6), 531-545. <https://doi.org/10.1111/gwao.12053>.
- Avery, D. R. et McKay, P. F. (2006). Target Practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>.
- Bosak, J. et Eagly, A. H. (3<sup>e</sup> éd., 2014). Gender. Dans P. C. Flood et Y. Freeney (éds), *Wiley encyclopedia of management: Organizational behavior* (vol. 11, p. 173-177). Chichester : Wiley.
- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.

- Bosak, J., Sczesny, S. et Eagly, A. H. (2012). The impact of social roles on trait judgments: A critical reexamination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(4), 429-440. <https://doi.org/10.1177/0146167211427308#>.
- Breaugh, J. A. (2009). *Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Foundation. [https://mlsu.ac.in/econtents/2964\\_Recruiting-Attracting-Talent.pdf](https://mlsu.ac.in/econtents/2964_Recruiting-Attracting-Talent.pdf).
- Castilla, E. J. et Rho, H. J. (2023). The gendering of job postings in the online recruitment process. *Management Science*, 69(11), 6912-6939. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4674>.
- Cejka, M. A. et Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423. <https://doi.org/10.1177/0146167299025004002>.
- CIPD (2022). *Resourcing and talent planning report 2022*. Londres : Chartered Institute of Personnel and Professional Development. [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf).
- Crosby, F. J., Iyer, A. et Sincharoen, S. (2006). Understanding affirmative action. *Annual Review of Psychology*, 57, 585-611. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190029>.
- Dineen, B. R. et Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. Dans S. Zedeck (éd.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2 : *Selecting and Developing Members for the Organization*, p. 43-66). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-002>.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S. et Hentschel, T. (2023). Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1469-1500. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1197>.
- Eurostat (2021). *Education. Higher Proportion of Women Than Men With a High Education Level*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2a.html?lang=en>.
- Fatfouta, R. et Sczesny, S. (2023). Unconscious bias in job titles: Implicit associations between four different linguistic forms with women and men. *Sex Roles*, 89, 774-785. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Fernandez, R. M. et Sosa, M. L. (2005). Gendering the job: Networks and recruitment at a Call Center. *American Journal of Sociology*, 111, 859-904. <https://doi.org/10.1086/497257>.
- Formanowicz, M., Bedyńska, S., Cislak, A., Braun, F. et Sczesny, S. (2013). Side effects of gender-fair language: How feminine job titles influence the evaluation of female applicants. *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 62-71. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1924>.
- Ganesan, M., Antony, S. P. et George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>.
- Gaucher, D., Friesen, J. et Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>.
- Greig, S. M., Coundouris, S. P., Fletcher, G. L., Henry, J. D. et von Hippel, C. (2023). The help that hinders? A meta-analysis of reactions to affirmative action. *European Journal of Social Psychology*, 53(7), 1475-1523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ejsp.2991>.
- Gygax, P., Elmiger, D., Zufferey, S., Garnham, A., Sczesny, S., Von Stockhausen, L., Braun, F. et Oakhill, J. (2019). A language index of grammatical gender dimensions to study the impact of grammatical gender on the way we perceive women and men. *Frontiers in Psychology*, 10, 1604. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01604>.
- Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M. et Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-

- analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1013-1036. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1013>.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Heilman, M. E., Block, C. J. et Stathatos, P. (1997). The affirmative action stigma of incompetence: Effects of performance information ambiguity. *Academy of Management Journal*, 40, 603-625.
- Heilman, M. E. et Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744. <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>.
- Heilman, M. E. et Haynes, M. C. (2006). Affirmative action: Unintended adverse effects. Dans M. F. Karsten (éd.), *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (vol. 2, p. 1-24). Westport : Greenwood Publishing.
- Henningsen, L., Horvath, L. K. et Jonas, K. (2022). Affirmative action policies in academic job advertisements: Do they facilitate or hinder gender discrimination in hiring processes for professorships? *Sex Roles*, 86, 34-48. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01251-4>.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. et Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60, 581-602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>.
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Peus, C. et Sczesny, S. (2018). Kick-starting female careers: Attracting women to entrepreneurship programs. *Journal of Personnel Psychology*, 17(4), 193-203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000209>.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. et Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-Analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>.
- Horvath, L. K. et Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25, 316-328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic.
- 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>.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>.
- Liénardy, C., Tibblin, J., Gygas, P. et Simon, A.-C. (2023). Écriture inclusive, lisibilité textuelle et représentations mentales. *Discours*, 33. <https://doi.org/10.4000/discours.12636>.
- Lindqvist, A., Renström, E. A. et Gustafsson Sendén, M. (2019). Reducing a male bias in language? Establishing the efficiency of three different gender-fair language strategies. *Sex Roles*, 81(1-2), 109-117. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0974-9>.
- McKay, P. F. et Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330-336. <https://doi.org/10.1177/1056492605280239>.
- McNab, S. M. et Johnston, L. (2002). The impact of equal employment opportunity statements in job advertisements on applicant's perceptions of organisations. *Australian Journal of Psychology*, 54, 105-109.
- Nater, C. et Sczesny, S. (2016). Affirmative action policies in job advertisements for leadership positions: How they affect women's and men's inclination to apply. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 891-902. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2200>.

- Sczesny, S., Formanowicz, M. et Moser, F. (2016). Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination? *Frontiers in Psychology*, 7, 25. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00025>.
- Shaughnessy, B., Braun, S., Hentschel, T. et Peus, C. V. (2016). Diverse and just? The role of quota-based selection policies on organizational outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 880-890. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2208>.
- Singer, R. (2018). Beyond the classifier/gender dichotomy: The role of flexibility in a more integrated typology of nominal classification. Dans S. Fedden, J. Audring et G. G. Corbett (éds). *Non-Canonical Gender Systems* (p. 100-128). Oxford : Oxford University Press.
- Spinelli, E., Chevrot, J.-P. et Varnet, L. (2023). Neutral is not fair enough: testing the efficiency of different language gender-fair strategies. *Frontiers in Psychology*, 14, 125677. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1256779>.
- Stahlberg, D., Braun, F., Irmen, L. et Sczesny, S. (2007). Representation of the Sexes in Language. Dans K. Fiedler (éd.), *Social Communication* (p. 163-187). Londres : Psychology Press.
- Tibblin, J., van de Weijer, J., Granfeldt, J. et Gygax, P. (2023). There are more women in joggeur-euses than in joggeurs: On the effects of gender-fair forms on perceived gender ratios in French role nouns. *Journal of French Language Studies*, 33(1), 28-51. <https://doi.org/10.1017/S0959269522000217>.
- Vervecken, D., Hannover, B. et Wolter, I. (2013). Changing (s)expectations: how gender-fair job descriptions impact children's perceptions and interest regarding traditionally male occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.008>.
- Vervecken, D. et Hannover, B. (2015). Yes I can! Effects of gender fair job descriptions on children's perceptions of job status, job difficulty, and vocational self-efficacy. *Social Psychology*, 46(2), 76-92. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000229>.



# Quand rien ne va plus... on mise sur un leadership minoritaire

## *La falaise de verre*

Clara Kulich, Vincenzo Iacoviello, Ruri Takizawa, Sarah L. Robinson

« Cap's Coffee » est une grande entreprise de torréfaction de café qui s'occupe de fournir les grains de café et les machines aux bars, restaurants et hôtels. Depuis peu, l'entreprise propose également son café sous forme de capsules, ainsi qu'un service de livraison à domicile. La PDG\*, Claudia S., 43 ans, a récemment déclaré que l'entreprise connaissait de grosses difficultés. Elle constate notamment une baisse dans la compétitivité de Cap's Coffee face à ses concurrents suite à une réduction de commandes. Ce cas reflète une situation fréquente que rencontrent les femmes qui occupent des fonctions managériales. Une recherche récente qui a tenu compte des 100 plus grandes entreprises européennes montre qu'il y a davantage de femmes occupant des postes à haute responsabilité au sein d'entreprises qui connaissent des difficultés. Ainsi, à secteur égal, la performance des entreprises avec un homme comme PDG est en moyenne meilleure que celles des entreprises dans lesquelles le PDG est une femme (extrait de Takizawa, Iacoviello et Kulich, 2024a).

Imaginez que cet extrait d'article, qui décrit un lien entre la proportion de femmes dans des postes à responsabilités et la performance des entreprises, apparaisse dans les pages de votre revue favorite. Parmi la myriade de réactions que la lecture de cet article peut susciter, une pensée spécifique peut s'inviter : « Les femmes sont donc de mauvaises dirigeantes ! »

En 2003, une telle observation a fait l'objet d'un article du quotidien britannique *The Times*. En observant la proportion de directrices et de directeurs dans les entreprises cotées à la bourse de Londres et leurs performances, la journaliste conclut que les « les entreprises britanniques se porteraient mieux si les femmes ne siégeaient pas dans les conseils d'administration » (Judge, 2003 : 21). À la lecture de ce texte, Michelle K. Ryan, à l'époque jeune chercheuse en psychologie sociale à l'Université

d'Exeter (Royaume-Uni), se montre perplexe et s'interroge. Elle décide alors de chercher à comprendre la raison pour laquelle les entreprises avec des femmes dans des postes de direction affichent de moins bonnes performances que celles qui n'en ont pas. Cette tendance est-elle réellement un reflet de l'inaptitude de ces dernières à exercer ces fonctions ? En tant que psychologue sociale, Michelle K. Ryan sait bien que la conclusion de la journaliste du *Times* fait écho à un stéréotype\* largement répandu dans notre société, qui affiche les hommes comme plus aptes dans ces fonctions (Eagly et Karau, 2002 ; voir le chapitre 2). Afin de comprendre si ce stéréotype s'appuie sur une base concrète, elle approfondit, en collaboration avec Alexander S. Haslam, les analyses de la journaliste et amène un élément nouveau : si la proportion de femmes dirigeantes est plus élevée dans les entreprises qui se portent mal, c'est parce que ces dernières tendent à être davantage embauchées dans ces entreprises (Ryan et Haslam, 2005 ; voir aussi le chapitre 11). La nuance est de taille et remet complètement en question l'interprétation initiale de la journaliste selon laquelle les femmes sont responsables de l'échec des entreprises. La prise en compte de la temporalité des événements a ainsi permis une grille de lecture bien différente. Les femmes dirigeantes ne sont pas la cause de la mauvaise santé de leurs entreprises. Ce sont au contraire les entreprises qui se penchent sur des candidatures féminines en temps de crise. Ces résultats, publiés en 2005, vont ouvrir la voie à un domaine d'étude nouveau en psychologie sociale pour lequel l'engouement est encore palpable de nos jours. Dans ce chapitre, nous allons d'abord définir le phénomène de la falaise de verre\* et donner des exemples de cas spécifiques mentionnés dans les médias avant d'expliquer comment la recherche scientifique examine l'émergence du phénomène. Ensuite, nous nous pencherons sur la question complexe des raisons qui sous-tendent la falaise de verre, avant de conclure sur les conséquences du phénomène pour les individus et les organisations.

## La falaise de verre

Selon cette première recherche de Ryan et Haslam (2005), les femmes ont davantage de chances d'être embauchées dans des circonstances organisationnelles précaires, notamment suite à une crise, un scandale ou encore dans une situation d'instabilité, que dans des contextes sans difficulté apparente. Depuis lors, le phénomène a été étendu à d'autres groupes sociaux, comme les minorités\* ethniques, raciales ou issues de l'immigration (ERI), et s'applique à d'autres contextes, comme celui de la politique (Morgenroth *et al.*, 2020). Ce phénomène, dénommé falaise de verre (« *glass cliff* » en anglais ; Ryan et Haslam, 2005) s'inspire de la métaphore du plafond de verre\* (introduite dans le chapitre 2). La *falaise* illustre le risque aigu devant un futur incertain auquel font face ces individus arrivés dans un poste managérial lors d'une situation précaire. Malgré ce penchant pour les femmes dans ce type de situation, il est à noter que les postes de leadership restent principalement occupés par des hommes et des personnes appartenant à des groupes ERI majoritaires.

La notion de falaise de verre décrit un phénomène mais ne fournit pas d'explication pour en rendre compte. Les équipes de recherche font donc appel à des théories en psychologie, en sociologie ou en économie pour comprendre les raisons pour lesquelles le phénomène se produit (Morgenroth *et al.*, 2020 ; Ryan *et al.*, 2016). Par exemple, on se réfère parfois au terme d'« agneau sacrificiel » (en anglais « *sacrificial lamb* » ; Thomas et Bodet, 2013) pour expliquer le phénomène. Cette métaphore reflète une motivation hostile, qui pousse les personnes décisionnaires à exposer les personnes issues d'un groupe sous-représenté à un poste précaire afin de les voir échouer. Plus loin dans ce chapitre, nous verrons qu'il ne s'agit que d'une des explications possibles qui ont été répertoriées dans la littérature.

Avant de passer en revue les connaissances acquises en sciences sociales sur ce phénomène, nous allons d'abord décrire quelques figures connues qui ont été identifiées comme des « cas » de falaise de verre par la presse.

## Des exemples dans la presse

Dans une société où la thématique de la diversité prend une importance croissante (voir le chapitre 10), la falaise de verre est un sujet de recherche dont les médias se montrent friands. Les cas de plusieurs figures publiques ont été relatés par la presse et analysés à la lueur de la falaise de verre. Une figure très tôt associée à ce phénomène est Marissa Mayer, qui est devenue en 2012 la première femme PDG de Yahoo!, une entreprise américaine spécialisée dans les services Internet qui se trouvait alors en grande difficulté sous la pression de la concurrence, essentiellement incarnée par Google. Mayer a fini par quitter son poste en 2017 après que l'entreprise a été rachetée par une autre. Toujours aux États-Unis, en 2013, Mary Barra est devenue la première PDG femme de General Motors, un grand constructeur automobile. Alors qu'elle est en fonction depuis à peine quatre semaines, l'entreprise doit rappeler vingt-sept millions de voitures en raison de défauts majeurs sur des productions récentes – un scandale hors norme qui touche à l'image de l'entreprise. Barra est toujours en fonction en 2024.

Dans le domaine politique, Theresa May a été nommée Première ministre du Royaume-Uni en 2016. Elle n'était alors que la deuxième femme à ce poste, qu'elle a occupé à la suite du référendum du « Brexit » où les Britanniques ont voté la sortie de l'Union européenne. Trois ans plus tard, devant l'extrême difficulté des négociations portant sur les nouvelles relations entre son pays et l'Union européenne, elle quitte son poste. Restons en Europe. En 2023, le parti du président de la République française, Emmanuel Macron, n'obtient pas la majorité absolue à l'Assemblée nationale. Ces élections faisaient suite à un premier quinquennat compliqué, avec notamment la gestion de la crise écologique, de celle du Covid-19, du mouvement des gilets jaunes et d'une réforme des retraites qui a eu de la peine à se concrétiser. Pendant une semaine, les médias rapportent que Macron serait à la recherche d'une personne bien spécifique à laquelle attribuer le poste de Premier ministre : il faut que cette personne soit une femme (Takizawa *et al.*, 2024c). Après avoir essuyé quelques refus, Emmanuel Macron trouve enfin l'élue : Élisabeth Borne. Cela fait d'elle la deuxième femme à occuper le

poste de Première ministre en France. Elle laissera sa place un an plus tard, après un mandat qui se sera déroulé sur un fond de contestation, notamment pour la gestion du dossier sur la réforme des retraites.

Si la plupart des cas cités comme des illustrations de la falaise de verre se situent dans le milieu des affaires ou en politique, certains cas sont aussi mentionnés dans les milieux du sport et de la culture. En 2014, un scandale financier ébranle la direction du plus prestigieux théâtre germanophone (le Burgtheater) à Vienne. Pour la première fois dans son histoire, une femme, Karin Bergmann, en prend la direction. Pendant ses cinq ans de gestion, elle parvient à redresser le théâtre et à rétablir la réputation de l'établissement. La même année, Seiko Hashimoto, une politicienne japonaise et ancienne sportive olympique, devient la présidente du Comité organisateur olympique de Tokyo, à la suite de la démission forcée de son prédécesseur qui s'était fait rabrouer par l'opinion publique pour ses propos sexistes (voir le chapitre 2).

Ces illustrations, bien qu'édifiantes à plusieurs égards, relèvent de l'étude de cas et ne peuvent donc pas être considérées comme des preuves de l'existence du phénomène de la falaise de verre. Il est par exemple probable que des nominations masculines se fassent également dans des contextes de crise ou de scandale, mais que ces dernières suscitent un intérêt médiatique moindre. Ainsi, pour pouvoir pleinement saisir la prévalence de l'effet, il est nécessaire d'avoir recours à une analyse systématique, statistique et rigoureuse qui compare les nominations aux postes de direction des femmes à celles des hommes.

## Les preuves scientifiques

La falaise de verre peut être appréhendée de différentes manières selon le type de contexte (par exemple, organisationnel, politique, culturel), selon le groupe minoritaire concerné (par exemple, les femmes, les minorités ERI) et selon la méthodologie scientifique appliquée. La première étude de Ryan et Haslam (2005) a utilisé une méthodologie corrélacionnelle et longitudinale pour examiner le lien entre la proportion de femmes dirigeantes et la performance de l'entreprise. L'équipe a ainsi identifié, parmi les cent plus grandes entreprises cotées à la Bourse de Londres, celles qui ont le plus de femmes à des postes de direction et celles qui en ont le moins, et a ensuite comparé leurs performances à la Bourse. L'inclusion d'une dimension de temporalité a permis de montrer que les femmes étaient davantage nommées à des postes à responsabilités lorsque la performance de l'entreprise était déjà mauvaise. Depuis lors, d'autres recherches ont fait le même constat dans des entreprises aux États-Unis et ont montré que ce phénomène s'applique également aux minorités ERI (voir un résumé dans Morgenroth *et al.*, 2020 ; Reinwald *et al.*, 2023).

Par la suite, les équipes de recherche ont appliqué des méthodologies expérimentales afin de reproduire ces effets dans un contexte davantage contrôlé. Ces études assignent une condition expérimentale particulière aux participant-es de manière aléatoire. Dans une expérience type, une moitié des participant-es prennent connaissance d'une entreprise en crise et l'autre moitié, d'une entreprise en pleine santé économique. Ensuite, les participant-es voient des candidatures d'hommes et de femmes et

indiquent celle qu'ils désigneraient pour le poste de direction. On observe généralement que la candidate femme tend à être davantage choisie dans une entreprise en crise que dans une entreprise en bonne santé. Ce type de résultats a été reproduit dans des contextes divers. Il a par exemple été montré que des juristes tendaient à préférer une avocate pour traiter un cas juridique qui risquait d'endommager sa carrière plutôt que pour un cas qui comportait moins de risques (Ashby *et al.*, 2007). De même, dans une autre étude, des participant·es adolescent·es ont davantage préféré déléguer l'organisation d'un festival de musique à une femme lorsque l'événement connaissait une perte de popularité que lorsqu'il gagnait en popularité (Haslam et Ryan, 2008).

Le contexte électoral en politique se prête également à l'apparition de la falaise de verre. Cette dernière est ici souvent définie par une probabilité plus élevée de désigner des candidatures féminines ou issues d'une minorité ERI dans des zones électorales traditionnellement peu favorables à leur parti, par comparaison à des zones où le parti obtient historiquement de meilleurs résultats. Ce phénomène a été observé lors des élections dans plusieurs pays : au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada, en Espagne et en France (Esteve-Volart et Bagues, 2012 ; Kulich *et al.*, 2014 ; Robinson *et al.*, 2021, 2024 ; Thomas et Bodet, 2013). Il a en outre été reproduit dans des études expérimentales concernant les candidates femmes auprès de participant·es britanniques (Ryan *et al.*, 2010) et pour des candidats issus de l'immigration auprès de participant·es suisses et français·es (Aelenei *et al.*, 2020 ; Aelenei *et al.*, 2024).

Dans le monde du sport, des données américaines ont montré que lorsqu'un club de football est sur une mauvaise série de résultats, on tend à engager une femme comme manager de l'équipe (Wicker *et al.*, 2019). De même, des chercheuses ont révélé que dans une situation de crise sportive, les rênes d'une équipe de basket-ball étaient plus souvent confiées à un entraîneur issu d'une minorité ERI qu'à un homme blanc (Cook et Glass, 2013). Enfin, dans le domaine académique, des entretiens menés avec des femmes occupant des postes à responsabilités ont révélé que ces dernières estimaient avoir été embauchées à un moment où ces postes perdaient en prestige ou lorsque la tâche était particulièrement exigeante (Peterson, 2015).

## Un phénomène complexe

Bien que l'existence de la falaise de verre ait été attestée dans de nombreux contextes, certaines études menées dans le milieu organisationnel n'observent pas cette tendance (Adams *et al.*, 2009 ; Bechtoldt *et al.*, 2019). Ces données ne doivent cependant pas donner lieu à des spéculations hâtives sur la disparition du phénomène. En premier lieu, certaines de ces données pointent du doigt la difficulté (voir l'impossibilité) d'investiguer le phénomène dans certaines situations, notamment lorsque la proportion de femmes dans des postes à responsabilités est trop faible pour faire apparaître des variations (4 % dans l'étude d'Adams *et al.*, 2009). De plus, sans remettre directement en cause le bien-fondé des recherches que nous avons parcourues jusqu'ici, ces études mettent l'accent sur une certaine complexité relative aux caractéristiques d'une situation qui favorise, ou au contraire inhibe, l'apparition du

phénomène (Ryan *et al.*, 2016). La seule méta-analyse\* effectuée à ce jour sur le sujet (Morgenroth *et al.*, 2020) suggère que le phénomène de la falaise de verre est très prévalent dans le contexte politique, mais moins dans le domaine des entreprises.

Cette méta-analyse a également montré que le contexte a un impact sur la probabilité d'observer ou non le phénomène. Par exemple, le phénomène est davantage présent dans les pays où les inégalités de genre sont plus fortes. De même, le type de mesure de la performance d'une entreprise peut engendrer des variations dans les résultats. Dans leur étude initiale, Ryan et Haslam (2005) ont utilisé une mesure de la performance boursière de l'entreprise, laquelle dépend fortement des évaluations plus « subjectives » des actionnaires. En revanche, Adams et ses collègues (2009) se sont penchés sur les performances plus « objectives » liées au chiffre d'affaires et n'ont pas observé de falaise de verre (*idem* dans l'étude de Haslam *et al.*, 2010). Dans le domaine politique également, on observe une falaise de verre dans certains contextes et pas dans d'autres. Par exemple, lors des élections législatives de 2001, de 2005 et de 2010 au Royaume-Uni, seul le Parti conservateur (*Conservative Party*) tendait à placer les candidates femmes à des positions vouées à un échec probable. Le Parti travailliste (*Labour Party*), en revanche, montrait une distribution identique de candidats et de candidates dans des sièges difficiles à remporter (Kulich *et al.*, 2014). L'absence du phénomène dans ce contexte peut être due à la stratégie prodiversité que le parti avait mise en place.

En résumé, les raisons pour lesquelles le phénomène émerge dans certains contextes mais pas dans d'autres ne sont pas toujours claires, et doivent faire l'objet d'une analyse rigoureuse. Dans la suite, nous allons discuter plus en détail les facteurs contextuels qui influencent l'apparition ou non du phénomène, et qui sont susceptibles d'apporter des éléments de compréhension quant aux motivations des preneur·ses de décisions dans la préférence qu'ils montrent envers une femme ou une minorité ERI en contexte de crise.

## Pourquoi préfère-t-on les leaders minoritaires en temps de crise ?

Quelle est la motivation qui pousse les personnes décisionnaires à nommer des femmes et des minorités ERI à des postes précaires ? De manière relativement intuitive et spontanée, les individus pensent souvent qu'il s'agit d'une intention *hostile* envers ce type de personnes. Les décisionnaires utiliseraient ainsi les femmes et les minorités ERI comme des boucs émissaires afin de les exposer aux échecs et aux critiques qui en découlent. Mais la réalité dévoilée par les recherches scientifiques est bien plus complexe et indique une multitude de motivations possibles. De fait, les données scientifiques mettent plutôt le doigt sur des motivations dites « bienveillantes ». Selon ces explications, les décisionnaires verraient la nomination d'une candidature minoritaire comme étant la meilleure option pour faire face à une situation précaire, sans que cette

décision soit dictée par des préjugés ou des intentions négatives envers le groupe. Dans les sections suivantes, nous allons d'abord passer en revue les études qui ont investigué les motivations hostiles, en prenant en compte les idéologies des décisionnaires. Nous parcourons ensuite les recherches qui se sont concentrées sur les motivations bienveillantes, lesquelles reposent sur des stratégies de gestion du changement.

## L'idéologie des décisionnaires

Les motivations hostiles semblent exercer une influence relativement négligeable dans l'émergence de la falaise de verre. Il existe tout de même quelques rares études qui laissent entendre que des personnes ayant des opinions défavorables envers certains groupes minoritaires seraient susceptibles d'engager les membres de ces groupes dans des positions précaires. Ces études se basent souvent sur l'orientation politique comme indicateur de l'adhésion à des valeurs humanistes et égalitaires, ces dernières étant davantage caractéristiques d'une orientation de gauche que d'une orientation de droite. Dans le contexte politique des États-Unis, une étude a révélé que les femmes du Parti démocrate, qui représentait, jusqu'aux années 1960, le parti aux valeurs plus traditionnelles, mettaient les candidates femmes dans des positions de falaise de verre (Gertzog et Simard, 1981). Dans la foulée de la Loi sur les droits civils de 1964, le Parti républicain est devenu plus conservateur, et, à son tour, tendait à présenter ses candidates dans des zones électorales difficiles à gagner. De même, au Canada et au Royaume-Uni, la falaise de verre a principalement été observée au sein des partis les plus conservateurs (Kulich *et al.*, 2014 ; Thomas et Bodet, 2013). En revanche, durant les élections législatives de 2011 à 2016 aux États-Unis, les candidates des deux partis politiques principaux, de gauche et de droite, faisaient face à une falaise de verre (Robinson *et al.*, 2021). Cependant, les conséquences électorales étaient drastiquement différentes. Si les candidates républicaines placées dans des zones électorales compliquées tendaient à perdre les élections, ce n'était pas le cas des candidates démocrates. Ces dernières ont en effet souvent réussi à inverser la tendance pour remporter une élection qui semblait mal embarquée. Dans la mesure où le Parti démocrate adhère à des idéologies plus égalitaires, nous pouvons postuler que les candidates démocrates, en tant que groupe sous-représenté, auraient bénéficié d'un soutien important de leur parti qui leur aurait permis de se mettre dans les meilleures conditions pour renverser la vapeur. Par ailleurs, les votant-es du Parti démocrate ayant des croyances davantage prodiversité que les votant-es du parti adverse, iels auraient montré des réactions positives à ces candidatures atypiques. Par contre, les partis de droite comme les républicains propagent des idéologies plus inégalitaires (sexistes, racistes ou homophobes). Par conséquent, l'échec de leurs candidates pourrait servir à légitimer le stéréotype des femmes politiciennes peu compétentes, même si la vraie raison de leur échec résidait dans le manque de soutien qu'elles ont obtenu dans la course électorale difficile à remporter.

Dans le contexte organisationnel, une étude expérimentale menée en Turquie a révélé que ce sont principalement les personnes ayant des attitudes sexistes qui embauchent des femmes dans des postes de falaise de verre (Acar et Sümer, 2018).

D'autres études menées en Suisse (Kulich *et al.*, 2015) et en Espagne (Gartzia *et al.*, 2012) suggèrent cependant que ce sont plutôt les personnes peu sexistes qui montrent une préférence pour les femmes en temps de crise.

Le constat principal que l'on peut tirer de ces études est un manque de consensus empirique, lequel est un élément de plus qui atteste de la complexité du phénomène. Il est probable qu'il existe des facteurs qui n'ont pas encore été identifiés et qui rendent compte de ces divergences. Par exemple, si les participant-es ont à cœur de défendre leurs idéologies, il est possible que les personnes les plus inégalitaires soient tentées d'assigner un poste qui augmente les probabilités d'un échec à une femme ou à une minorité ERI. Au contraire, dans un contexte où les normes ambiantes prônent la diversité, ces mêmes personnes pourraient choisir des membres de groupes sous-représentés pour atteindre des quotas de diversité et améliorer leur propre image, celle de leur entreprise ou de leur parti politique. Il s'agit ici de pistes de réflexion qui, même si elles ont été exprimées publiquement par certains politiciens (comme le conservateur Cameron lors des élections britanniques de 2010), restent à être explorées par des recherches scientifiques. Si les participant-es sont spécifiquement motivé-es à trouver les meilleures solutions pour leur entreprise ou leur parti politique, il est davantage probable que la falaise de verre soit le résultat de motivations bienveillantes, lesquelles ne sont pas directement en lien avec l'idéologie des personnes décisionnaires, mais découlent d'une stratégie de gestion du changement.

## Le changement

Une crise, une chute de performance ou un scandale sont typiquement des contextes dans lesquels des changements s'imposent afin d'y faire face. Il est intéressant de noter qu'un changement comporte nécessairement des risques. Les recherches sur la prise de décision ont montré que, bien que les gens soient généralement averses au risque, iels sont davantage susceptibles d'en prendre pour éviter une perte hautement probable (Tversky et Kahneman, 1992). Une crise ouvre donc potentiellement la porte à quelque chose de nouveau, comme le choix d'un-e leader *atypique*, à savoir une personne qui ne correspond pas au prototype d'un-e manager. De plus, le phénomène du biais d'attribution implicite (Heider, 1944) décrit la tendance à attribuer la responsabilité d'un événement (qu'il soit positif ou négatif) aux individus plutôt qu'à des facteurs contextuels, tels que la conjoncture économique. Par exemple, lorsqu'il s'agit de comprendre les origines de la performance d'une entreprise ou d'une équipe sportive, les individus se concentrent sur la responsabilité des leaders, et cela surtout lors d'événements extrêmes ou de changements de performance (Meindl et Ehrlich, 1987). Afin de gérer un changement, on tend donc à se focaliser sur les leaders, leurs caractéristiques et leurs actions.

La personne occupant le rôle de leader étant au centre de ces considérations, il est pertinent d'invoquer les théories implicites\*, selon lesquelles le prototype du leader est un homme (« penser manager, penser homme\* »), blanc (voir le chapitre 2) et cisgenre (voir le chapitre 11). Ce prototype du leader homme est illustré par une observation effectuée dans l'une de nos études (Kulich *et al.*, 2015). À la suite de la lecture d'une

vignette concernant la situation d'une entreprise, les participant-es répondaient à la question suivante : « Qui était la personne qui dirigeait l'entreprise dans le passé ? » Une majorité écrasante (99 %) a répondu qu'il s'agissait « plutôt d'un homme », et ceci indépendamment de la performance de l'entreprise.

En cumulant ces éléments, nous aboutissons à l'hypothèse que lorsqu'un changement est souhaitable du fait d'une crise, une personne atypique devrait être préférée. Suivant cette logique, Kulich et son équipe (2015) ont expliqué à une partie des participant-es d'une étude que les performances d'une entreprise (soit bonnes, soit mauvaises) étaient dues à l'ancien management, et à l'autre partie qu'elles étaient dues à la conjoncture économique. Les participant-es ont eu une plus grande tendance à choisir une candidate femme pour un poste à responsabilités lors d'une crise que lors d'une situation économique florissante. Cet effet de falaise de verre apparaissait cependant uniquement si l'ancien management était présenté comme responsable. Dans le scénario où la conjoncture économique globale déterminait les performances, aucune falaise de verre n'était observée. En effet, si le management ne peut pas avoir de réel impact sur la performance de l'entreprise, à quoi bon tenter d'agir dessus, en nommant une personne atypique notamment ?

À ce stade, il est judicieux de s'arrêter sur la motivation au changement des décideurs. À quel type de changement pensent-ils ? D'après Takizawa (2024), il existe deux types de changements distincts auxquels les décideurs peuvent réfléchir. Dans le premier type, ils se baseraient sur les stéréotypes qu'ils ont sur les différents groupes sociaux, pour trouver une nouvelle direction qui aurait des compétences de leadership spécifiques pour résoudre une crise. Ici, les individus attendent donc que la personne soit capable de gérer la crise, du fait des caractéristiques stéréotypiques qui lui sont attribuées sur la base de son appartenance groupale. Dans le deuxième type, les décideurs sont davantage préoccupés par la gestion de la réputation de l'organisation et vont donc se focaliser sur un profil atypique pour ce poste, de sorte à envoyer un signal de changement\* aux différentes parties prenantes. Il est bon de noter que, bien que ces deux types de changements soient conceptuellement distincts, ils peuvent être considérés de manière concomitante.

## Gérer la crise : le rôle des stéréotypes

Comme mentionné dans le chapitre 2, les stéréotypes affectent la perception que les gens ont des groupes sociaux. Ainsi, les gens ont des attentes différentes concernant, d'un côté, les caractéristiques d'une femme ou d'un individu appartenant à une minorité ERI, et, d'un autre côté, celles d'un homme ou d'un individu appartenant à une majorité\* ERI. Une explication de la falaise de verre se base ainsi sur la croyance des gens selon laquelle les leaders atypiques posséderaient des traits ou montreraient des comportements qui seraient spécifiquement utiles pour gérer une crise. Cette hypothèse a été formulée par Ryan et ses collègues (2011), qui suggèrent l'association « penser crise, penser femme ».

Les études qui se sont penchées sur la question n'ont souvent pas soutenu cette hypothèse, que ce soit dans le contexte organisationnel ou dans celui de la politique (Morgenroth *et al.*, 2020). D'autres études pointent cependant le rôle de la nature de la crise. Les traits qui sont typiquement associés aux femmes, tels que les compétences relationnelles\*, ne seraient perçus comme étant appropriés que pour la gestion de certains contextes de crise. Par exemple, les situations de crise qui sont caractérisées par des tensions au sein du personnel d'une entreprise appellent des compétences humaines et relationnelles, lesquelles sont traditionnellement attribuées aux femmes. En revanche, ces caractéristiques ne sont pas perçues comme un atout lors d'une crise financière ou lorsque la mission du ou de la leader est d'améliorer la performance ou de faire office de porte-parole (Gartzia *et al.*, 2012 ; Kulich *et al.*, 2021 ; Ryan *et al.*, 2011). D'ailleurs, ces dernières situations sont souvent perçues comme requérant des leaders instrumentaux-ales, autoritaires et agentiques\* (Kulich *et al.*, 2018).

La question est plus complexe pour les minorités ERI. Comme expliqué dans le chapitre 2, les différents groupes ERI minoritaires sont associés à des stéréotypes distincts. Il convient donc de procéder à une analyse fine des situations de falaise de verre, en prenant en compte le groupe ERI minoritaire spécifique. Une recherche menée aux États-Unis s'est focalisée sur les Asiatiques américains et a montré que ce groupe est préféré dans des contextes de crise car il est associé à des comportements de sacrifice de soi (Gündemir *et al.*, 2019). Il s'agit de l'une des rares recherches qui ont pu montrer un lien direct entre des traits associés à un groupe minoritaire et le recrutement préférentiel parmi ce groupe pour des postes de falaise de verre.

En résumé, il est important d'apporter des nuances à l'association « penser crise, penser femme », puisqu'elle semble n'être en mesure d'expliquer qu'une fraction des situations de falaise de verre. Il est donc nécessaire de considérer d'autres explications.

## Gérer la réputation en signalant un changement

Une idée avancée dès les premières recherches sur la falaise de verre par Haslam et Ryan (2005) était que la nomination d'une femme représente une rupture avec la procédure habituelle, ce qui est susceptible de signaler à l'extérieur que l'entreprise est consciente qu'un changement s'impose dans cette situation. En ce sens, la nomination d'un-e leader atypique est une stratégie qui ne met pas en avant les compétences de la personne en tant que telle, mais offre un contraste saisissant avec l'ancien management qui s'est révélé inefficace. Une étude a par exemple montré qu'une candidate avait davantage de chances d'être nommée en temps de crise si l'ancien management était masculin que s'il était féminin (Bruckmüller et Branscombe, 2010). Dans des situations de menace, les individus deviennent plus ouverts au changement et sont plus à même de considérer des alternatives. De même, les individus ont tendance à associer les hommes avec la stabilité et les femmes avec un changement (Brown *et al.*, 2011). Ainsi, par son caractère atypique, une femme devient une candidate de choix lorsqu'il s'agit de signaler un changement. Par corollaire, le phénomène de la falaise de verre est atténué lorsque l'ancienne manager est une femme. En effet, plus un contexte gagne en diversité, moins les femmes et les minorités ERI sont perçues comme des

leaders atypiques, susceptibles d'incarner un changement. Une étude récente menée dans le contexte des élections législatives en France (entre 2002 et 2017) a notamment montré que la tendance à placer des candidates femmes à des positions difficilement éligibles s'effaçait au fil des ans dans les partis où la proportion de femmes devenait plus importante (Robinson *et al.*, 2024).

Kulich et ses collègues (2015) ont effectué un test plus direct de cette hypothèse du signal de changement dans un contexte organisationnel. Les résultats indiquaient d'abord le pattern de résultats classique de la falaise de verre : la candidate femme était davantage choisie dans un contexte de crise. De plus, ce choix était davantage motivé par le désir de signaler un changement que par les compétences managériales supposées de la candidate. Cela n'implique pas que les compétences ne sont pas prises en compte dans l'évaluation d'une candidate (tous les profils étaient hautement qualifiés), mais qu'elles ne sont pas la raison principale derrière le choix d'une femme spécifiquement en temps de crise. Dans ce sens, la nomination d'Élisabeth Borne à la fonction de Première ministre était le choix d'une personne qualifiée, mais seul son genre féminin était à même d'annoncer un changement visible.

Une autre manière d'investiguer cette hypothèse du signal de changement est de s'intéresser à la manière avec laquelle une organisation communique sa situation aux médias. Reinwald et ses collègues (2023) ont observé que le lexique lié au changement est plus souvent utilisé dans ses communications avec la presse par les entreprises qui connaissent une crise que par celles qui ne connaissent pas de difficultés. Par ailleurs, il a été démontré que la probabilité d'engager une femme en temps de crise augmente lorsque la visibilité médiatique est élevée (Takizawa *et al.*, 2024b). L'attention externe qui est portée sur la performance d'une organisation semble donc influencer le choix d'un candidat ou d'une candidate lors d'une crise.

En conclusion, plusieurs études ont démontré que les personnes issues de groupes minoritaires sont davantage choisies dans des contextes de crise pour leur propension à signaler un changement visible. Il reste toutefois des éléments à éclaircir. Par exemple, la cible du signal n'est pas clairement définie. S'agit-il d'un signal adressé aux observateur-rices externes (par exemple, les client-es, les actionnaires) ou aux membres de l'organisation (par exemple, les employé-es, les membres d'une équipe de sport) ? Dans la recherche de Takizawa et ses collègues (2024b), un contexte de crise très médiatisée (*vs* peu médiatisée) voyait augmenter la probabilité du choix d'une femme, mais pas celui d'une minorité ERI. On peut spéculer sur le fait que des décisionnaires qui ont une attitude plutôt favorable pourraient néanmoins estimer que le choix d'un-e certain-e leader atypique souffrirait des préjugés que des observateur-rices externes pourraient avoir. Ainsi, l'anticipation de potentiels préjugés d'une partie tierce pourrait empêcher une falaise de verre pour des groupes minoritaires qui pâtissent d'un stigma social plus lourd.

## La falaise de verre, un cadeau empoisonné ?

Indépendamment des motivations qui conduisent à la falaise de verre, il est légitime de s'interroger sur les conséquences de ce phénomène pour les membres de groupes minoritaires. Sont-elles foncièrement négatives ? Nous pensons que, globalement, elles le sont. Même si les intentions ne sont pas nécessairement hostiles, les décisionnaires exposent tout de même les leaders atypiques à des situations difficiles qui peuvent engendrer des risques pour leur carrière, ainsi que pour leur santé physique et mentale (stress, burnout). Par ailleurs, le simple fait de prendre en considération l'appartenance groupale d'une personne participe à la réduction (au moins temporaire) de cette personne à sa catégorie sociale\*, contribuant ainsi à accentuer les frontières groupales. L'analogie du cadeau empoisonné peut donc s'appliquer. Il est cependant important de nuancer cette prise de position. Les situations de falaise de verre ne sont pas toutes synonymes de mission impossible et n'aboutissent pas toujours à un échec. Cela dépend des circonstances qui les ont motivées. Comme nous l'avons illustré au début de ce chapitre, beaucoup de leaders qui se sont retrouvé-es dans des positions analogues ont finalement réussi à mener à bien leur mission.

Des entretiens avec des PDG issu-es de groupes minoritaires et travaillant dans les cinq cents plus grandes entreprises américaines suggèrent d'ailleurs que les minorités elles-mêmes pourraient aspirer à des postes difficiles. Il ressort de ces entretiens que les membres de groupes minoritaires se trouvent invisibilisés dans le monde des entreprises. Or, une manière de se rendre visible est d'accepter des tâches particulièrement risquées (Glass et Cook, 2020). Bien qu'intéressants, ces résultats sont limités sur deux aspects. Premièrement, ils ne prennent pas en compte le vécu des personnes qui ont emprunté un parcours similaire et dont la carrière s'est effondrée. Deuxièmement, il n'est pas possible de conclure que ces observations sont spécifiques aux groupes minoritaires. Le chapitre 5 se penche plus en détail sur les aspirations au leadership des femmes et des minorités ERI, une perspective peu étudiée dans le contexte de la falaise de verre.

## Prévention et solutions ?

Les recherches sur la falaise de verre rejoignent les propos d'Alice Eagly, une pionnière sur les questions de leadership et de genre, qui appellent à éviter de proposer qu'une augmentation de la proportion de femmes dans un certain contexte comporte automatiquement des bénéfices économiques (ou de performance) pour l'organisation (voir aussi le chapitre 11). Dans la réalité, le parcours professionnel des femmes s'apparente souvent à un labyrinthe qui comporte des chemins tortueux et des impasses parfois difficiles à discerner (Eagly et Carli, 2007 ; Eagly, 2016). La falaise de verre incarnerait ainsi une de ces embûches. Si l'on cherche à augmenter la diversité de la sphère managériale, il y a un risque que ces personnes subissent un revers du fait que leurs comportements ne s'alignent pas avec les stéréotypes associés à leur catégorie

sociale (voir le chapitre 3). De plus, si le contexte dans lequel les promotions ont été opérées ne garantit pas un environnement respectueux des membres de groupes minoritaires, ces derniers peuvent mettre en place une certaine distanciation avec leur groupe défavorisé (voir les chapitres 8 et 10).

Comment alors créer des conditions de carrière favorables pour les femmes et les minorités ERI face à la falaise de verre ? Tout d'abord, il nous semble essentiel de réussir à mieux cerner le phénomène et d'en informer le grand public afin de mettre en lumière les différents piliers qui soutiennent les inégalités groupales. Sensibiliser les gens à ce type de phénomène peut engendrer des réactions différentes selon les idéologies et les appartenances groupales des personnes. Par exemple, les femmes ont davantage tendance à interpréter la falaise de verre comme un acte discriminatoire, tandis que les hommes tendent à remettre en question son existence (Ryan *et al.*, 2007). Une recherche récente a montré que les personnes à qui l'on expliquait que les candidates avaient tendance à être privilégiées dans des contextes de crise se montraient ensuite plus enclines à penser que les discriminations de genre étaient encore un problème d'actualité et se disaient davantage prêtes à s'engager dans des actions collectives visant à réduire ces inégalités (Takizawa *et al.*, 2024a). Ces recherches suggèrent qu'instruire les gens sur le phénomène de la falaise de verre pourrait avoir des effets bénéfiques sur leurs attitudes et promouvoir l'égalité des chances. De telles interventions ne sont pas très coûteuses et peuvent être implémentées dans des ateliers de diversité en ligne ou en présentiel.

Du côté des membres de groupes minoritaires, qu'est-il possible de faire pour prévenir la falaise de verre et donner les outils aux personnes qui sont susceptibles de se retrouver dans une telle situation pour y faire face ? Un point essentiel est la connaissance du contexte d'un poste. Quand une personne reçoit une offre ou une promotion, ou lorsqu'elle postule à un poste, elle peut chercher activement certaines de ces informations ou prévoir une liste de questions à poser lors des auditions. Une personne a-t-elle déjà refusé ce poste avant moi ? Pour quelle raison ? L'appartenance minoritaire est-elle un critère explicite dans la recherche facilitant l'attribution du poste ? La situation de l'entreprise engendre-t-elle une visibilité médiatique accrue ?

L'organisation doit également prendre la responsabilité d'instaurer un climat qui encourage la diversité et qui apporte du soutien aux membres de groupes minoritaires (voir le chapitre 10). Les recherches ont montré que les personnes décisionnaires ne sont pas toujours conscientes de leurs biais (Bargh *et al.*, 1996). La propension à gérer une crise efficacement semble aussi dépendre du soutien social et des ressources qui accompagnent un poste. Si, comme dans le cas des démocrates américain-es ou des votant-es de gauche, les nominations dans des zones électorales difficiles se font dans l'optique d'augmenter les chances de succès, il est probable que les décisionnaires soutiennent pleinement le ou la leader atypique. Au contraire, si, comme dans le cas des républicain-es américain-es, les nominations dans des zones difficiles aboutissent à des échecs électoraux, il est possible de penser que ces candidates ont été mises sur un siège éjectable sans bénéficier du soutien dont elles auraient eu besoin pour renverser la tendance.

## Conclusion

La falaise de verre est une métaphore qui décrit la plus grande probabilité, pour les femmes ou d'autres groupes minoritaires, d'être choisi-es dans une position managériale dans des contextes précaires impliquant un plus grand risque d'échec par rapport à un contexte de non-crise. La prévalence de ce phénomène est aujourd'hui attestée. Il apparaît en effet dans une multitude de contextes, tels que celui des organisations, de la politique ou du sport. Les causes de l'effet sont complexes. Si les motivations des personnes décisionnaires peuvent dans certains cas être hostiles ou malveillantes, elles sont le plus souvent bienveillantes. Les individus estiment généralement que le choix d'un-e leader atypique sera bénéfique pour l'entité en question (par exemple, l'entreprise ou le parti politique) dans un contexte de crise. Ces leaders peuvent parfois être perçus comme ayant les caractéristiques stéréotypiques qui permettraient de renverser la tendance négative et ils sont aussi susceptibles de signaler un changement auprès des parties prenantes et d'ainsi restaurer leur confiance. Même si ces motivations ne sont pas nécessairement hostiles, la falaise de verre est en soi un phénomène qui contribue à alimenter les inégalités groupales.

## Pour aller plus loin

- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K. et Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797-829. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>.
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. et Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>.

## Bibliographie

- Acar, F. P. et Sümer, H. C. (2018). Another test of gender differences in assignments to precarious leadership positions: Examining the moderating role of ambivalent sexism. *Applied Psychology*, 67(3), 498-522. <https://doi.org/10.1111/apps.12142>
- Adams, S. M., Gupta, A. et Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x>.

- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V. et Kulich, C. (2020). The political glass cliff: When left-wing orientation leads to minority candidate choices for hard-to-win seats. *European Review of Applied Psychology*, 70(3), 100514. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.100514>.
- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V. et Kulich, C. (2024). The political glass cliff: When ethnic, racial and immigration minority participants choose minority candidates for hard-to-win seats. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 34(6), e70014. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/casp.70014>.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2007). Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William and Mary Journal of Women and the Law*, 13, 775-794.
- Bargh, J. A., Chen, M. et Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230-244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.230>.
- Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E. et Rock, B. (2019). The glass cliff myth? – Evidence from Germany and the U.K. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.004>.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B. et Schneider, M. C. (2011). A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 930-941. <https://doi.org/10.1177/0146167211403322>.
- Bruckmüller, S. et Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>.
- Cook, A. et Glass, C. (2013). Glass cliffs and organizational saviors. *Social Problems*, 60(2), 168-187. <https://doi.org/10.1525/sp.2013.60.2.168>.
- Eagly, A. H. (2016). When passionate advocates meet research on diversity. Does the honest broker stand a chance? *Journal of Social Issues*, 72(1), 199-222. <https://doi.org/10.1111/josi.12163>.
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston : Harvard Business Review.
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Esteve-Volart, B. et Bagues, M. (2012). Are women pawns in the political game? Evidence from elections to the Spanish Senate. *Journal of Public Economics*, 96(3-4), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.12.004>.
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N. et Aritzeta, A. (2012). Think crisis–think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603-628. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.591572>.
- Gertzog, I. N. et Simard, M. M. (1981). Women and “hopeless” Congressional candidacies. *American Politics Quarterly*, 9(4), 449-466. <https://doi.org/10.1177/1532673X8100900404>.
- Glass, C. et Cook, A. (2020). Pathways to the glass cliff: A risk tax for women and minority leaders? *Social Problems*, 67(4), 637-653. <https://doi.org/10.1093/socpro/spz045>.
- Gündemir, S., Carton, A. M. et Homan, A. C. (2019). The impact of organizational performance on the emergence of Asian American leaders. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 107-122. <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000347>.
- Haslam, S. A. et Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G. et Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The presence of women on company boards is associated with lower stock performance but not with lower financial returns. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00670.x>.

- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Judge, E. (2003, 11 novembre). Women on board: help or hindrance? *The Times*.  
<https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng>.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komaraju, M. et Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis–think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PLoS One*, 16(3), e0246576. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246576>.
- Kulich, C., Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2015). Refining the conditions and causes of the glass cliff: Hostility, signalling change, or solving the crisis? Dans K. Faniko, F. Lorenzi-Cioldi, O. Sarrasin et E. Mayor (éds), *Gender and Social Hierarchies: Perspectives from Social Psychology* (p. 98-109). Londres : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315675879>.
- Kulich, C., Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 295-308.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.003>.
- Kulich, C., Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2014). The political glass cliff: Understanding how seat selection contributes to the underperformance of ethnic minority candidates. *Political Research Quarterly*, 67(1), 84-95. <https://doi.org/10.1177/1065912913495740>.
- Meindl, J. R. et Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K. et Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797-829. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>.
- Peterson, H. (2015). Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127.  
<https://doi.org/10.1177/1741143214563897>.
- Reinwald, M., Zaia, J. et Kunze, F. (2023). Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives. *Journal of Management*, 49(3), 1005-1036.  
<https://doi.org/10.1177/01492063211067518>.
- Robinson, S. L., Kulich, C., Aelenei, C. et Iacoviello, V. (2021). Political ideology modifies the effect of glass cliff candidacies on election outcomes for women in American State Legislative races (2011-2016). *Psychology of Women Quarterly*, 45(2). <https://doi.org/10.1177/0361684321992046>.
- Robinson, S. L., Kulich, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Aelenei, C. et Iacoviello, V. (2024). Women and ethnic minority candidates face dynamic party divergent glass cliff conditions in French elections. *International Review of Social Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.5334/irsp.770>.
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. et Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. et Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34(1).  
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01541.x>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. et Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. et Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women’s leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197. <https://doi.org/10.1108/09534810710724748>.
- Takizawa, R. (2024). *Appointing leaders from underrepresented groups in a crisis: Decision-makers’ motives leading to glass cliffs in politics and management*. Thèse de doctorat, Université de Genève.

- Takizawa, R., Iacoviello, V. et Kulich, C. (2024a). Raising Awareness of the Glass Cliff: Reducing Sexism Through an Information-Based Approach [manuscrit inédit]. Université de Genève.
- Takizawa, R., Iacoviello, V. et Kulich, C. (2024b). Organizational crisis in spotlight increases preference for female but not ethnic minority leaders: The role of signaling theory for glass cliff appointments. *Social Psychology Quarterly*, 88(2), 227-248. <https://doi.org/10.1177/01902725241289366>.
- Takizawa, R., Aelenei, C., Iacoviello, V., Assilaméhou-Kunz, Y. et Kulich, C. (2024c). When a precarious position of power is perceived as a *glass cliff*: Reactions to Elisabeth Borne's appointment as Prime Minister. *Psychologie française*, 69(4), 391-403. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2024.09.001>.
- Thomas, M. et Bodet, M. A. (2013). Sacrificial lambs, women candidates, and district competitiveness in Canada. *Electoral Studies*, 32(1), 153-166. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2012.12.001>.
- Tversky, A. et Kahneman, D. (1992). Advances in prospect-theory – Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>.
- Wicker, P., Cunningham, G. B. et Fields, D. (2019). Head coach changes in women's college Soccer: An investigation of women coaches through the lenses of gender stereotypes and the glass cliff. *Sex Roles*, 81(11-12), 797-807. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01022-2>.



# Le phénomène de distanciation chez les femmes managers

## *Une dynamique de mobilité sociale*

Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich, Marion Chipeaux, Fabio Lorenzi-Cioldi

Dans le film *The Devil Wears Prada* (en français *Le Diable s'habille en Prada*), adapté du roman éponyme de Lauren Weisberger, Meryl Streep incarne le rôle de Miranda Priestly, une influente rédactrice en chef d'un magazine de mode. Ce personnage se distingue par sa personnalité glaciale et son traitement dédaigneux et insensible des personnes qui l'entourent, engendrant ainsi un environnement oppressif envers ses subordonnées (essentiellement des femmes). À titre d'exemple, elle exige de son assistante, Andy, qu'elle lui réserve un vol de retour malgré l'annulation des vols en raison d'un ouragan. Lorsque Andy ne parvient pas à réaliser cette mission impossible, Miranda Priestly fait preuve d'un dédain manifeste à son égard.

Les chapitres de cet ouvrage illustrent abondamment le fait que les postes de leadership sont difficiles d'accès pour les femmes et les personnes appartenant à des minorités\* ethniques, raciales ou basées sur l'immigration (ERI). Il est alors tentant de penser que les quelques individus de ces catégories qui parviennent à gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle auront naturellement tendance à promouvoir davantage de diversité, à remettre en cause les croyances traditionnelles liées au leadership et, plus généralement, à mettre en place une politique visant l'harmonie collective plutôt qu'une compétition acharnée. À titre d'exemple, l'ancien Premier ministre britannique Boris Johnson déclarait en 2022 que « Poutine n'aurait pas déclenché la guerre [en Ukraine] s'il était une femme », pour ensuite prôner une société dans laquelle il y aurait davantage « de femmes dans des positions de pouvoir » (*Le Figaro*, 2022). Cette croyance spontanée est-elle fondée ? Nous sommes en droit de nous poser la question à la lueur notamment de la politique guerrière que la prédécesseure de Boris Johnson, Margaret Thatcher, menait dans les Malouines. Les recherches en psychologie sociale suggèrent effectivement qu'à l'instar de Miranda Priestly, donnée en exemple au début du chapitre, les femmes qui ont émergé du labyrinthe

organisationnel (voir le chapitre 2 pour une explication de la métaphore) pour accéder à des postes à responsabilités, loin de remettre en question le *statu quo*, peuvent finir par le légitimer.

Afin de saisir l'apport de la psychologie sociale dans la compréhension de ce type de cas, nous proposons ici de dresser un parallèle entre la figure de Miranda Priestly et celle de Stephen, interprétée par Samuel L. Jackson, dans le film *Django Unchained*. Dans le contexte de l'Amérique esclavagiste de 1858, ce domestique noir s'occupe de faire tourner la plantation de son maître blanc et se montre intraitable et cruel envers les autres esclaves noir-es qui y travaillent. Si la similitude entre les deux personnages ne semble pas évidente au premier abord, c'est parce qu'elle repose sur un phénomène social relativement subtil. Lorsque l'on se penche sur ces deux cas en utilisant le filtre de la psychologie sociale, il est en effet possible de constater que chacune de ces deux personnes se retrouve dans une position sociale davantage privilégiée que celle qui leur était promise du fait de leur appartenance sociale, un phénomène qui correspond à une forme de mobilité sociale\* *ascendante*. Par ailleurs, leurs comportements illustrent une certaine distanciation avec leur groupe d'appartenance de bas statut (les femmes pour Miranda Priestly et les personnes noires pour Stephen). Ainsi, le cas de Miranda n'est pas spécifique au contexte de leadership minoritaire, mais relève d'une dynamique psychosociale plus générale dans laquelle une certaine distanciation avec leur groupe d'appartenance minoritaire découle d'une mobilité sociale ascendante.

## La mobilité sociale ascendante

Le concept de mobilité sociale ascendante a essentiellement été développé par les sociologues pour décrire la progression du statut socio-économique d'un individu (voir le chapitre 1). Cette dynamique prend corps dans les exemples qui font l'essence du rêve américain, de la *self-made person (man)*, qui est partie de rien et qui a escaladé la pyramide sociale pour parvenir à son sommet. Une des leçons que l'on peut tirer des études sociologiques est que le destin social d'une personne est, au moins en partie, déterminé par le milieu dans lequel elle naît et se développe. Ainsi, et contrairement à ce que véhicule l'idéologie du mérite, selon laquelle la destinée d'une personne n'est que le fruit de ses compétences et des efforts qu'elle a investis, la position sociale d'un individu est largement tributaire de celle de ces parents (Lorenzi-Cioldi, 2009 ; Weber, 1964). Les inégalités sociales sont ainsi reproduites et se maintiennent à travers les générations (Bourdieu et Passeron, 1970).

En psychologie sociale, la notion de mobilité sociale a été conceptualisée de manière plus large. Elle se réfère à une stratégie psychologique qu'une personne peut entreprendre quand elle se sent dévalorisée du fait de son appartenance sociale. De manière générale, les individus sont motivés à avoir une image positive de soi. D'après la théorie de l'identité sociale\* (Tajfel et Turner, 1979), l'image de soi peut notamment découler de l'appartenance à des groupes sociaux tels que ceux relatifs au genre, à l'appartenance ethnique, ou encore à la profession. Lorsque le groupe

social\* est stigmatisé ou dévalorisé (comme c'est le cas des femmes dans une société patriarcale), l'image de soi peut en être négativement affectée. L'individu va donc vouloir changer cet état insatisfaisant et va chercher à revaloriser l'image de soi. Une première stratégie (dite collective\*) peut consister à remettre en question la hiérarchie sociale qui ancre la stigmatisation du groupe d'appartenance. Par exemple, des femmes peuvent s'organiser afin de protester contre les inégalités de genre et mettre en place des revendications concrètes telles que l'obtention du droit de vote, la suppression des inégalités salariales ou encore l'obtention d'opportunités égales aux hommes quant à l'accès aux postes à responsabilités. Une autre stratégie (dite *individuelle*) consiste à quitter son groupe dévalorisé pour rejoindre, en cavalier seul, un groupe plus valorisé. Les cas de mobilité sociale ascendante au niveau socio-économique entrent dans ce cas de figure. Une personne pauvre aspire à devenir riche sans nécessairement changer la condition des personnes de classe sociale inférieure, ni même l'état des inégalités socio-économiques.

Dans la vie réelle, les situations sont souvent plus complexes, car les individus font partie de plusieurs groupes sociaux. Il est difficile, voire impossible, pour un individu de s'extraire de certains groupes sociaux. C'est le cas par exemple lorsque l'appartenance à ce groupe est définie par des marqueurs biologiques, tels que le sexe ou la couleur de peau. Pour d'autres appartenances en revanche, la transition d'un groupe vers un autre est plus aisément envisageable (par exemple, le statut socio-économique, la profession). Il a été démontré que le statut socio-économique ou professionnel est souvent congruent avec le statut d'autres appartenances plus ancrées, comme le genre ou l'ethnie. Ce phénomène de cristallisation des statuts\* (Lenski, 1954 ; voir le chapitre 1) émerge dans une multitude de situations sociales, et notamment celles qui sont relatives au genre d'une personne. Comme abondamment illustré dans cet ouvrage, les chances de se hisser aux postes les plus prestigieux de la société sont plus minces pour une femme que pour un homme. En moyenne, les femmes ont ainsi une position professionnelle moins prestigieuse que les hommes. Le déterminisme social évoqué auparavant prend donc une dimension encore plus importante si nous utilisons une grille de lecture qui croise plusieurs appartenances ou *identités sociales*. La mobilité sociale peut ainsi se déployer sur une catégorie sociale\* dont le statut est congruent avec celui d'un groupe qui est caractérisé par des marqueurs biologiques. Revenons à l'exemple de Miranda Priestly, incarnée par Meryl Streep. Miranda évolue dans la société américaine des années 2000 dans laquelle le prototype du leader est un homme. On peut donc bien imaginer les obstacles auxquels cette protagoniste a dû faire face, et les stratégies qui ont été mises en place pour percer le plafond de verre\* jusqu'à occuper le poste de rédactrice en chef d'une revue prestigieuse (voir le chapitre 3). Ainsi, le statut de son identité de femme devient incongruent avec celui de sa position professionnelle.

Faisons à présent un bond de 150 ans en arrière pour nous intéresser au personnage de Stephen, interprété par Samuel L. Jackson. La société américaine de l'époque est marquée par une forte disparité entre les personnes blanches et les personnes noires, ces dernières étant, dans une grande majorité des cas, les esclaves des premières. Or, bien que subordonnée à celle des personnes blanches, la condition noire offrait certaines variations. Des personnes noires étaient en effet hissées au-dessus

de la masse d'esclaves pour endosser des rôles qui, sans remettre en question l'ordre établi, possédaient certains privilèges et responsabilités. C'est là la situation de Stephen, qui opère en chef d'orchestre de la machine à exploitation qui régit la vie de la plantation du propriétaire blanc. Cette hiérarchie au sein même du groupe opprimé est résumée par la distinction établie par Malcolm X entre « le Noir des champs » et « le Noir de maison » :

*Le Noir de maison prenait toujours soin de son maître. Lorsque le Noir des champs s'éloignait un peu trop, il le retenait et le renvoyait à la plantation. Le Noir de maison pouvait se le permettre car il vivait mieux que le Noir des champs. Il mangeait mieux, il s'habillait mieux, il vivait dans une meilleure maison [...] juste à côté de son maître. (ER Traductions, 2013)*

À l'instar de Stephen, le Noir de maison est donc caractérisé par une forme de mobilité sociale, car il s'extrait de sa condition de Noir qui le prédisposait à une vie d'esclave pour une position sociale plus confortable à laquelle seule une petite minorité des Noir-es de l'époque pouvaient aspirer. Tout comme Miranda, Stephen se trouve dans une situation caractérisée par une certaine incongruence entre le statut de son identité de Noir et celui de sa position sociale au sein de la plantation (à savoir, domestique en chef, qui s'érige au-dessus de la position des autres esclaves).

Miranda Priestly et Stephen sont donc des figures qui échappent à la cristallisation des statuts par la mobilité sociale qu'ils ont vécue. Ce type de situation induit logiquement une tension identitaire. Comme mentionné dans le chapitre 2, les attentes sociales associées à un groupe de bas statut sont drastiquement différentes de celles associées à un groupe de haut statut (Fiske *et al.*, 2002). Les personnes en mobilité sociale ascendante font face à un dilemme quant aux comportements et attitudes qu'elles doivent adopter. Doivent-elles se comporter de manière cohérente avec les attentes relatives à leur appartenance d'origine ou avec celles relatives à leur appartenance acquise avec le temps ? « N'oublie pas d'où tu viens » est une injonction que les membres du groupe désavantagé préfèrent souvent envers un membre de leur groupe qui effectue une mobilité sociale. Ces tensions identitaires, ou habitus clivé\* (Bourdieu, 2001), sont symptomatiques des situations de mobilité sociale ascendante. Suis-je une femme avant tout ou une manager ? Dois-je me montrer compréhensive ou avoir une poigne de fer ? Telles sont les interrogations qui, implicitement, découlent de l'incohérence statutaire que les femmes managers peuvent ressentir. Afin de gérer cet état de tension identitaire, ces dernières vont souvent opter pour une solution qui consiste à se distancier personnellement du groupe de bas statut, afin d'intégrer résolument le groupe de haut statut. Confrontées à une menace identitaire\* (Branscombe *et al.*, 1999) qui découle de la dévaluation de leur appartenance de bas statut social\* dans leur nouvel environnement, elles ont, en effet, tout intérêt à se détacher des normes qui y sont associées. Nous allons voir, dans la section suivante, que la distanciation peut prendre plusieurs formes.

## Mobilité et distanciation

Comme nous l'avons suggéré en amont, une manière de gérer les tensions identitaires résultant de la mobilité sociale est d'épouser résolument les codes du groupe de haut statut et de se distancier de son groupe de bas statut. Une théorisation de ce phénomène dans le domaine du genre provient de Graham Staines et collaborateur·rices en 1974 avec l'introduction du syndrome de la reine des abeilles\*. La métaphore s'inspire du règne animal. La reine d'une ruche d'abeilles est une femelle dominante dont la fonction est d'assurer la reproduction de la colonie, tout en empêchant les autres femelles « travailleuses » de se reproduire. Ce terme a été appliqué, sous la forme d'un « syndrome », aux femmes qui ont atteint des postes de pouvoir et qui montrent une tendance à se comporter de manière autoritaire, voire hostile, avec les femmes qui sont dans une position subordonnée. Ces comportements ne se cantonneraient cependant pas à des attitudes envers les individus, mais plus largement à des opinions qui renient les inégalités de genre et qui encensent le système méritocratique (voir le chapitre 1) : « La reine des abeilles, bien sûr, a réussi en tant qu'individu, et nous nous attendons donc à ce qu'elle rejette ces hypothèses féministes. Si les femmes sont des citoyennes de seconde zone, expliquent-elles, c'est de leur propre faute » (Staines *et al.*, 1974 : 57).

Le phénomène de la reine des abeilles a été popularisé en psychologie sociale par Naomi Ellemers dans les années 2000 et a depuis lors fait l'objet de nombreuses études pour comprendre davantage les tenants et les aboutissants de la distanciation. Bien que tous ses secrets n'aient pas été percés (loin de là), l'on s'accorde aujourd'hui à dire que le phénomène n'est pas spécifique aux femmes de pouvoir et qu'il peut émerger dans d'autres situations de mobilité sociale (Derks *et al.*, 2015 ; Kulich *et al.*, 2015). La littérature psychosociale s'est beaucoup intéressée aux différentes formes que peut prendre cette distanciation (Faniko *et al.*, 2021).

## Les différentes formes de distanciation

Il existe plusieurs formes de distanciation (par exemple, Derks *et al.*, 2016). Nous utilisons ici une typologie empruntée à Chipeaux *et al.* (2025), qui en distingue trois, en se basant sur un continuum allant de la cognition au comportement. La première forme que peut prendre la distanciation est relative au sentiment d'identification\* au groupe. L'identification fait référence à la prise de conscience de son appartenance à un groupe social, ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle associées à cette appartenance. La distanciation se signifierait ainsi par un sentiment d'identification moindre avec le groupe de bas statut (par exemple, les femmes). De même, une hausse du sentiment d'identification avec le groupe de haut statut (par exemple, le rôle professionnel) indique un certain rapprochement identitaire avec ce dernier. La deuxième forme concerne la *perception* que les individus en mobilité ont d'eux-mêmes, en rapport avec le groupe de bas statut (par exemple, les femmes) et le groupe de haut statut (par exemple, les managers). Ces deux groupes étant généralement caractérisés par des stéréotypes qui sont antinomiques (voir le chapitre 2), la distanciation s'opère lorsqu'un individu tend à se percevoir de manière discordante avec les stéréotypes\* du

groupe de bas statut et de manière concordante avec ceux du groupe de haut statut. La dernière forme est intimement liée à la conception de Staines et ses collègues (1974), qui se centrait autour de l'hostilité envers les autres membres du groupe de bas statut (à savoir, les autres femmes). Ainsi, la distanciation se traduirait par un manque de solidarité avec le groupe de bas statut dans son ensemble, ainsi qu'un désaveu de la nécessité de lutter contre les inégalités. Dans les parties qui suivent, nous passerons en revue la littérature sur la distanciation envers le groupe de bas statut, en distinguant les trois formes précitées.

### **Se distancier en réduisant l'identification au groupe de bas statut ?**

L'identification au groupe est un terme spécifique à la psychologie sociale, qui décrit le processus par lequel un individu reconnaît un lien étroit et positif avec son groupe d'appartenance, et intègre les différents aspects associés à ce groupe dans le concept de soi (Tajfel et Turner, 1979 ; Turner *et al.*, 1987). Peut-on supposer que Miranda Priestly est moins identifiée au groupe des femmes que ses subordonnées ? C'est en tout cas l'hypothèse que Chipeaux et ses collègues (2025) ont testée dans deux études. Les résultats indiquaient que la mobilité sociale ascendante n'était pas associée à la distanciation identitaire avec le groupe de bas statut. En d'autres termes, les femmes employées et les femmes managers rapportaient un degré d'identification au groupe des femmes similaire. D'autres études ont corroboré ces résultats dans les domaines de l'immigration (Chipeaux *et al.*, 2024) et de la mobilité professionnelle des personnes appartenant à un groupe ethnique minoritaire (Kulich *et al.*, 2015). Ces dernières études apportent par ailleurs des compléments d'information. En effet, si les personnes mobiles ne montrent pas de distanciation identitaire avec le groupe de bas statut, elles vivent en revanche un rapprochement identitaire avec le groupe de haut statut. Par exemple, les personnes noires américaines rapportaient un degré d'identification plus élevé à leur groupe professionnel (à savoir, les managers) lorsqu'elles avaient effectué un parcours de mobilité socio-économique (Kulich *et al.*, 2015).

### **Se distancier en augmentant la différence perçue entre soi et le groupe de bas statut ?**

Comme mentionné dans plusieurs chapitres (chapitres 2, 3 et 6), les stéréotypes associés aux femmes leur confèrent des qualités relationnelles\* et humaines, mais dressent un portrait d'elles comme étant moins compétentes, moins agentiques\*, moins indépendantes et moins dédiées à leur carrière que les hommes. Or, Miranda Priestly incarne le parfait opposé de ce stéréotype. Froide et peu soucieuse du bien-être des gens qui l'entourent, elle met un point d'honneur à ne paraître dépendante de rien ni de personne. Elle se dédie entièrement à sa vie professionnelle, comme l'attestent ses difficultés à gérer sa vie privée. Dans le film *The Devil Wears Prada*, elle ne partage quasiment aucun moment avec ses deux jeunes filles et elle essuie un deuxième

divorce, que l'on devine être lié à la relation fusionnelle qu'elle entretient avec sa carrière. L'exemple de Miranda Priestly est-il anecdotique, ou est-il symptomatique d'un phénomène plus large lié à la mobilité sociale ?

Dans le domaine du genre, les études montrent en effet que les femmes ayant atteint une position de pouvoir s'attribuent davantage de caractéristiques typiquement associées au groupe de haut statut (les managers) qu'elles n'en attribuent aux femmes en général (Derks *et al.*, 2011 ; Faniko *et al.*, 2017), allant jusqu'à se percevoir comme étant tout autant agentiques que leurs collègues masculins (Ellemers *et al.*, 2004). Ce phénomène peut même prendre une forme étonnante. Dans une série d'études menée par Chipeaux et ses collègues (Chipeaux, 2020 ; Chipeaux *et al.*, 2025), des femmes employées et des femmes managers devaient se décrire elles-mêmes, ainsi que le groupe des femmes dans son ensemble. Le phénomène de distanciation empruntait deux voies distinctes mais convergentes. Premièrement, et de manière cohérente avec les travaux cités précédemment, les managers tendaient à se décrire elles-mêmes comme étant davantage agentiques que ne le faisaient les employées. Deuxièmement, et de manière peut-être plus surprenante, elles modulaient également leur évaluation du groupe des femmes en exagérant le stéréotype propre à ce groupe. Plus spécifiquement, par rapport aux employées, elles évaluaient le groupe des femmes comme étant moins agentique et plus relationnel. Ainsi, les femmes qui ont emprunté un parcours professionnel similaire à celui de Miranda Priestly auraient moulé leur personnalité sur le stéréotype du leader et elles l'opposeraient à une perception hyperstéréotypée du groupe des femmes, les représentant comme étant davantage douées pour gérer le relationnel que pour prendre des décisions managériales.

### **Se distancier en se désolidarisant du groupe de bas statut ?**

Dans le film *Django Unchained*, Stephen voue une loyauté sans bornes à son maître blanc. Cela se traduit notamment par la relation qu'il entretient avec les esclaves noir-es de la plantation. Non content de mettre un point d'honneur à faire tourner la plantation, Stephen se montre également cruel avec ses semblables noir-es. Il n'hésite pas, par exemple, à punir sévèrement les esclaves récalcitrant-es en les enfermant, nu-es, dans une enclave pendant plusieurs jours. Toutes proportions gardées, le cas de ce personnage cinématographique résonne avec celui de plusieurs personnalités contemporaines. Prenons l'exemple du politicien Jean Messiha. Né en Égypte sous le nom de Hossam Botros Messiha, il s'installe en France avec sa famille à l'âge de huit ans. Douze ans plus tard, il obtient la nationalité française. C'est à ce moment-là qu'il adopte son prénom de baptême, Jean. Ce passage du statut d'étranger à celui de citoyen français reflète une dynamique spécifique de mobilité sociale. Or, Jean Messiha s'est rendu populaire avant tout par ses prises de position dures envers l'immigration et son engagement auprès de l'extrême droite française. D'abord engagé au sein du Front national (devenu ensuite Rassemblement national), puis soutien d'Éric Zemmour lors de l'élection présidentielle en 2022, il milite notamment pour une limitation drastique du flux migratoire et est un partisan de la théorie du grand remplacement\* (Taguieff, 2022).

Au-delà de ces cas qui relèvent de l'anecdote, que nous dit la littérature psychosociale sur le sujet ? Intéressons-nous d'abord aux études qui se concentrent sur la mobilité sociale sur le plan du statut socio-économique. Dans une série d'études menées par Koo et ses collègues (2023), les auteur·rices opèrent une distinction au sein des personnes riches entre, d'une part, celles qui le sont depuis la naissance et, d'autre part, celles qui le sont devenues *via* un processus de mobilité sociale. Les résultats font d'abord état d'une croyance populaire selon laquelle les personnes qui ont vécu la pauvreté (à savoir, les personnes devenues riches *via* un processus de mobilité sociale) seraient davantage empathiques vis-à-vis des personnes en situation de précarité économique que les personnes qui ont toujours connu l'opulence. Dans un deuxième temps, les auteur·rices vont montrer que cette croyance populaire n'a pas de fondements tangibles. Les personnes qui ont fait de la mobilité sont en réalité plus enclines que les personnes qui sont nées riches à penser qu'il n'est pas si difficile de sortir de la misère et montrent ainsi moins de compassion envers les personnes pauvres. De façon relativement contre-intuitive, le fait de partager une expérience négative commune n'engendre donc pas nécessairement de l'empathie.

Utilisons à présent une conceptualisation plus étendue de la mobilité sociale en croisant plusieurs appartenances sociales. Est-ce que, comme proposé dans la formulation originale du syndrome de la reine des abeilles (Staines *et al.*, 1974), les femmes qui accèdent à des postes à responsabilités sont moins solidaires du groupe des femmes ? Dans une étude portant sur le corps professoral dans les universités néerlandaises, Ellemers (2001) a montré que les femmes professeuses étaient moins enclines que leurs homologues hommes à collaborer avec des collègues femmes. Dans la même veine, une étude de Kulich et collaborateurs (2015) menée dans le secteur médical a montré que, comparées aux femmes qui avaient une position associée à un moindre prestige (assistantes médicales), les femmes qui avaient une position de prestige (médecins ou professeuses) se montraient moins soucieuses des problèmes susceptibles d'être éprouvés par les femmes dans leur carrière en milieu médical. Elles estimaient également que l'ascension professionnelle des femmes est avant tout une question de mérite et qu'elle n'est pas freinée par des épisodes de discrimination. Chez les hommes, ces opinions concernant les femmes ne variaient pas en fonction de leur statut professionnel. Ce dernier résultat confirme ainsi le rôle spécifique du processus de mobilité sociale chez les membres de groupes défavorisés. Une série d'études menées auprès de femmes managers et employées apporte cependant une lecture plus nuancée (Faniko *et al.*, 2017). Si les femmes managers se montraient en effet moins solidaires des femmes employées (elles manifestaient une attitude plus défavorable envers les mesures de discrimination positive ciblant ces femmes) que les femmes employées elles-mêmes, elles ne s'en montraient pas moins solidaires des autres femmes managers. Il semblerait donc que les femmes qui ont accédé à un poste à responsabilités ne se désolidarisent pas du groupe des femmes dans son ensemble, puisqu'elles restent relativement empathiques vis-à-vis des femmes qui, comme elles, ont entrepris un parcours de mobilité sociale.

Ce phénomène de désolidarisation a également été observé dans d'autres catégories sociales. Kulich et ses collaborateurs (2015) ont montré que, à l'image de Stephen, les personnes noires américaines qui ont atteint un statut socio-économique élevé

ont des scores de racisme subtil\* plus élevés et accordent moins d'importance aux inégalités raciales que celles qui ont un faible statut socio-économique. Un constat similaire est fait dans le domaine de la migration. Les personnes étrangères ayant obtenu la citoyenneté du pays hôte par un processus de naturalisation montrent en moyenne des attitudes plus hostiles envers l'immigration que les personnes issues de l'immigration qui ne sont pas naturalisées (Just et Anderson, 2015 ; Kolbe et Crepaz, 2016). Cette tendance est accentuée chez les personnes naturalisées qui perçoivent que la procédure d'acquisition de la nationalité est juste et légitime (Dierckx *et al.*, 2022). Cette perception de légitimité du système engendre en effet un sentiment d'identification plus fort au pays hôte, créant ainsi une certaine proximité avec les personnes qui ont la nationalité du pays hôte et une volonté de les émuler, y compris dans leurs opinions concernant l'immigration. Comme déjà anticipé, l'effet de la mobilité sociale ne se cantonne pas aux opinions concernant le groupe de bas statut, mais à celles qui portent sur le système social dans son ensemble. Par exemple, les personnes naturalisées, plus que celles qui ne le sont pas, tendent à nier la discrimination et les traitements inégalitaires dont les personnes immigrées sont la cible (Kulich *et al.*, 2015). En d'autres termes, la légitimation du système migratoire dans le pays de résidence va de pair avec un manque de solidarité avec le groupe de bas statut.

### La distanciation, un phénomène irrémédiable ?

Selon l'état actuel de la recherche, il semblerait que la distanciation ne prenne pas nécessairement la forme d'une désidentification avec le groupe de bas statut, mais qu'elle se manifeste bien à travers une perception de soi incongruente avec le prototype du groupe et une moindre solidarité avec ce groupe. Si cette tendance s'avère relativement robuste, il est néanmoins légitime de se demander si la mobilité sociale engendre inmanquablement et irrémédiablement une distanciation vis-à-vis du groupe de bas statut. À notre sens, la réponse est négative. La réalité sociale est d'une complexité évidente et offre une quantité notable de nuances. Par exemple, dans le domaine de la migration, il a été démontré que la distanciation avec le pays d'origine survient chez les personnes qui ont effectué une procédure de naturalisation pour des raisons identitaires, mais pas chez celles qui l'ont fait pour des raisons pragmatiques (par exemple, pour obtenir le droit de vote ; Politi *et al.*, 2020).

La littérature suggère également que les personnes mobiles qui ont le plus tendance à se distancier de leur groupe de bas statut sont celles qui étaient, *a priori*, peu identifiées à leur groupe et dont le parcours a été jonché d'épisodes de discrimination (Derks *et al.*, 2011 ; Derks *et al.*, 2016). Par exemple, Derks et ses collaboratrices (2011) ont mené une étude auprès de femmes policières, lesquelles évoluent donc dans un environnement de travail traditionnellement masculin. Les participantes ont rempli un questionnaire dans lequel elles ont d'abord indiqué leur degré d'identification au groupe des femmes. Elles ont ensuite été amenées à réfléchir sur un événement particulier de leur parcours professionnel. Pour la moitié d'entre elles, il s'agissait de penser à une situation dans laquelle elles avaient été traitées en fonction des stéréotypes associés à leur genre, plutôt que de leur qualification professionnelle.

Pour l'autre moitié, il s'agissait de mentionner une situation dans laquelle elles avaient été reconnues pour leur qualification professionnelle, sans que les préjugés de genre entrent en jeu. Pour finir, elles répondaient à plusieurs questions mesurant différentes facettes de la distanciation avec le groupe des femmes (par exemple, leur volonté d'œuvrer pour l'avancement des femmes dans la police). Les résultats ont montré que le phénomène de distanciation émergeait surtout chez les femmes peu identifiées à leur groupe de genre et dont la discrimination de genre avait été rendue saillante.

Ces études pointent ainsi l'influence concomitante de facteurs individuels (par exemple, le degré d'identification au groupe de bas statut) et de facteurs contextuels (par exemple, la discrimination vécue) dans l'émergence du phénomène de distanciation associé aux trajectoires de mobilité sociale ascendante. La compréhension de ces facteurs nous semble primordiale, car ils amènent à penser que ce n'est pas la mobilité sociale en tant que telle qui engendre le phénomène de distanciation, mais bien le contexte dans lequel elle a lieu. Les travaux cités précédemment mettent l'accent sur le rôle de la discrimination vécue, et suggèrent ainsi que la distanciation avec le groupe de bas statut est un moyen pour se faire mieux accepter au sein du groupe de haut statut. Par conséquent, un environnement dont les normes n'alimentent pas les stéréotypes, mais au contraire encouragent la diversité, devrait atténuer le sentiment de menace identitaire et, par extension, le phénomène de distanciation parmi les personnes mobiles. Une série d'études menées par Paustian-Underdahl et ses collaborateur·rices (2017) va dans le sens de cette hypothèse. Ces recherches se sont intéressées à la manière dont les personnes employées se sentent valorisées et soutenues par leurs responsables hiérarchiques. Les résultats ont révélé que les employé·es qui étaient membres d'un groupe de bas statut (des femmes ou des personnes non blanches) indiquaient un soutien moindre de la part de leur responsable hiérarchique lorsque celui·celle-ci était aussi membre du même groupe de bas statut et que l'environnement de travail était perçu comme inégalitaire et peu diversifié.

Comment expliquer que le climat organisationnel joue un rôle crucial dans l'émergence du phénomène de distanciation ? Les membres des groupes de haut statut tendent à mettre l'accent sur la méritocratie et à réduire l'ampleur des inégalités sociales (Iacoviello et Lorenzi-Cioldi, 2019). De même, par comparaison avec les membres de groupes de bas statut, ils accordent une forte légitimité aux hiérarchies existantes, adhèrent davantage aux stéréotypes et sont moins sensibles à la diversité (Galinsky *et al.*, 2006 ; Sidanius et Pratto, 1999). Ainsi, en gravissant les échelons d'une organisation qui est peu sensible à la diversité, les personnes mobiles finissent par intérioriser ces normes et peuvent perdre de vue les obstacles qu'elles ont dû franchir, ainsi que leurs opinions d'antan. Ce phénomène de distanciation peut en effet être réduit par des politiques de diversité (voir le chapitre 10), notamment en encourageant les personnes mobiles à rentrer dans un processus d'empathie envers les personnes qui sont dans une situation analogue à celle qu'elles ont vécue par le passé (Bosak *et al.*, 2025).

Il est donc primordial de remettre les personnes dans leur contexte. Miranda Priestly serait-elle devenue aussi froide et calculatrice si la position qu'elle occupait n'était pas associée à des stéréotypes masculins ? Stephen se montrerait-il aussi cruel avec les autres personnes noires s'il n'évoluait pas dans une société qui hiérarchise

les êtres humains selon leurs caractéristiques physiologiques ? Jean Messiha aurait-il la même attitude envers l'immigration si son pays d'accueil avait eu une politique d'accueil moins assimilationniste ? Il est bien entendu impossible de le savoir, mais l'état des connaissances actuel permet de douter que l'on puisse répondre à ces questions par l'affirmative.

## Les étapes de la mobilité

L'influence des facteurs contextuels sur la distanciation dont font parfois preuve les personnes mobiles laisse à penser que le phénomène dérive d'une volonté de survivre dans un milieu peu familier et potentiellement hostile. Pour devenir membre d'un groupe de haut statut et être reconnu-e comme tel-le, il est nécessaire de correspondre aux attentes qui sont associées à ce groupe. Dès lors, il semble raisonnable de se poser la question de la manière dont s'opère la transition identitaire chez les personnes mobiles. Cette transition intervient-elle une fois que les personnes ont acquis cette nouvelle identité (par exemple, une femme manager, un-e étranger-ère naturalisé-e) ? Ou au contraire, s'opère-t-elle en amont, de manière graduelle ? Pour le sociologue Robert K. Merton, la deuxième proposition est la plus plausible. Merton a en effet introduit le concept de socialisation anticipée\* (1968) pour décrire le processus par lequel les individus qui souhaitent entreprendre une mobilité sociale deviennent clairvoyants quant aux attentes normatives qui sont associées à l'identité convoitée. Par conséquent, avant même d'avoir achevé le parcours de mobilité, les individus initient une transition identitaire qui implique une distanciation avec le groupe d'origine. Cette socialisation anticipée a une double fonction, dont la première est d'augmenter les chances de réussite de la mobilité. Le film *Les Faiseurs de Suisses* (1978) illustre bien la manière dont les personnes étrangères deviennent conscientes qu'elles doivent montrer des preuves de leur assimilation\* (par exemple, manger de la fondue) pour que la naturalisation leur soit octroyée. La deuxième fonction est de faciliter l'intégration dans le groupe une fois celui-ci rejoint. En effet, pour être considéré-e comme un-e vrai-e membre du groupe (par exemple, un-e Suisse-sse), il ne suffit pas d'avoir un passeport qui en atteste ; il faut encore le démontrer par des comportements et des attitudes (par exemple, introduire durablement la fondue dans ses habitudes culinaires).

Cette proposition de Merton a récemment été testée dans le cadre de processus de mobilité sociale faisant intervenir des identités croisées. Dans une série d'études (Chipeaux *et al.*, 2025), l'équipe de recherche a analysé le cas des femmes dans la sphère professionnelle. Afin d'examiner l'hypothèse de socialisation anticipée, elle a comparé les personnes mobiles (les femmes managers) aux personnes non mobiles (les femmes employées), en faisant une distinction, parmi ces dernières, entre celles qui souhaitent obtenir un poste à responsabilités dans le futur (les anticipatrices) et celles qui ne le souhaitent pas (les non-anticipatrices). Les résultats ont d'abord mis en avant le phénomène de distanciation chez les femmes managers, qui tendaient à se distancier plus fortement du groupe des femmes que ne le faisaient les femmes non mobiles non anticipatrices. Ensuite, le phénomène de distanciation a été observé également chez

les femmes non mobiles anticipatrices, qui se distancient elles-mêmes davantage du groupe des femmes que ne le faisaient les non-anticipatrices. Dans le film *The Devil Wears Prada*, cette transition identitaire est incarnée par Andy, l'assistante de Miranda Priestly. Cette employée fait ses premiers pas dans la mode en se positionnant aux antipodes de ce monde. Puis, au fur et à mesure que sa carrière progresse, elle intériorise les codes du milieu au point de devenir la protégée de Miranda et de s'éloigner de ses amis de longue date.

Ce bourgeonnement de la distanciation a également été observé chez les immigré-es portugais-es en Suisse qui aspirent à devenir naturalisé-es (Chipeaux *et al.*, 2024), ainsi que chez les personnes qui vivent et travaillent dans les régions transfrontalières françaises et qui souhaitent obtenir un statut de travailleur-ses transfrontalier-ères (Chipeaux *et al.*, 2017). Le phénomène de distanciation qui accompagne la mobilité sociale semble donc s'initier dès lors que les individus s'engagent dans un processus de socialisation anticipée. La transition identitaire des personnes mobiles ne s'opère pas de manière abrupte, au moment où l'appartenance de haut statut est acquise, mais bien progressivement, à partir du moment où cette situation devient convoitée.

## Conclusion

La psychologie sociale, à l'instar des autres sciences sociales, nous permet de prendre de la hauteur vis-à-vis de la société et de considérer les phénomènes sociaux non pas en fonction de leur singularité, mais à l'inverse, selon des mécanismes communs. Ainsi, les trajectoires sociales de Miranda Priestly et de Stephen, deux personnages de fiction qui, au premier abord, ne semblent pas avoir grand-chose en commun, répondent aux mêmes dynamiques identitaires découlant d'un processus de mobilité sociale. Ces exemples de mobilité sociale, qui sont souvent vus comme des catalyseurs de la lutte contre les inégalités groupales, finissent au contraire par alimenter ce même système inégalitaire qui a dressé des obstacles tout au long de leur parcours. Néanmoins, ces individus aux trajectoires sociales particulières ne sont que le résultat d'un contexte plus large. Ainsi, il est important que la sphère organisationnelle mette en place des structures qui permettent aux femmes (et à d'autres groupes minoritaires) d'accéder à des postes à responsabilités sans avoir à gérer des tensions identitaires qui engendrent par la suite une certaine distanciation avec le groupe des femmes. Il nous semble notamment primordial de promouvoir un climat de travail qui soit sensible à la diversité et qui prône des styles de leadership variables et adaptables qui ne se cantonnent pas au modèle traditionnel masculin.

## Pour aller plus loin

- Derks, B., van Laar, C. et Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. Dans J. T. Jost et B. N. Major (éds), *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice and Intergroup Relations* (p. 205-222). Cambridge : Cambridge University Press.
- Merton, R. K. (1968). Reference group theory. Dans R. K. Merton (éd.), *Social Theory and Social Structure* (p. 316-329). New York : Simon and Shuster.
- Staines, G., Tavis, C. et Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>.

## Bibliographie

- Bosak, J., Kulich, C., Paustian-Underdahl, C. et Dingli, B. R. (2025). The role of perspective-taking in attenuating self-group distancing in women managers. *British Journal of Social Psychology*, 64(2), e12812. <https://doi.org/10.1111/bjso.12812>.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Raisons d'agir.
- Bourdieu, P. et Passeron, J.-C. (1970). *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Minuit.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R. et Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. Dans N. Ellemers, R. Spears et B. Doosje (éds), *Social Identity: Context, Commitment, Content* (p. 35-58). Oxford : Blackwell.
- Chipeaux, M. (2020). *Quand la réussite individuelle nuit à la solidarité intragroupe : le rôle des dynamiques identitaires associées aux trajectoires de mobilité sociale ascendante*. Thèse de doctorat, Université de Genève. <https://doi.org/10.13097/archive-ouverte/unige:146420>.
- Chipeaux, M., Kulich, C., Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2017). "I want, therefore I am" – Anticipated upward mobility reduces ingroup concern. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01451>.
- Chipeaux, M., Kulich, C., Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2025). *Does Anticipation of Social Mobility Create Self-Group distancing? A Consideration of Identity, Perception, and Attitudinal Dimensions* [manuscrit inédit]. Université de Genève.
- Chipeaux, M., Kulich, C., Iacoviello, V., Politi, E. et Lorenzi-Cioldi, F. (2024). Anticipated and achieved individual mobility amongst Portuguese immigrants in Switzerland: Social identity adjustment and inter-minority relations. *Social Psychological Bulletin*, 19, 1-25. <https://doi.org/10.32872/spb.9465>.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. Y. et Kim De Groot, M. A. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>.
- Derks, B., van Laar, C. et Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. et de Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249. <https://doi.org/10.1177/0956797611417258>.

- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. et Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496. <https://doi.org/10.1111/josi.12124>.
- Dierckx, K., Politi, E., Valcke, B., Van Assche, J. et Van Hiel, A. (2022). The “ironic” fair process effect: A perceived fair naturalization procedure spurs anti-immigration attitudes through increased host national identification among naturalized citizens. *Group Processes & Intergroup Relations*, 25(2), 379-398. <https://doi.org/10.1177/1368430220975480>.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. Dans J. T. Jost et B. N. Major (éds), *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice and Intergroup Relations* (p. 205-222). Cambridge : Cambridge University Press.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. et Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>.
- ER Traductions (2013, 8 mai). *Malcom X. Les nègres de maison et les nègres des champs* [vidéo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=D2761yMzD\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=D2761yMzD_o).
- Faniko, K., Ellemers, N. et Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. et Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>.
- 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, 878-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E. et Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x>.
- Iacoviello, V. et Lorenzi-Cioldi, F. (2019). Social-psychological and sociological approaches to self-perception and worldviews in status hierarchies: How they complement each other. *International Review of Social Psychology*, 32(1), 15. <https://doi.org/10.5334/irsp.285>.
- Just, A. et Anderson, C. J. (2015). Dual allegiances? Immigrants' attitudes toward immigration. *The Journal of Politics*, 77(1), 188-201. <https://doi.org/10.1086/678388>.
- Kolbe, M. et Crepez, M. M. (2016). The power of citizenship: How immigrant incorporation affects attitudes towards social benefits. *Comparative Politics*, 49(1), 105-123. <https://doi.org/10.5129/001041516819582937>.
- Koo, H. J., Piff, P. K. et Shariff, A. F. (2023). If I could do it, so can they: Among the rich, those with humbler origins are less sensitive to the difficulties of the poor. *Social Psychological and Personality Science*, 14(3), 333-341. <https://doi.org/10.1177/19485506221098921>.
- Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F. et Iacoviello, V. (2015). Moving across status lines: Low concern for the ingroup and group identification. *Journal of Social Issues*, 71(3), 453-475. <https://doi.org/10.1111/josi.12123>.
- Le Figaro (2022, 29 juin). Poutine n'aurait pas déclenché la guerre s'il était une femme. *Le Figaro*. <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/poutine-n-aurait-pas-declenche-la-guerre-s-il-etait-une-femme-20220629>.
- Lenski, G. E. (1954). Status crystallization: a non-vertical dimension of social status. *American Sociological Review*, 19(4), 405-413. <https://doi.org/10.2307/2087459>.
- Lorenzi-Cioldi, F. (2009). *Dominants et dominés. Les identités des collections et agrégats*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Merton, R. K. (1968). Reference group theory. Dans R. K. Merton (éd.), *Social Theory and Social Structure* (p. 316-329). New York : Simon and Shuster.

- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C. et Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12179>.
- Politi, E., Giroud, A., Green, E. G. et Maloku, E. (2020). Sedative effects of intergroup contact on support for ethnic activism among Kosovo Albanians in Switzerland: The interplay of ethnic, national, and dual identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(7), 418-429. <https://doi.org/10.1111/jasp.12670>.
- Sidanius, J. et Pratto, F. (1999). Let's both agree that you're really stupid. Dans J. Sidanius et F. Pratto (éds), *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression* (p. 103-125). Cambridge : Cambridge University Press.
- Staines, G., Tavis, C. et Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>.
- Taguieff, P. (2022). Archéologie d'une représentation polémique : le « Grand Remplacement ». *Cités*, 89, 177-195. <https://doi.org/10.3917/cite.089.0177>.
- Tajfel, H. et Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W. G. Austin et S. Worchel (éds), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (p. 33-47). Monterey : Brooks/Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. et Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Cambridge (MA) : Basil Blackwell.
- Weber, M. (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.



## **Partie III**

# **Lorsque le leadership minoritaire prend de l'ampleur : écueils et horizons**



# La santé des leaders issu·es de minorités

## *Vers une analyse écologique et intersectionnelle*

Annalisa Casini, Donatienne Desmette, Gaëlle Leman

Les croisements de mes identités en tant que femme pakistanaise musulmane influencent profondément qui je suis, comment je me présente et le travail que je fais. Et si je suis aujourd'hui capable d'honorer et de ne pas cacher ces parties de moi, j'ai depuis l'enfance appris à naviguer avec succès dans le réseau complexe de stéréotypes\* et d'idées fausses qui me rendraient « autre » dans certains espaces. Très tôt, j'ai compris que pour réussir professionnellement, il fallait que ma façon de m'habiller, de parler ou d'agir paraisse familière et non étrangère, et que ma capacité à minimiser les différences et à me présenter d'une manière qui défie ces préjugés soit récompensée<sup>1</sup> (Sameen, directrice de recherche).

Comme cet extrait le montre clairement, être leader et appartenir à un ou plusieurs groupes minoritaires n'est pas une expérience aisée. Ce chapitre se propose d'explorer les défis spécifiques liés à la santé et au bien-être auxquels sont confronté·es ces leaders en particulier<sup>2</sup>. En examinant ces questions, nous prendrons le temps de distinguer entre les facteurs externes, d'ordre sociétal et organisationnel, et les facteurs internes, d'ordre psychosocial, auxquels iels sont confronté·es et qui peuvent les rendre vulnérables au travail. Si bon nombre de facteurs sont communs à toutes les minorités\*, nous distinguerons également certains enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les leaders femmes, racisé·es\*, âgé·es et appartenant aux minorités sexuelles et de genre. Cette particularisation est cruciale car, entre autres, elle permet

---

1 Extrait d'un entretien tiré de l'enquête *Uncovering culture: A call to action for leaders* (Stephane et al., 2023).

2 Nous utilisons l'expression « leaders minoritaires » pour parler des leaders qui appartiennent à des groupes sociaux qui ont généralement moins d'influence dans la société et sont souvent considéré·es comme ayant un statut inférieur à celui des groupes sociaux majoritaires (ou culturellement dominants). En même temps, cette expression est également utilisée dans son acception numérique, à savoir lorsqu'un groupe social\* compte moins de membres que d'autres groupes dans un contexte donné.

de faire la différence entre les enjeux propres aux personnes dont les appartenances groupales sont visibles ou, au contraire, invisibles. Nous terminerons en revenant sur les points qui méritent plus d'attention des professionnel·les des ressources humaines et des décideurs politiques afin de développer des stratégies visant à promouvoir, sauvegarder ou améliorer la santé et le bien-être au travail des leaders issu·es des minorités.

## Les principaux déterminants de la santé des leaders issu·es de minorités

La diversité et l'inclusion deviennent une réalité de plus en plus présente et valorisée dans le monde du travail. La recherche n'a pas manqué de s'emparer de ces thématiques. Ainsi, une littérature abondante s'intéresse à la manière de favoriser la diversité et l'inclusion dans les organisations ainsi qu'aux facteurs favorisant l'entrée, le maintien et la progression de carrière des personnes issu·es de groupes minoritaires (voir le chapitre 10).

En revanche, alors que l'entrée et la progression de carrière des personnes issu·es de groupes minoritaires sont certainement liées à leur santé et à leur bien-être au travail, la littérature sur cette dernière thématique est rare et non constante. Cette quasi-absence de recherche spécifique est d'ailleurs d'autant plus étonnante que l'on sait qu'une santé (mentale et physique) compromise peut avoir un impact significatif sur les personnes occupant des postes de management, notamment en influençant leur concentration, la prise de décision, ainsi que la qualité du leadership (Barling et Cloutier, 2017). Parmi les rares travaux menés dans ce champ, la majorité concernent les femmes (principalement *cisgenres* et hétérosexuelles) et les populations racisées aux États-Unis (principalement les personnes noires américaines), tandis qu'une minorité d'études plus récentes tendent à prendre une perspective intersectionnelle qui consiste à étudier l'interaction entre les appartenances à de multiples catégories sociales (Rosette *et al.*, 2018).

Face à ces constats, notre travail a pour vocation de faire le lien entre la littérature sur la santé et le bien-être au travail des leaders et celle sur la santé et le bien-être des membres de groupes minoritaires. Pour ce faire, il introduit des cadres théoriques pertinents pour étudier les antécédents ainsi que les facteurs de résilience et de vulnérabilité, en dépit du fait qu'ils n'aient pas encore été effectivement appliqués au cas spécifique des leaders minoritaires.

## Santé et bien-être face aux discriminations flagrantes et subtiles

La littérature est unanime pour épingle une série de phénomènes dont les individus appartenant à une minorité, qu'ils occupent un poste de management ou pas, font généralement l'expérience et qui, à leur tour, ont un impact avéré sur leur santé mentale, physique et relationnelle\*. Ainsi, une longue et vaste tradition de recherche atteste du fait que les personnes issues de groupes minoritaires (personnes racisées, femmes, personnes non hétérosexuelles, personnes plus âgées, etc.) sont soumises à un stress disproportionné imputable à des jugements sociaux négatifs subis et à des traitements discriminatoires, y compris, surtout dans le cas des femmes, à du harcèlement sexuel, ce qui les expose à un risque accru sur le plan de leur santé physique et mentale (Krieger, 2012).

À côté des formes flagrantes de discrimination, les leaders minoritaires risquent également d'être exposés à des microagressions\*, c'est-à-dire des gestes, remarques ou interactions non verbales subtils, inattendus et souvent spontanés, qui ont pour résultat de rabaisser les personnes appartenant à une minorité ou à un groupe marginalisé, ou de les enfermer dans une identité supposée (Lui et Quezada, 2019). Dans ce registre, dire à une personne d'origine étrangère « qu'elle parle bien notre langue », ou demander à un-e manager plus âgé-e s'il « se sent à l'aise avec les nouvelles technologies », sont des exemples courants de microagressions.

La recherche a montré l'effet néfaste, et tout aussi préjudiciable que celui de la discrimination manifeste, des microagressions sur la santé (Jones *et al.*, 2016). En effet, dans la population générale, celles-ci sont significativement et positivement associées à des problèmes de santé mentale (par exemple, dépression), au stress et aux affects négatifs ainsi qu'à des comportements négatifs pour la santé (par exemple, la consommation d'alcool et le tabagisme) (Lui et Quezada, 2019).

De même, la seule perception d'être victime de discrimination a des effets néfastes sur le bien-être psychologique et la santé physique (Pascoe et Smart Richman, 2009). Cet effet est d'ailleurs plus fort pour les minorités que pour les majorités\* (Schmitt *et al.*, 2014). Il ne faut cependant pas négliger le fait que les leaders issues de groupes minoritaires occupent *de facto* une position de pouvoir au sein des organisations. Ainsi, on peut hypothétiser que les leaders minoritaires, disposant d'un capital social, économique et symbolique plus élevé, sont moins vulnérables au stress lié aux discriminations et aux (micro)agressions que les autres membres des mêmes groupes.

## Les enjeux liés au contexte culturel, organisationnel et économique

Proposé par Caplan et Van Harrison (1993), le modèle de l'adéquation entre la personne et l'environnement (P-E fit) postule que le stress au travail résulte d'un manque d'alignement entre les caractéristiques de la personne et celles de son environnement de travail. De nombreuses recherches montrent qu'un mauvais P-E fit augmente le risque de problèmes de santé (De Cooman et Vleugels, 2022). Ce modèle

est particulièrement pertinent à mobiliser lorsque l'on s'intéresse à la santé et au bien-être des leaders minoritaires, car plusieurs facettes de l'environnement professionnel peuvent présenter des enjeux pour elleux.

Tout d'abord, en ce qui concerne les leaders issu-es de l'immigration, un décalage peut exister entre la culture d'origine du-de la leader et la culture de la société d'accueil. Ce décalage oblige alors les dirigeant-es issu-es de l'immigration à dépenser beaucoup d'énergie cognitive et émotionnelle pour *apprendre* et *assimiler* les codes culturels de leurs collègues du groupe majoritaire (voir le chapitre 8), ce qui génère ce que l'on appelle le stress d'acculturation\* qui peut s'accompagner d'expériences de frustration, d'irritation, de conflit, ainsi que d'un manque de confiance, d'une faible estime de soi et d'un faible bien-être (van Tonder et Soontiens, 2014).

Un autre type de culture qui mérite l'attention est la culture d'entreprise\*, c'est-à-dire une perception partagée des valeurs et des pratiques de travail au sein d'une organisation donnée. En Occident, les organisations (surtout l'industrie et le commerce) ont historiquement évolué sous la direction d'hommes blancs cisgenres et hétérosexuels. Les cultures en leur sein ont été le plus souvent façonnées par des logiques dictées par et pour les membres de ce groupe. Les leaders qui ne sont pas blanc-hes, hommes, cisgenres et/ou hétérosexuel-les se retrouvent donc, dans bien des cas, dans une situation de manque d'adéquation entre leurs caractéristiques individuelles et la culture d'entreprise (Acker, 2011, voir aussi le chapitre 2). Cette dernière peut alors engendrer du stress, des problèmes d'ordre relationnel avec les collègues et au sein des équipes, mais également des préjugés et des discriminations dont nous avons évoqué les conséquences plus haut (Jones *et al.*, 2016).

Parallèlement à la question du P-E fit, certaines équipes de recherche pointent également le rôle joué par le contexte macroéconomique, en l'occurrence celui des déboires économiques conjoncturels de certaines organisations (voir le chapitre 7). Ainsi, « une fois le plafond de verre\* franchi, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être confrontées à une falaise de verre\*, de sorte que leurs postes de direction sont plus précaires que ceux de leurs homologues masculins et sont associés à un plus grand risque d'échec et de critique parce qu'ils sont plus susceptibles d'impliquer la gestion d'unités organisationnelles en situation de crise » (Ryan *et al.*, 2007 : 269 ; traduit par nos soins). La même tendance s'observe aussi chez les leaders, hommes et femmes, issu-es de minorités ethniques, raciales ou de l'immigration, qui sont plus susceptibles que les hommes blancs d'être promu-es PDG\* dans les organisations connaissant un déclin économique à court, moyen ou long terme (Cook et Glass, 2016). Le fait d'évoluer en tant que responsable dans ces contextes précaires impacte alors la santé et le bien-être, notamment parce qu'il s'accompagne d'un manque de soutien de la part des collègues et des supérieur-es, d'un accès à des informations inadéquates et/ou d'un manque de reconnaissance et de respect, ce qui rend ces postes intrinsèquement stressants (Ryan *et al.*, 2007).

## Enjeux liés à l'incongruité perçue entre les stéréotypes des groupes minoritaires et ceux du leader

Un autre aspect qui concerne l'ensemble des leaders issues de groupes minoritaires, toutes appartenances confondues, est celui du manque d'adéquation perçue entre les caractéristiques stéréotypiques attribuées aux différents groupes minoritaires, et celles associées au rôle de leader (voir les chapitres 2 et 3). Par leur non-conformité perçue à ces stéréotypes, les leaders minoritaires sont soumis-es à une surveillance accrue, à des critiques et à des blâmes infondés, à des évaluations négatives injustifiées de leurs performances, à des possibilités réduites de coaching professionnel, à de la discrimination dans les affectations de travail et à des perspectives de carrière moins favorables comparativement aux autres leaders (Ursel *et al.*, 2023). S'apparentant aux discriminations décrites plus haut, l'ensemble de ces traitements impacte la santé mentale en suscitant du stress (Jones *et al.*, 2016).

Les leaders minoritaires sont d'ailleurs bien conscient-es des enjeux liés à cette incongruité entre stéréotypes. Ainsi, une enquête récente menée par Deloitte et l'Université de New York (Stephane *et al.*, 2023) a montré que, chez les membres de groupes minoritaires, 67 % des cadres dirigeant-es et supérieur-es déclarent dissimuler leur appartenance. Un de ces témoignages illustre les enjeux et le poids psychologique de cette dissimulation :

*Au début de ma carrière universitaire, on m'a conseillé de ne pas écrire sur des sujets qui touchaient à des caractéristiques personnelles, telles que mon identité asiatique ou homosexuelle. Malheureusement, la race et l'orientation sexuelle étaient les sujets que je souhaitais le plus aborder. Pourtant, comme je n'étais pas encore titularisé, j'ai d'abord suivi ce conseil. J'ai finalement décidé que je préférerais risquer de ne pas être titularisé en me présentant sous mon vrai jour plutôt que de l'être en me présentant sous un faux jour. Cependant, je repense encore à ces premières années avec le regret d'avoir perdu du temps en évitant les sujets qui m'intéressaient le plus. (Kenji, professeur d'université et directeur d'un centre de recherche)*

En effet, pour 59 % de l'échantillon interviewé, le choix de ne pas afficher ouvertement son appartenance ou, si celle-ci est visible, de ne pas agir en cohérence avec cette identité (voir aussi chapitre 11), induit de l'épuisement émotionnel et affecte négativement le bien-être individuel, l'estime de soi et le sens d'authenticité (Stephane *et al.*, 2023).

## Menace du stéréotype

Une des conséquences psychologiques bien connues de l'expérience des préjugés sexistes ou raciaux dans le contexte professionnel, ou du simple fait d'être conscient-e qu'ils puissent émerger, est le phénomène appelé « menace du stéréotype\* » (Steele, 1997). Celui-ci se manifeste lorsque les membres d'un groupe social\* minoritaire (par exemple, les femmes ou les minorités ethniques, raciales ou issues de l'immigration)

sont employés dans un rôle (par exemple, celui de leader) pour lequel, selon les stéréotypes, ils ne possèdent pas les qualifications. Les leaders minoritaires peuvent ainsi développer la peur d'être vu-es et jugé-es à travers le prisme des stéréotypes négatifs pesant sur leur groupe, et craindre de faire quelque chose qui les confirmerait par inadvertance. Ces situations ont des conséquences à court terme pour la santé et le bien-être, telles qu'une perception de soi négative et du stress induit par la menace (Begeny *et al.*, 2021), ainsi qu'à long terme, comme une augmentation de l'anxiété générale, de la tension artérielle et des sentiments de découragement (Shapiro et Neuberg, 2007).

## Le phénomène de l'imposture

Dans bien des cas, l'inadéquation perçue entre l'appartenance minoritaire et le rôle de leader est intériorisée par les leaders minoritaires qui peuvent ainsi avoir la sensation d'être en position d'imposture\*. Ce phénomène se manifeste chez des individus très performants qui, malgré leurs succès objectifs, ne parviennent pas à apprécier leurs réussites, doutent d'eux-mêmes et craignent d'être démasqués en tant que fraudeurs ou imposteurs (Bravata *et al.*, 2020). En matière de santé et de bien-être, il est significativement associé à des émotions négatives, telles que la peur et la honte, à la dépression, à l'anxiété, à une faible estime de soi, à des symptômes somatiques et à des dysfonctionnements sociaux (Bravata *et al.*, 2020).

La recherche montre également que l'impostorisme est plus fréquent parmi les membres des groupes minoritaires, comme les femmes ou les membres d'une minorité ethnique, raciale ou issue de l'immigration, alors que l'âge semble jouer un rôle protecteur (Bravata *et al.*, 2020 ; Gullifor *et al.*, 2024). De plus, l'impostorisme est influencé par de nombreux facteurs contextuels tels que la culture d'entreprise, y compris la présence d'un climat organisationnel inclusif ou d'attentes particulièrement difficiles à satisfaire en matière de leadership (Kark *et al.*, 2022). Ainsi, nous émettons l'hypothèse que, dans des contextes organisationnels plus masculins ou moins ouverts à l'inclusivité, les leaders minoritaires seront plus susceptibles de faire l'expérience de l'impostorisme.

## Les conséquences de la sous-représentation numérique des leaders minoritaires

Le dernier aspect qui est mis en lien avec la santé des leaders issue de groupes dominés est leur sous-représentation numérique. La notion de *token*\* fait justement référence à une personne qui est l'unique (ou l'une des rares) représentante-s de sa catégorie sociale\* dans une position ou une situation professionnelle donnée (voir le chapitre 6). Ainsi, dans la théorisation originelle du tokénisme, Kanter (1977) identifie trois sources spécifiques de stress auxquelles sont sujettes les personnes *token*. Tout d'abord, le fait d'être particulièrement visibles par leur « différence » entraîne une *pression à la performance*. Les *tokens* développent ainsi le sentiment d'être toujours

sous surveillance et de devoir travailler encore plus durement s'ils souhaitent être remarqué·es et reconnu·es. En outre, tenir le rôle de représentant·es symboliques de leur « groupe » entretient une pression supplémentaire pour obtenir de bons résultats, car cela peut déterminer les opportunités futures pour d'autres individus de leur catégorie sociale. La deuxième source de stress est l'*isolement symbolique* (« *boundary heightening* » en anglais) résultant de la tendance des majoritaires à accentuer les différences entre elleux et les *tokens* ainsi qu'à exagérer leurs propres points communs. Cela engendre un sentiment d'isolement, mais aussi l'exclusion de certaines activités et opportunités professionnelles. Enfin, la troisième source de stress est celle de l'*enfermement dans un rôle*. Les personnes *token* peuvent ainsi finir par s'assimiler et par se conformer aux rôles et aux stéréotypes culturels attribués à leur groupe social en raison du renvoi constant, par les collègues majoritaires, de leur comportement à ces stéréotypes. Ce rôle figé et imposé limite alors les possibilités d'évolution des *tokens* et induit une détresse résultant d'un « certain degré de distorsion de soi » (Kanter, 1977 : 984). Dans d'autres cas, l'enfermement dans un rôle peut engendrer le phénomène de la menace du stéréotype décrite plus haut (Shapiro et Neuberger, 2007).

Partant de ce cadre théorique, Jackson et ses collègues (1995) ont montré que le tokénisme est significativement associé à des symptômes de dépression et à la surcharge liée à la multiplication des rôles chez les femmes, alors que chez les personnes noires américaines, il engendre de l'anxiété et du *stress symbolique* lié à la perte de l'identité noire, aux exigences multiples associées au fait d'être noir·e, au sentiment d'isolement, et à la nécessité de faire preuve d'une plus grande compétence. Enfin, le statut de personne *token* crée un terrain très fertile pour le développement du phénomène de l'imposteur·e qui, comme nous l'avons vu, peut impacter négativement la santé et le bien-être (Kark *et al.*, 2022).

## Spécificités de certains groupes

Si les déterminants de la santé et du bien-être des leaders minoritaires que nous venons de décrire concernent l'ensemble de ces individus, indépendamment de leur appartenance, certains groupes se retrouvent face à des enjeux spécifiques. C'est le cas par exemple des femmes, des personnes appartenant à une minorité sexuelle et de genre, et des travailleur·ses âgé·es. Nous allons, dans les sections suivantes, pointer certaines de ces spécificités.

### Les déterminants spécifiques aux femmes leaders

#### *Le conflit travail-famille*

Reflétant le fait que l'essentiel des responsabilités domestiques et du soin aux enfants incombe encore aux femmes, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale constitue un enjeu inégalement réparti au sein de la main-d'œuvre. Les

femmes, et en particulier les mères, sont en effet plus susceptibles d'être confrontées au *conflit travail-famille* (CTF), une forme de conflit interrôles associé aux pressions incompatibles qui s'exercent dans le domaine professionnel et le domaine familial (Greenhaus et Beutell, 1985) et à ses conséquences (voir la méta-analyse\* de Nilsen *et al.*, 2017). Le CTF affecte de manière consistante la performance, les aspirations au leadership (voir aussi le chapitre 5) et le bien-être au travail, en favorisant le burnout par exemple (Amstad *et al.*, 2011). Cependant, peu de recherches s'intéressent aux femmes managers, alors qu'elles sont susceptibles d'y être particulièrement confrontées eu égard aux responsabilités qu'elles assument (Brue, 2018). Si l'équilibre travail-famille, à savoir une évaluation favorable de la combinaison entre les rôles professionnels et privés en fonction de la valeur attribuée par les individus à ces rôles, soutient le bien-être des femmes managers (Cuéllar-Molina *et al.*, 2018), le CTF en revanche menace tant leur carrière que leur santé au travail. Ainsi, Toffoletti et Starr (2016) observent des tensions contradictoires chez les femmes universitaires à différents stades de leur carrière. Celles-ci se considèrent comme les principales responsables de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, tout en adhérant fortement au modèle masculin dominant qui donne la priorité au travail et qui conduit à invisibiliser les responsabilités domestiques. Ne se sentant pas vraiment capables d'empêcher les exigences croissantes du travail d'empiéter sur leur vie familiale, elles en éprouvent une forte culpabilité. Le choix d'une réduction des heures de travail peut dès lors permettre de concilier leurs responsabilités professionnelles et le soin aux enfants, ramenant ainsi leur niveau de CTF à celui des femmes sans enfants, ou des hommes avec ou sans enfants (Lawson *et al.*, 2013). Cependant, les managers pourraient être réticentes à utiliser les dispositifs favorisant l'équilibre travail-famille afin de ne pas déroger à la norme masculine de l'employé idéal qui donne la priorité à son travail (Fritz et van Knippenberg, 2018 ; Toffoletti et Starr, 2016). Enfin, Pace et Sciotto (2021) montrent que, comparativement à leurs collègues masculins, les travailleuses ont des scores d'opportunité de carrière et d'équilibre travail-famille plus faibles, mais aussi que les relations entre les variables diffèrent selon le genre. En effet, alors que les opportunités de carrière prédisent, de manière positive, plus fortement l'équilibre travail-famille chez les hommes que chez les femmes, à l'inverse, l'équilibre travail-famille prédit plus fortement la perception du bien-être chez les femmes que chez les hommes. En d'autres termes, l'équilibre entre le travail et la famille semble particulièrement important pour la santé des employées, celles-ci bénéficiant cependant moins des opportunités de carrière favorables.

### ***Les trois M (menstruations, maternité et ménopause)***

Menstruations, maternité et ménopause (également appelées « les 3 M ») sont des étapes physiologiques ou des phases propres à la vie de la majorité des femmes qui sont considérées comme ayant un impact sur la santé et le bien-être de celles-ci au travail. Selon Grandey et ses collègues (2020), on peut schématiquement considérer chacune des trois phases comme étant associée, voire comme étant la plus problématique, à une étape spécifique de la carrière. Le milieu et la fin de la carrière, lorsque les possibilités

sont les plus importantes d'occuper un poste de leadership, correspondent davantage à la phase de la (pré)ménopause. Nous nous attarderons donc ici sur cette période qui est la plus saillante pour la thématique qui nous occupe.

S'il est vrai que la (pré)ménopause peut s'accompagner de symptômes physiques et émotionnels, tels que des bouffées de chaleur, des sautes d'humeur et des difficultés cognitives, et peut dès lors affecter les performances et la productivité au travail, ce sont principalement les croyances et stéréotypes, ainsi que le tabou sur cette question, qui impactent la santé et le bien-être des femmes leaders (Verdonk *et al.*, 2022). Dans les discours scientifiques ainsi que dans la perception générale, au lieu d'être vue comme une simple phase du développement humain, la ménopause est souvent apparentée à une pathologie (on parle d'ailleurs de « syndrome ») impliquant des « pertes » et des « déficiences ». Ainsi, un glissement s'opère entre l'idée de la ménopause comme perte de la capacité reproductive, qui est au cœur du rôle social des femmes, et la fin symbolique de la vie productive d'une femme.

Que les femmes éprouvent des symptômes ou pas, elles se trouvent confrontées aux stéréotypes associés à la ménopause les dépeignant comme fragiles, peu confiantes, hyperémotives et irritables (Marcus-Newhall *et al.*, 2001). Or, à nouveau, ces stéréotypes contrastent nettement avec ceux du leader fort, techniquement compétent, autoritaire et qui maîtrise ses émotions (voir les chapitres 2 et 3).

Riach et Jack (2021) suggèrent de considérer la santé des femmes selon une approche intersectionnelle\* qui permet de montrer comment l'expérience de la ménopause est en réalité indissociable des dynamiques liées au sexisme et à l'âgisme. Les conséquences sont alors de plusieurs sortes. D'abord, en termes de qualité de vie au travail, le tabou social fortement marqué autour de la question de la ménopause et l'intersection des stéréotypes défavorables\* aux femmes leaders dissuadent ces dernières d'en parler ouvertement ainsi que de demander des aménagements. À cela s'ajoutent des conséquences pour la santé mentale, telles que le stress engendré par le phénomène de la menace du stéréotype, ou des problèmes de dépression (Bromberger *et al.*, 2011).

Cependant, la ménopause peut également être associée à des aspects plus positifs. Par exemple, dans le registre des stéréotypes, bien que certains symptômes de la ménopause puissent être vus comme incompatibles avec le rôle de leader, dans certains contextes, les femmes en âge de ménopause peuvent être perçues comme étant plus sages, expérimentées et douées de compétences relationnelles, ce qui finirait par jouer à leur avantage (Jack *et al.*, 2019).

## Les déterminants spécifiques des minorités sexuelles et de genre (MSG)

Les études portant sur la santé et le bien-être des leaders appartenant aux minorités sexuelles et de genre (MSG)<sup>3</sup> sont, à notre connaissance, inexistantes. En revanche, les chercheur·ses se sont amplement intéressé·es à la santé physique et

3 Nous utilisons ici l'acronyme MSG (minorités sexuelles et de genre) pour nous référer à l'ensemble des personnes non hétérosexuelles (MS) et/ou non cisgenres (MG).

mentale des MSG ainsi qu'à ses déterminants spécifiques. Le *Minority Stress Model*, qui est le modèle de référence dans ce domaine, s'articule autour du concept de stress minoritaire comme antécédent de la santé. Ce modèle postule que les stressés spécifiques à cette population se distinguent de ceux qui touchent la population générale, car ils s'enracinent dans les préjugés et stigmas associés aux MSG (Frost et Meyer, 2023). Toutefois, l'identité minoritaire peut être une ressource quand elle permet aux MSG de développer des mécanismes d'adaptation ou d'obtenir du soutien social (Frost et Meyer, 2023), en particulier *via* des relations interpersonnelles ainsi qu'un climat soutenant au travail (Webster *et al.*, 2018).

Par ailleurs, les personnes appartenant à une MSG mettent en place des stratégies de gestion de leurs identités minoritaires différentes selon le soutien reçu sur leur lieu de travail : tandis que celles qui se sentent soutenues l'affirment plus souvent (Webster *et al.*, 2018), les personnes appartenant à une MS qui rapportent plus de discrimination au travail ou de stigma internalisé ont plus tendance à éviter les questions sur leur identité et à séparer leur vie professionnelle et privée. Ces deux stratégies sont liées à moins de détresse psychologique et à moins de satisfaction au travail, respectivement (Velez *et al.*, 2013).

Toutefois, les MS qui, par leur apparence, leurs comportements ou leurs intérêts, ne se conforment pas aux normes du genre assigné à leur naissance (p. ex., un homme gay qui se maquille), ont moins tendance à dissimuler leur identité minoritaire et rapportent moins de stigmas internalisés. En contrepartie, iels vivent davantage d'événements préjudiciables et s'attendent à plus de rejet, en particulier les hommes (Thoma *et al.*, 2021). Cela fait écho à l'expérience des personnes appartenant aux MG. Nombre d'entre elles se sentent rejetées par leur entourage lorsqu'elles entament une transition de genre, ce qui les rend plus à risque de développer une dépression, de l'anxiété ou des idéations suicidaires (Sawyer et Thoroughgood, 2017).

## Les leaders âgé-es, aussi victimes de l'âgisme

La conception traditionnelle du-de la manager associe la fonction à un individu plus âgé et plus expérimenté que les employé-es placé-es sous sa supervision, et dont le statut est plus prestigieux (par exemple, Daldrop *et al.*, 2023). Il serait néanmoins faux de croire que les fonctions associées au leadership prémunissent les personnes plus âgées contre la discrimination associée au vieillissement dans le milieu professionnel, les managers âgé-es étant souvent moins recruté-es et moins promu-es, en dépit de stéréotypes valorisant leur expérience et leur loyauté à l'entreprise (par exemple, Tonnelli *et al.*, 2020). Dans les faits, les individus jeunes sont représentés de manière disproportionnée dans les fonctions à responsabilités (Tresh *et al.*, 2019).

Pourtant, la littérature offre peu de données permettant de conclure que l'âge sous-tendrait des modifications systématiques des comportements de leadership et de leurs conséquences. Dans leur revue de la littérature, Walter et Scheibe (2013) constatent en effet que l'influence de l'âge se limite aux comportements favorables à la stabilité de l'organisation, les autres dimensions, comme les aspects relationnels et la performance, ne mettant pas en évidence de relation claire avec l'âge des leaders

(indépendamment du genre). Toutefois, l'hétérogénéité et le caractère contradictoire des résultats s'expliqueraient en grande partie par l'absence d'un cadre théorique intégrant la dimension de vieillissement, les effets de celui-ci n'étant dès lors pas correctement appréhendés.

À cet égard, l'approche *lifespan\** du vieillissement pourrait aider à comprendre les processus susceptibles de favoriser les personnes plus avancées en âge dans les fonctions fondamentalement relationnelles du leadership ainsi que les conditions qui peuvent, au contraire, les mettre en difficulté (Walter et Scheibe, 2013). En effet, en vieillissant, les individus accordent davantage d'importance aux aspects émotionnels et relationnels, et cherchent à accroître la maximisation des expériences positives immédiates plutôt que leur développement futur (Charles, 2010). Ils sont également plus motivés à développer des comportements susceptibles de bénéficier aux générations suivantes, cette orientation à la générativité sous-tendant leur bien-être et leur motivation au travail (Zacher *et al.*, 2021) et renforçant la qualité du contact avec les collègues plus jeunes (Henry *et al.*, 2015). Par contre, la régulation émotionnelle pourrait devenir contre-productive dès lors que l'individu âgé est exposé aux risques de l'âgisme, l'avancée en âge étant associée à une gestion moins efficace des émotions négatives (Walter et Scheibe, 2013). Par exemple, confronté·es à une situation de menace du stéréotype lié à l'âge en contexte professionnel, les travailleur·ses âgé·es, mais pas leurs collègues jeunes, sont envahi·es par des ruminations et sont plus enclin·es, de ce fait, à être moins satisfait·es de leur travail et à quitter celui-ci de manière anticipée (von Hippel *et al.*, 2019). En d'autres termes, sur le plan tant des perceptions à l'égard des leaders que du comportement de ceux-ci, la compréhension des effets de l'âge dans le domaine du leadership ne peut se faire qu'en tenant compte du contexte où le comportement se déploie.

## Certaines spécificités inhérentes aux appartenances intersectionnelles

L'appartenance d'un individu à de multiples groupes minoritaires n'est pas systématiquement synonyme d'une plus grande discrimination, mais d'expériences différentes. Ce principe s'applique aussi aux leaders. Du fait de la littérature éparse dans ce domaine, la présente section se limite à deux exemples pour illustrer l'importance de la prise en compte de l'intersectionnalité.

D'une part, dans une étude menée aux États-Unis, Rosette et ses collègues (2018) montrent que les femmes noires et d'origine asiatique font l'objet de stéréotypes spécifiques comparativement aux femmes blanches. Les premières sont perçues comme dominantes mais incompetentes, tandis que les secondes sont perçues à l'inverse comme non dominantes mais compétentes. Les autrices montrent que ces stéréotypes impactent différemment leurs expériences de discrimination au travail. Ainsi, contrairement aux femmes blanches, les femmes noires seront plus facilement nommées à une position de leadership et ne seront pas pénalisées si elles font preuve d'agressivité, mais elles devront redoubler d'efforts pour faire reconnaître leurs compétences (voir le chapitre 3). *A contrario*, les femmes d'origine asiatique pâtissent de l'incongruence

perçue entre leur style de communication et celui attendu de la part d'un-e leader, ce qui entrave leur nomination à une position de leader, mais elles bénéficient d'évaluations plus favorables une fois en poste (Rosette *et al.*, 2018).

D'autre part, comme mentionné précédemment, la position de leader s'accompagne en général d'un capital économique plus important. Or, aux États-Unis, un statut socio-économique plus élevé est associé à moins de discrimination perçue uniquement pour les MSG blanc-hes. Il est au contraire associé à plus de discrimination perçue pour les MSG noir-es américain-es et ne change pas de manière significative l'expérience des MSG hispaniques (Shangani *et al.*, 2020).

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons proposé un aperçu des principaux facteurs qui peuvent affecter la santé et le bien-être des leaders minoritaires. Les organisations ont certainement un rôle majeur à jouer dans la prévention et la promotion de la santé des leaders minoritaires (Veli Korkmaz *et al.*, 2022 ; voir aussi le chapitre 10). Ainsi, il s'agit tout d'abord pour elles d'installer une véritable culture d'entreprise orientée vers l'inclusion. Par le biais, par exemple, de formations destinées à prévenir les discriminations flagrantes et subtiles. Cela permettrait d'offrir aux dirigeant-es issu-es des groupes dominés un contexte professionnel moins exigeant en termes de charge cognitive et émotionnelle. D'autre part, le déploiement de politiques de recrutement et de promotion visant à augmenter la présence numérique des leaders minoritaires permettrait d'éviter le tokénisme, d'atténuer les risques d'apparition du phénomène d'imposture et de déjouer le recours à des stratégies dysfonctionnelles de gestion des identités minoritaires. En outre, l'inclusivité est certainement un levier pour le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation et de l'identité sociale\* qui l'accompagne, ce qui engendre notamment un sentiment de confiance, de soutien, de contrôle et d'autonomie, ainsi qu'un sentiment d'utilité, de direction et de sens (Haslam *et al.*, 2019). Parallèlement, il convient également de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe afin de renforcer la cohésion, le soutien social et le respect interpersonnel. Enfin, rendre le mentorat structurel et encourager la création de réseaux sont également des initiatives qui permettraient aux leaders minoritaires de développer leur capacité d'action et de devenir moins vulnérables et plus résilients.

La littérature que nous avons examinée ne porte pas nécessairement sur les leaders minoritaires spécifiquement. Nous souhaitons donc conclure cette contribution en invitant les chercheur-ses qui, comme nous, sont convaincu-es de l'importance et de l'urgence de ce champ de recherche, à s'investir afin de contribuer à approfondir les connaissances et à identifier des solutions concrètes dans l'objectif d'améliorer la santé et le bien-être des leaders minoritaires.

## Pour aller plus loin

- Begeny, C. T., Wong, C. Y. E., Kirby, T. A. et Rink, F. (2021). Gender, Race, and Leadership. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford : Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.450>.
- Rosette, A. S., Ponce de Leon, R., Koval, C. Z. et Harrison, D. A. (2018). Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 1-22.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.12.002>.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T. et Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 921-948. <https://doi.org/10.1037/a0035754>.
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L. et Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100894>.

## Bibliographie

- Acker, J. (2011). Theorizing gender, race, and class in organizations. Dans E. L. Jeanes, D. Knights et P. Y. Martin (éds), *Handbook of Gender, Work and Organization* (p. 65-80). Hoboken : John Wiley & Sons.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. et Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.  
<https://doi.org/10.1037/a0022170>.
- Barling, J. et Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000055>.
- Begeny, C. T., Wong, C. Y. E., Kirby, T. A. et Rink, F. (2021). Gender, Race, and Leadership. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford : Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.450>.
- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O. et Hagg, H. K. (2020). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252-1275.  
<https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>.
- Bromberger, J. T., Kravitz, H. M., Chang, Y.-F., Cyranowski, J. M., Brown, C. et Matthews, K. A. (2011). Major depression during and after the menopausal transition: Study of Women's Health Across the Nation (SWAN). *Psychological Medicine*, 41(9), 1879-1888.  
<https://doi.org/10.1017/S003329171100016X>.
- Brue, K. (2018). Harmony and Help: Recognizing the Impact of Work-Life Balance for Women Leaders. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 219-243. <https://doi.org/10.12806/V17/I4/C2>.
- Caplan, R. D. et Van Harrison, R. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments, and Future Directions. *Journal of Social Issues*, 49(4), 253-275.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01192.x>.
- Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: A model of emotional well-being across adulthood. *Psychological Bulletin*, 136(6), 1068-1091. <https://doi.org/10.1037/a0021232>.

- Cook, A. et Glass, C. (2016). Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms. *Human Relations*, 69(7), 1431-1456. <https://doi.org/10.1177/0018726715611734>.
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. et Lucia-Casademunt, A. (2018). Is the Institutional Environment a Challenge for the Well-Being of Female Managers in Europe? The Mediating Effect of Work-Life Balance and Role Clarity Practices in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1813. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091813>.
- Daldrop, C., Buengeler, C. et Homan, A. C. (2023). An intersectional lens on young leaders: bias toward young women and young men in leadership positions. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204547>.
- De Cooman, R. et Vleugels, W. (2022). Person-Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford : Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855-868. <https://doi.org/10.1002/hrm.21875>.
- Frost, D. M. et Meyer, I. H. (2023). Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance. *Current Opinion in Psychology*, 51, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101579>.
- Grandey, A. A., Gabriel, A. S. et King, E. B. (2020). Tackling Taboo Topics: A Review of the Three Ms in Working Women's Lives. *Journal of Management*, 46(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/0149206319857144>.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>.
- Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F. et Coglisier, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 234-251. <https://doi.org/10.1002/job.2733>.
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K. et Maughan, D. (2019). The Importance of Creating and Harnessing a Sense of 'Us': Social Identity as the Missing Link Between Leadership and Health. Dans R. Williams, V. Kemp, S. A. Haslam, C. Haslam, K. S. Bhui et S. Bailey (éds), *Social Scaffolding: Applying the Lessons of Contemporary Social Science to Health and Healthcare* (p. 302-311). Cambridge : Cambridge University Press.
- Henry, H., Zacher, H. et Desmette, D. (2015). Reducing Age Bias and Turnover Intentions by Enhancing Intergenerational Contact Quality in the Workplace: The Role of Opportunities for Generativity and Development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243-253. <https://doi.org/10.1093/workar/wav005>.
- Jack, G., Riach, K. et Bariola, E. (2019). Temporality and gendered agency: Menopausal subjectivities in women's work. *Human Relations*, 72(1), 122-143. <https://doi.org/10.1177/0018726718767739>.
- Jackson, P. B., Thoits, P. A. et Taylor, H. F. (1995). Composition of the Workplace and Psychological Well-Being: The Effects of Tokenism on America's Black Elite. *Social Forces*, 74(2), 543. <https://doi.org/10.2307/2580491>.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B. et Gray, A. L. (2016). Not So Subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588-1613. <https://doi.org/10.1177/0149206313506466>.
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990. <https://doi.org/10.1086/226425>.
- Kark, R., Meister, A. et Peters, K. (2022). Now You See Me, Now You Don't: A Conceptual Model of the Antecedents and Consequences of Leader Impostorism. *Journal of Management*, 48(7), 1948-1979. <https://doi.org/10.1177/01492063211020358>.
- Krieger, N. (2012). Methods for the Scientific Study of Discrimination and Health: An Ecosocial Approach. *American Journal of Public Health*, 102(5), 936-944. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2011.300544>.

- Lawson, K. M., Davis, K. D., Crouter, A. C. et O'Neill, J. W. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.003>.
- Lui, P. P. et Quezada, L. (2019). Associations between microaggression and adjustment outcomes: A meta-analytic and narrative review. *Psychological Bulletin*, 145(1), 45-78. <https://doi.org/10.1037/bul0000172>.
- Marcus-Newhall, A., Thompson, S. et Thomas, C. (2001). Examining a Gender Stereotype: Menopausal Women. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(4), 698-719. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb01409.x>.
- Nilsen, W., Skipstein, A., Østby, K. A. et Mykletun, A. (2017). Examination of the double burden hypothesis — a systematic review of work–family conflict and sickness absence. *The European Journal of Public Health*, 27(3), 465-471. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx054>.
- Pace, F. et Sciotto, G. (2021). Gender Differences in the Relationship between Work–Life Balance, Career Opportunities and General Health Perception. *Sustainability*, 14(1), 357. <https://doi.org/10.3390/su14010357>.
- Pascoe, E. A. et Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 135(4), 531-554. <https://doi.org/10.1037/a0016059>.
- Riach, K. et Jack, G. (2021). Women's Health in/and Work: Menopause as an Intersectional Experience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10793. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010793>.
- Rosette, A. S., Ponce de Leon, R., Koval, C. Z. et Harrison, D. A. (2018). Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.12.002>.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C. et Atkins, C. (2007). Opting out or Pushed off the Edge? The Glass Cliff and the Precariousness of Women's Leadership Positions. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 266-279. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00007.x>.
- Sawyer, K. et Thoroughgood, C. (2017). Gender non-conformity and the modern workplace: New frontiers in understanding and promoting gender identity expression at work. *Organizational Dynamics*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.01.001>.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T. et Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 921-948. <https://doi.org/10.1037/a0035754>.
- Shangani, S., Gamarel, K. E., Ogunbajo, A., Cai, J. et Operario, D. (2020). Intersectional minority stress disparities among sexual minority adults in the USA: the role of race/ethnicity and socioeconomic status. *Culture, Health & Sexuality*, 22(4), 398-412. <https://doi.org/10.1080/13691058.2019.1604994>.
- Shapiro, J. R. et Neuberg, S. L. (2007). From Stereotype Threat to Stereotype Threats: Implications of a Multi-Threat Framework for Causes, Moderators, Mediators, Consequences, and Interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 107-130. <https://doi.org/10.1177/1088868306294790>.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>.
- Stephane, J., Yoshino, K., McBride Leef, H., Glasgow, D. et Affaf, S. (2023). *Uncovering culture. A call to action for leaders*. Deloitte et Meltzer Center for Diversity, Inclusion, and Belonging. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/dei/us-uncovering-culture-a-call-to-action-for-leaders.pdf?dl=1>.
- Thoma, B. C., Eckstrand, K. L., Montano, G. T., Rezeppa, T. L. et Marshal, M. P. (2021). Gender Nonconformity and Minority Stress among Lesbian, Gay, and Bisexual Individuals: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, 16(6), 1165-1183. <https://doi.org/10.1177/1745691620968766>.
- Toffoletti, K. et Starr, K. (2016). Women Academics and Work–Life Balance: Gendered Discourses of Work and Care. *Gender, Work & Organization*, 23(5), 489-504. <https://doi.org/10.1111/gwao.12133>.

- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V. et Lins, J. (2020). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>.
- Tresh, F., Steeden, B., Randsley de Moura, G., Leite, A. C., Swift, H. J. et Player, A. (2019). Endorsing and Reinforcing Gender and Age Stereotypes: The Negative Effect on Self-Rated Leadership Potential for Women and Older Workers. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00688>.
- Ursel, N., Durante, A. et Elsaid, E. (2023). Ethnic minority CEO turnover: Resource-based and leadership categorization perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 682-699. <https://doi.org/10.1002/job.2688>.
- Van Tonder, C. L. et Soontiens, W. (2014). Migrant Acculturation and the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1041-1047. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.550>.
- Velez, B. L., Moradi, B. et Brewster, M. E. (2013). Testing the tenets of minority stress theory in workplace contexts. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 532-542. <https://doi.org/10.1037/a0033346>.
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L. et Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>.
- Verdonk, P., Bendien, E. et Appelman, Y. (2022). Menopause and work: A narrative literature review about menopause, work and health. *Work*, 72(2), 483-496. <https://doi.org/10.3233/WOR-205214>.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., Haanteraä, K. et Zacher, H. (2019). Age-based stereotype threat and work outcomes: Stress appraisals and rumination as mediators. *Psychology and Aging*, 34(1), 68-84. <https://doi.org/10.1037/pag0000308>.
- Walter, F. et Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 882-901. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.003>.
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K. et Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210. <https://doi.org/10.1002/hrm.21873>.
- Zacher, H., Sagha Zadeh, R., Heckhausen, J. et Oettingen, G. (2021). Motivation and Healthy Aging at Work. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(Supplement\_2), 145-156. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab042>.

## Chapitre X

# Leaders minoritaires et politiques de diversité, équité et inclusion

Claudia Toma, Julia Oberlin, Abigail Alves

Ilham Kadri est une leader qui fait beaucoup parler d'elle en Belgique et ailleurs. Femme marocaine issue d'un milieu défavorisé, elle est devenue, en mars 2019, à l'âge de cinquante ans, présidente et directrice générale du groupe belge de chimie Solvay, fonction qu'elle exercera jusqu'en novembre 2023. Après des études de physique et chimie et un doctorat en chimie, la jeune Ilham Kadri va travailler dans plusieurs organisations et va occuper au fil du temps des positions impliquant de plus en plus de responsabilités et de leadership. Ilham Kadri est reconnue aujourd'hui comme une des personnalités les plus influentes dans le monde des entreprises, une leader inspirante qui a su mettre le développement durable et les questions de diversité, d'équité et d'inclusion au cœur des priorités du groupe Solvay. Néanmoins, dans les nombreuses interviews accordées à la presse, elle parle des obstacles rencontrés en tant que jeune femme, marocaine, du plafond de verre\* et des efforts supplémentaires fournis pour arriver aujourd'hui dans cette position de leadership.

Le cas d'Ilham Kadri fascine, car il représente un modèle de réussite et d'espoir pour beaucoup des personnes issues de groupes stigmatisés, qui peuvent se projeter et aspirer à une telle carrière dans notre société. Pourtant, Ilham Kadri est aussi l'exception qui confirme la règle, car les femmes, ainsi que les transgenres, les minorités\* ethniques et raciales, les personnes handicapées ou celles venant de milieux socio-économiques défavorisés sont sous-représentées dans les positions de leadership (World Economic Forum, 2023). La première question que ce chapitre examine est de savoir si l'émergence des leaders minoritaires est facilitée par les politiques de diversité, équité et inclusion\* (DEI) implémentées dans les organisations. La deuxième question est de savoir, si, à leur tour, les leaders minoritaires promeuvent et facilitent davantage des politiques DEI cohérentes et authentiques avec un impact sur la réduction des inégali-

tés et de la discrimination. La réponse à ces questions est basée sur des recherches dans le domaine de la psychologie sociale, organisationnelle et du management qui s'intéressent à cette relation complexe entre les politiques DEI et le leadership minoritaire.

## Politiques DEI et émergence des leaders minoritaires

Alors que de nombreuses organisations affirment un engagement croissant envers les questions DEI et mettent en place de multiples pratiques et politiques DEI l'impact de ces politiques reste modeste (Kalev *et al.*, 2006) ou contre-productif (Dover *et al.*, 2020). Un des indicateurs clés d'une bonne politique DEI réside dans le nombre ou la proportion des employé-es minoritaires qui occupent des positions de leadership (Dobbin et Kalev, 2022). Autrement dit, si, dans une organisation, les politiques DEI permettent à des employé-es minoritaires d'arriver au sommet, cela signifie qu'un nombre important des pratiques DEI dans cette organisation fonctionnent comme elles le devraient, en commençant par le recrutement, le mentorat, le développement personnel et professionnel, l'aménagement des carrières ou le système de promotion. Mais est-ce bien le cas ? Si les politiques DEI peuvent avoir un effet positif sur l'émergence des leaders minoritaires, il est essentiel de savoir quelles sont précisément les bonnes pratiques DEI, quel contexte organisationnel est bénéfique et qui sont les employé-es à qui ces pratiques DEI profitent davantage. S'il s'avère que les politiques DEI ont peu d'impact sur le leadership minoritaire, il est important de connaître les barrières individuelles et structurelles qui empêchent les employé-es minoritaires d'arriver au sommet de l'organisation.

### Les pratiques DEI favorisant l'émergence des leaders minoritaires

Les politiques DEI désignent un ensemble de pratiques organisationnelles dont l'objectif est de réduire les inégalités et d'améliorer les expériences au travail des employé-es minoritaires (Kalev *et al.*, 2006). Par employé-es et leaders minoritaires, nous entendons des personnes qui, par leur appartenance à certains groupes (par exemple, ethniques, raciaux, de genre), ont une position désavantagée ou de bas statut dans les organisations et/ou dans la société.

Les politiques DEI peuvent avoir un impact positif sur l'émergence des leaders minoritaires à condition de tenir compte du type de pratiques DEI et des mécanismes psychologiques qui sous-tendent cet effet. Tout d'abord, les politiques structurelles, visant à changer l'organisation, ont un impact plus important pour favoriser l'émergence des leaders minoritaires que les politiques visant à changer les employé-es eux-mêmes. Par exemple, réformer les processus de recrutement et de promotion, mettre en place du mentorat structurel ou, à terme, changer la culture organisation-

nelle, ce sont des initiatives qui ont plus d'impact que des formations qui visent à renforcer les compétences, la motivation ou l'ambition des employé-es minoritaires (Dobbin et Kalev, 2022) (voir aussi le chapitre 11). Les filles ont autant d'aspirations de carrière que les garçons, mais à l'âge adulte et surtout dans les secteurs d'activités masculines, un écart se creuse entre les femmes et les hommes (Netchaeva *et al.*, 2022). Cela s'explique en partie par le fait que les femmes manquent de soutien et évoluent dans des structures marquées par des rhétoriques organisationnelles sexistes (Faniko *et al.*, 2022). La présence de modèles de leadership minoritaires et le mentorat sont des mesures clés (Dobbin et Kalev, 2022), mais à condition qu'elles soient accompagnées de mesures structurelles qui visent à changer la culture organisationnelle et ses pratiques.

Des pratiques ponctuelles, comme le recrutement ou les réseaux de support, ont certes un impact favorable sur les groupes minoritaires (Dobbin et Kalev, 2022). Par exemple, Schoen et Rost (2021) ont observé que le nombre total de pratiques DEI dans une organisation était lié positivement au nombre de femmes en position de leadership, reflétant des changements structurels que ces organisations avaient pu mettre en place pour réduire les inégalités de genre. De manière générale toutefois, les politiques DEI structurelles ont plus d'impact, car elles visent à changer le modèle de leadership dominant – qui correspond souvent au stéréotype\* de l'homme blanc, hétérosexuel, venant d'un milieu socio-économique favorisé –, ainsi que le contexte organisationnel et la culture qui maintiennent les inégalités entre les groupes (Ellemers, 2014).

Une politique DEI qui promeut le multiculturalisme, notamment la valorisation de chaque culture et groupe d'appartenance (Gündemir *et al.*, 2017) a plus d'impact sur l'émergence des leaders minoritaires qu'une politique assimilationniste, qui ne valorise que le groupe dominant. De plus, il est important que les organisations proposent des initiatives DEI sur une base volontaire, qu'elles renoncent aux tactiques de contrôle et présentent leurs efforts de manière positive et utile pour le changement organisationnel (Dobbin et Kalev, 2016). Ces initiatives suscitent l'engagement, favorisent les contacts entre différents groupes et peuvent s'appuyer sur le désir des individus de changer leur organisation.

Les organisations sont importantes pour l'identité de tou-ttes les employé-es. Ils veulent évoluer dans un climat de diversité plus inclusif et vivre des expériences organisationnelles positives. Les politiques DEI peuvent contribuer à améliorer l'expérience psychologique des employé-es minoritaires, qui se sentent généralement moins inclus-es et moins soutenu-es par leur organisation (Hofhuis *et al.*, 2012). En corollaire, impliquer les employé-es de manière inclusive et non contraignante dans ces politiques augmente leur motivation (Dawson *et al.*, 2024) et, par conséquent, leur engagement organisationnel et leurs aspirations au leadership.

## Les pratiques DEI, parfois néfastes à l'émergence des leaders minoritaires

Mais les politiques DEI ne permettent pas toujours l'émergence des leaders minoritaires, car les employé·es minoritaires rencontrent encore de nombreuses barrières structurelles, des préjugés et de la discrimination. De plus, ces politiques sont souvent menaçantes pour ceux qui pourraient soutenir les employé·es minoritaires et devenir leurs allié·es, notamment les employé·es des groupes majoritaires.

Certaines pratiques DEI semblent inefficaces pour augmenter la représentation des minorités dans des positions de leadership, car elles ne leur garantissent pas l'accès à une justice procédurale (Toma et Martin, 2024). Par exemple, le traitement préférentiel des candidat·es issu·es d'une minorité ethnique ne permet pas efficacement de les retenir dans l'organisation (Verbeek et Groeneveld, 2012). De même, les formations DEI obligatoires, les procédures de règlement des litiges et l'utilisation de tests à l'embauche contribuent à une diminution des femmes et des minorités raciales dans des positions de management (Dobbin et Kalev, 2016).

Si certaines pratiques DEI peuvent avoir un impact positif sur les femmes, elles n'ont pas d'effet sur les minorités ethniques et raciales. Par exemple, Schoen et Rost (2021) ont constaté que le nombre total de pratiques DEI dans une organisation permettait d'augmenter le pourcentage des femmes dans des positions de leadership, mais pas le pourcentage des minorités ethniques. Souvent, les personnes issues de minorités ethniques ont l'impression d'être un « symbole », embauchées uniquement en raison d'un programme d'action positive (Fearfull et Kamenou, 2006) ou pour l'image de l'organisation (Ahmet, 2021). Parfois, les minorités ethniques ne croient pas que les politiques DEI reflètent une volonté authentique de changement, mais qu'elles seraient plutôt des politiques vitrine, qui n'apportent pas de réelle transformation dans leur organisation. Et en effet, une fois embauchées, les minorités ethniques manquent de ressources et de soutien, ce qui impacte négativement leur développement et l'évolution de leur carrière (Fearfull et Kamenou, 2006).

Pour ces raisons, les minorités ethniques peuvent craindre que le fait d'aborder la question de l'ethnicité puisse entraîner des conséquences négatives pour leur carrière (Wyatt et Silvester, 2015). C'est le cas même lorsque l'organisation met en place de façon structurelle des programmes de développement en matière de leadership. De plus, ces programmes ne s'adressent pas toujours à tout le monde ou sont mis en place pour répondre à des pressions institutionnelles multiples ou pour respecter des législations, comme c'est le cas des législations antidiscrimination. Dans ces organisations, des formes subtiles de discrimination sont encore signalées par des femmes issues de minorités ethniques (Syed et Pio, 2010).

Une autre raison pour laquelle les pratiques DEI sont inefficaces est la menace que ces pratiques peuvent représenter pour les majorités\*. Plusieurs formes de menaces ont été identifiées dans la littérature : la menace réaliste, la menace symbolique et la menace morale (Iyer, 2022). La menace réaliste est la forme la plus courante et se manifeste comme la perception que les opportunités et les ressources de l'organisation sont dédiées aux femmes, au détriment des hommes. La menace symbolique se manifeste comme la perception d'un changement de valeurs et de culture, et la menace morale fait référence à la peur d'être vu·e comme raciste, sexiste, homophobe, et donc

immoral. Les programmes de diversité, présentés comme « inclusifs », sont menaçants pour les majorités qui perçoivent une discrimination inversée et des traitements inéquitables (Dover *et al.*, 2020). De plus, certains de ces programmes renforcent les biais, comme la perception des femmes comme étant incompetentes (Cundiff *et al.*, 2018). Ces résultats suggèrent que, même lorsque le cadrage est bien intentionné, mais mal ciblé vers le groupe minoritaire, cela renforce les stéréotypes et les résistances envers les politiques DEI.

## Des obstacles pour émerger en tant que leader

Un ensemble d'obstacles au niveau individuel, groupal ou organisationnel expliquent que les politiques DEI ne favorisent pas toujours l'émergence des leaders minoritaires. Pour émerger en tant que leader, une personne doit être perçue comme authentique, digne de confiance, charismatique (Haslam *et al.*, 2020). Mais ces compétences, bien qu'essentielles pour l'évolution de la carrière, représentent des compétences déterminées socialement, souvent caractéristiques des groupes dominants pour qui l'éducation est fondée autour de ces principes et valeurs (Ahmet, 2021 ; voir le chapitre 2).

Souvent, les minorités doivent correspondre à un prototype de leadership, représenté souvent par un homme blanc, d'âge moyen avec un statut socio-économique moyen-supérieur (Cook et Glass, 2014a ; Ospina et Foldy, 2009). Même les membres des groupes ethniques minoritaires perçoivent les membres de la majorité comme étant plus prototypiques du stéréotype de leader que les membres de leur propre groupe (Gündemir *et al.*, 2014). Pour cette raison, les employé-es minoritaires qui souhaitent accéder à des positions de leadership minimisent leur identité culturelle pour correspondre au stéréotype de leader (Ahmet, 2021). Car en effet, de nombreux-ses leaders en place cherchent comme successeur-e une personne qui leur ressemble. Cela s'explique par une tendance à considérer les personnes similaires comme plus compétentes que les personnes dissimilaires (Toma *et al.*, 2012), tendance particulièrement importante chez les personnes de pouvoir (Toma *et al.*, 2017).

L'appartenance à un réseau informel ainsi que l'encouragement de la part des supérieur-es hiérarchiques sont importants pour émerger en tant que leader, mais les minorités ethniques y ont plus difficilement accès (Ospina et Foldy, 2009). Pour la progression de carrière, le mentorat et le réseau informel sont essentiels, mais souvent les employé-es minoritaires n'en bénéficient pas (Wyatt et Silvester, 2015). Le mentorat et les réseaux se développent de manière informelle pour les majorités ethniques, alors que les minorités ethniques n'en bénéficient que si ces pratiques sont structurelles.

Au niveau organisationnel, les employé-es minoritaires ont plus de chances de succéder en tant que leader dans des périodes de vulnérabilité de l'organisation, ce qui les amène à échouer souvent et à confirmer les stéréotypes concernant leur manque d'adéquation ou de capacités à performer dans cette position (Cook et Glass, 2014a, 2014b ; voir le chapitre 7 pour plus de détails sur le phénomène de la falaise de verre\*). De manière générale, se concentrer exclusivement sur les organisations et les tenir pour responsables des politiques de diversité peut être insuffisant. Les politiques de diversité sont le fruit de déterminismes multiples, car influencées par des facteurs macrosocié-

taux, comme les facteurs culturels, le cadre juridique de l'égalité des chances ou encore les politiques publiques (Syed et Pio, 2010). Ce qui nous intéresse particulièrement dans la deuxième partie de ce chapitre est de savoir si la présence même des leaders minoritaires dans les organisations a une influence positive sur les politiques DEI.

## **Les leaders minoritaires facilitent-ils les politiques DEI ?**

Cette question est importante, car si une personne issue d'un groupe minoritaire arrive au sommet de l'organisation, les employé-es issu-es de groupes minoritaires nourrissent l'espoir d'un changement organisationnel vers un climat plus inclusif et plus équitable. Si nous reprenons l'exemple d'Ilham Kadri, nombreux-ses sont ceux qui s'accordent à dire qu'elle œuvre depuis plusieurs années à bâtir une culture plus inclusive et à donner une place importante aux politiques DEI au sein du groupe Solvay. Néanmoins, les recherches en psychologie et management ne sont pas si catégoriques, car la psychologie des leaders minoritaires est complexe et les barrières organisationnelles sont toujours présentes pour les employé-es minoritaires, même lorsqu'ils occupent des positions de leadership.

Les personnes qui occupent une fonction de leader ne voient pas toujours cette position comme une responsabilité envers l'organisation, mais parfois comme une opportunité personnelle d'ascension, voire de domination, comme l'ont montré les travaux sur le phénomène de la reine des abeilles\*, abordé également dans le chapitre 8. Ce phénomène est particulièrement présent dans les organisations compétitives, hiérarchiques, avec des cultures qui mettent l'accent sur la prise de risque, c'est-à-dire dans des organisations dans lesquelles les leaders minoritaires ont plus de chances d'échouer (Cook et Glass, 2014b).

Cela suggère que la réponse à la question de savoir si les leaders minoritaires facilitent les politiques DEI n'est pas simple. Dans ce qui suit, nous allons tenter de répondre à cette question en trois sous-parties : 1) Les leaders minoritaires sont-ils plus inclusif-ves ? 2) Sont-ils plus engagé-es dans les politiques DEI ? 3) Mettent-ils en place des politiques plus efficaces et plus cohérentes ?

### **Leaders minoritaires, plus inclusif-ves dans leur organisation ?**

Le leadership inclusif fait référence aux leaders qui sont conscients de la diversité et la comprennent non seulement en termes de caractéristiques démographiques, mais aussi en termes de perspectives, d'identités et d'approches du travail, et qui encouragent la véritable valeur de la contribution mutuelle d'une variété d'opinions et de points de vue parmi différentes personnes (Nishii et Leroy, 2022). Le leadership inclusif peut influencer positivement la création d'un climat inclusif (Shore et Chung,

2022) qui, à son tour, aura un impact positif sur la mise en place des politiques DEI. En effet, les leaders inclusif-ves, qu'ils soient des cadres supérieurs ou intermédiaires, jouent un rôle crucial pour influencer le sentiment d'inclusion parmi les employé-es et pour la mise en œuvre des pratiques de diversité (Mor Barak *et al.*, 2022). Mais les leaders minoritaires sont-ils forcément plus inclusif-ves ?

Si on compare les femmes et les hommes en position de leadership, les femmes sont plus démocratiques et participatives, moins autocratiques et directives que les hommes ; elles s'engagent davantage à établir des relations interpersonnelles et à répondre aux besoins des employé-es à tous les niveaux de l'organisation (Gupta, 2019).

De manière générale, un-e leader provenant d'un groupe désavantagé sur la base de son ethnicité, de son âge, de son genre, de son handicap ou de son orientation sexuelle contribue davantage à créer un climat de diversité et d'inclusion dans l'organisation (Roberge *et al.*, 2021). Cela est dû au fait que ces leaders sont plus susceptibles de s'identifier à des employé-es des groupes minoritaires, de se sentir plus proches d'eux et d'apprendre plus facilement de leurs différences. En étant ouverts à la diversité, ces leaders sont plus à l'aise dans les interactions avec des personnes différentes, ce qui les rend plus compétent-es dans la gestion de la diversité (Roberge *et al.*, 2021).

Pour que le leadership inclusif ait un effet positif et concret sur la mise en place de politiques DEI, cette forme de leadership devrait exister à deux niveaux dans l'organisation : au plus haut niveau (PDG\*), mais aussi au niveau du groupe (superviseur-ses et chef-fes d'équipe/managers), pour éviter un découplage entre politiques formelles et pratiques. En effet, les politiques organisationnelles formelles sont principalement influencées par le leadership au plus haut niveau, alors que les pratiques quotidiennes sont principalement influencées par le leadership au niveau du groupe (Mor Barak *et al.*, 2022). Les cadres supérieurs, tels que les PDG, communiquent les valeurs de l'organisation par le biais de leurs déclarations de valeurs (par exemple, par le biais des procédures écrites visant à garantir que tou-ttes les employé-es ont accès aux informations essentielles et aux possibilités de promotion). De leur côté, les superviseur-ses des groupes de travail montrent plus directement aux employé-es comment les déclarations de valeurs inclusives du PDG et les politiques formelles sont mises en œuvre dans les activités professionnelles quotidiennes (par exemple, en assurant le suivi de chaque employé-e de leur groupe de travail immédiat pour s'assurer qu'il a reçu les informations essentielles et est au courant des possibilités de promotion). En conclusion, si les leaders minoritaires sont généralement plus inclusif-ves, leur présence à plusieurs niveaux de l'organisation est essentielle pour créer un climat d'inclusion et faciliter la mise en place concrète des politiques DEI.

## **Leaders minoritaires, plus engagé-es à soutenir les politiques DEI ?**

Comme évoqué dans l'exemple d'Ilham Kadri, les employé-es minoritaires qui voient arriver au sommet de l'organisation un-e leader qui les représente, nourrissent l'espoir d'un changement et d'un engagement authentique pour des politiques DEI. Mais le-la leader minoritaire n'est pas toujours en mesure d'assurer cet engagement, car le contexte organisationnel, sa culture et son idéologie peuvent représenter des barrières importantes.

Les membres des groupes minoritaires font face à plus de préjugés et de défis dans l'organisation que les membres du groupe majoritaire, même lorsque ces minorités occupent des positions de leadership (Gündemir *et al.*, 2014 ; Wyatt et Silvester, 2015). Pour cette raison, si un climat ouvert à la diversité existe dans l'organisation, il va influencer positivement les perceptions de soi des leaders minoritaires et, par conséquent, leur volonté de soutenir des politiques DEI. Une recherche menée par Gündemir et ses collègues (2017) a montré que lorsque les minorités s'imaginaient travailler pour une entreprise prônant le multiculturalisme ou la valorisation des différences individuelles, elles se sentaient plus aptes à remplir le rôle de leadership, avaient des attentes plus positives à l'égard de ces rôles et des initiatives de diversité (voir aussi le chapitre 5).

Inversement, les leaders minoritaires peuvent se distancier des politiques DEI (Cook et Glass, 2015) quand iels sont en infériorité numérique ou dans des situations de menace et de pression identitaire. Les effets négatifs du statut symbolique (minorités numériques) sont particulièrement forts au sommet de la hiérarchie organisationnelle, où les leaders minoritaires sont marginalisé-es, perçoivent moins de soutien et subissent des déficits de statut importants (Bell *et al.*, 2003). Ainsi, alors que les leaders majoritaires peuvent être capables de défendre avec succès le changement organisationnel dans certains contextes (Dobbin et Kalev, 2022), les leaders minoritaires symboliques (aussi appelés leaders *token*\*) peuvent subir des pressions d'assimilation\* qui limitent leur capacité ou leur volonté de faire progresser les politiques DEI. Ces pressions peuvent conduire les leaders minoritaires à se distancier de leur identité stigmatisée en prenant de la distance avec les autres employé-es minoritaires (Derks *et al.*, 2015 ; voir aussi le chapitre 8) ou avec les pratiques DEI, par crainte d'être considéré-es comme des « militants de la diversité égoïstes » (Bradshaw et Wicks, 2000). Car en effet, la défense des initiatives en faveur de la diversité peut présenter des risques importants pour les leaders issu-es de minorités. Parfois, lorsque des cadres issus de minorités défendent la diversité, ils sont pénalisés par des évaluations de performance inférieures (Cook et Glass, 2014a). Par conséquent, les leaders *token* peuvent être moins enclin-es à promouvoir des politiques et des pratiques DEI.

Il est donc crucial que les leaders minoritaires ne soient pas des cas isolés dans l'organisation, mais qu'ils y soient représenté-es à plusieurs niveaux pour que leur engagement envers les politiques DEI puisse devenir tangible. La présence de femmes et de minorités à des postes de leadership est associée à une mobilité accrue d'autres femmes et d'autres personnes issues de minorités, et à une réduction de l'écart salarial et de la ségrégation (Cohen et Huffman, 2007). Lorsque des femmes sont promues à des postes de leadership, les organisations réussissent mieux à les recruter, à les embaucher et à les faire progresser (Cook et Glass, 2014b). En apportant leur soutien, leurs conseils et leur mentorat, les leaders non traditionnel-les sont capables de soutenir la mobilité des autres (Gorman, 2005). Une recherche menée par Cook et Glass (2015) suggère que, si la promotion des leaders issu-es de minorités est importante, la diversité des conseils d'administration est le facteur le plus important pour façonner les politiques et les pratiques des entreprises en matière d'équité et de diversité. Cela peut en effet signaler l'engagement d'une entreprise en faveur de la diversité, attirant ainsi un plus large éventail de candidat-es à ces postes. Les PDG jouent un rôle de premier plan dans

l'initiation et le soutien des politiques DEI alors que les responsables des ressources humaines et les managers jouent un rôle essentiel dans l'exécution et la mise en œuvre du changement. L'engagement des PDG envers les pratiques DEI est perçu par les managers des ressources humaines, ce qui influence leur soutien et la mise en place effective de ces changements (Ng et Sears, 2020).

À cet égard, la gestion DEI est une forme de changement organisationnel qui implique un changement démographique (c'est-à-dire l'augmentation de la proportion de femmes et de minorités) et normatif (c'est-à-dire « la façon dont les choses se passent ici »). Les politiques DEI visent à créer un sentiment partagé d'effort collectif où la diversité est systématiquement reconnue, valorisée et gérée efficacement. Il est donc essentiel que les membres des groupes minoritaires puissent se voir représenté-es à plusieurs niveaux de leadership dans l'organisation et percevoir l'engagement de ces leaders en faveur de la diversité pour qu'à leur tour, iels puissent soutenir pleinement les pratiques DEI et les mettre en œuvre (Kossek *et al.*, 2003). En conclusion, les leaders minoritaires sont souvent plus engagé-es et soutiennent davantage les politiques DEI à condition de bénéficier d'un contexte organisationnel favorable, qui n'est pas menaçant pour leur identité, et d'être représenté-es en nombre à plusieurs niveaux de l'organisation.

## **Les leaders minoritaires mettent-iels en place des politiques DEI plus efficaces et plus cohérentes ?**

Si les leaders minoritaires sont *a priori* plus inclusif-ves et plus engagé-es envers les politiques DEI, mettent-iels également en place de meilleures politiques DEI, plus efficaces, plus cohérentes et avec plus d'impact ?

Tout d'abord, l'ethnicité et le genre dans la relation entre superviseur-se et employé-e se révèlent importants pour façonner à la fois les résultats affectifs et comportementaux parmi les employé-es. Par exemple, les employé-es ayant des superviseur-ses de haut statut (basé sur le groupe ethnique et le genre) perçoivent moins de soutien et davantage de discrimination que les employé-es ayant des superviseur-ses de bas statut. Cela suggère que la composition ethnique de l'équipe managériale constitue un signal organisationnel important et saillant concernant le soutien à la diversité (Avery *et al.*, 2007). L'hétérogénéité de l'équipe de direction est importante dans le développement des perceptions collectives d'un climat de diversité. Comme le soulignent McKay et Avery (2006 : 421, traduit par nos soins), « un signal potentiellement vif du climat de diversité d'une entreprise est de voir ou de rencontrer un certain nombre d'employé-es issu-es de minorités ».

Car une fois en place, les leaders minoritaires sont plus susceptibles que les leaders majoritaires de participer à des programmes DEI et de les soutenir (Kalev *et al.*, 2006). Dans une série d'entretiens approfondis avec des femmes noires cadres, Bell et ses collègues (2003) ont constaté que ces leaders se considèrent comme des agents de changement et s'expriment davantage que leurs pairs femmes blanches sur les questions de préjugés et de discrimination. De même, les femmes et les cadres issu-es de minorités ont tendance à soutenir davantage les initiatives en faveur de l'équité (Raeburn, 2004).

Les leaders minoritaires contribuent davantage à bâtir un climat organisationnel inclusif. Les effets des programmes DEI sur le climat de diversité des employé-es sont plus importants dans les circonstances où l'équipe de management est plus diversifiée sur le plan ethnique et possède des valeurs relationnelles\* plus fortes (Herdman et McMillan-Capehart, 2010). En même temps, l'ethnie du superviseur ou de la superviseuse est l'indicateur de climat de diversité le plus fort, plus saillant encore que la composition globale de l'équipe de direction (Avery *et al.*, 2007). Ces recherches soutiennent l'idée que l'efficacité des programmes DEI est dépendante de la composition ethnique et des valeurs de l'équipe de direction.

Au-delà de l'impact sur le climat inclusif, la diversité dans les positions de leadership améliore la performance financière de l'entreprise, surtout lorsque les leaders utilisent une « stratégie participative » ou un processus de prise de décision ouvert à une variété de points de vue. La diversité de genre au sein de l'équipe de direction conduit au développement de politiques DEI plus sophistiquées, tandis que la diversité de genre au sein des équipes de management renforce l'impact des politiques DEI sur les résultats financiers et la responsabilité sociale des entreprises (Ali et Konrad, 2017). La raison est que la mixité de genre dans l'équipe de direction permet aux leaders d'acquérir de l'expérience dans la prise de décision au sein d'une équipe diversifiée. Cette expérience permet de comprendre la valeur de la diversité pour accéder à des viviers de talents sous-utilisés, améliorer la résolution des problèmes et élaborer des solutions organisationnelles plus innovantes (Cook et Glass, 2014b). En somme, la diversité parmi les haut-es dirigeant-es leur permet de comprendre la valeur de la diversité et de l'inclusion en tant que ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et ce facteur est susceptible d'être un prédicteur positif du développement de politiques DEI plus efficaces et cohérentes.

La collaboration entre les leaders de niveau supérieur (PDG) et les leaders au niveau du groupe joue un rôle important dans la mise en place de politiques DEI efficaces et cohérentes (Mor Barak *et al.*, 2022). Les leaders supérieurs élaborent les politiques formelles et établissent les procédures qui facilitent leur implémentation. Si ces leaders viennent des groupes minoritaires, avec leurs propres expériences, valeurs et croyances en tant que minorités, mais aussi avec leur motivation et leur engagement, ils peuvent soutenir davantage la mise en place de politiques DEI authentiques où le progrès est plus important que l'engagement formel (De Cock *et al.*, 2025). Les cadres intermédiaires, tels que les superviseur-ses et les chef-fes d'équipe, mettent en œuvre les politiques DEI en les traduisant en pratiques exécutables et en renforçant leur mise en œuvre au quotidien (Mor Barak *et al.*, 2022). Les leaders transformationnel-les\*, ceux qui inspirent et motivent leurs employé-es, sont plus susceptibles d'accroître ces effets positifs au sein de leur organisation. Premièrement, iels donnent un sens aux politiques et procédures organisationnelles, en étant des modèles de rôle au niveau des pratiques organisationnelles. Deuxièmement, iels stimulent et encouragent les subordonné-es à agir en fonction de ces pratiques, en jouant le rôle de mentor et de coach (Guillaume *et al.*, 2014). Si ces cadres intermédiaires sont à la fois des leaders transformationnel-les et des représentants des groupes minoritaires, iels peuvent jouer un rôle essentiel en tant que modèles de référence, renforçant la cohérence des politiques implémentées par l'organisation et contribuant au climat DEI.

## Conclusion

La relation entre les politiques DEI et le leadership des groupes minoritaires est complexe. Contrairement aux attentes de leurs partisans, les politiques DEI favorisent rarement l'émergence de leaders minoritaires, et cela pour plusieurs raisons. Une première raison est le type de pratiques DEI, cherchant souvent plus à changer les employé-es qu'à changer structurellement les procédures et la culture organisationnelle. Une deuxième raison est liée au nombre important de barrières individuelles, groupales et organisationnelles que rencontrent notamment les femmes et les minorités ethniques et raciales dans leur carrière, qui entravent leurs possibilités d'arriver au sommet de l'organisation. Les employé-es minoritaires s'assimilent souvent au groupe dominant, subissent la discrimination et les préjugés, manquent de soutien, de ressources et d'opportunités pour émerger en tant que leaders. Paradoxalement, iels ont plus de chances de réussir en tant que leaders dans des périodes de vulnérabilité de l'organisation, ce qui les amène souvent à échouer et conduit à renforcer les stéréotypes négatifs concernant leur manque d'adéquation pour cette position.

Les leaders minoritaires ont le potentiel d'influencer positivement les politiques DEI, mais peuvent se heurter à plusieurs barrières qui entravent leur motivation et leur engagement envers cette cause. La plupart du temps, les leaders minoritaires sont plus inclusives, plus engagées à soutenir des politiques DEI et plus déterminées à réduire les inégalités et la discrimination. Cependant, s'ils se retrouvent en infériorité numérique, menacés et marginalisés, leur capacité à influencer sur le changement organisationnel restera limitée.

En guise de conclusion, nous recommandons aux organisations de mettre en place des politiques DEI structurelles pour favoriser l'émergence des leaders minoritaires et de lever les barrières organisationnelles pour que les leaders minoritaires en place puissent générer du changement via des politiques DEI authentiques et cohérentes.

## Pour aller plus loin

- Cook, A. et Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations*, 42(2), 183-215. <https://doi.org/10.1177/0730888414557292>.
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Boston : Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674290051>.
- Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C. et De Dreu, C. K. W. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/1548051816662615>.
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>.

Schoen, C. et Rost, K. (2021). What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal*, 39(1), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>.

## Bibliographie

- Ahmet, A. (2021). Stop the pain: Black and minority ethnic scholars on diversity policy obfuscation in universities. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(2), 152-164. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2020-0338>.
- Ali, M. et Konrad, A. M. (2017). Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. et Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00094.x>.
- Bell, E. L. E., Meyerson, D., Nkomo, S. et Scully, M. (2003). Interpreting silence and voice in the workplace: A conversation about tempered radicalism among Black and White women researchers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 381-414. <https://doi.org/10.1177/0021886303260502>.
- Bradshaw, P. et Wicks, D. (2000). The experiences of white women on corporate boards in Canada: Compliance and non-compliance to hegemonic masculinity. Dans R. J. Burke et M. C. Mattis (éds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (p. 197-212). Dordrecht : Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_14).
- Cohen, P. N. et Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704. <https://doi.org/10.1177/00031224070200502>.
- Cook, A. et Glass, C. (2014a). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>.
- Cook, A. et Glass, C. (2014b). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>.
- Cook, A. et Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations*, 42(2), 183-215. <https://doi.org/10.1177/0730888414557292>.
- Cundiff, J. L., Ryuk, S., & Cech, K. (2018). Identity-safe or threatening? Perceptions of women-targeted diversity initiatives. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 745-766. <https://doi.org/10.1177/1368430217740434>.
- Dawson, N. E., Parker, S. L. et Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45-66. <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>.
- De Cock, V., Celik, P. et Toma, C. (2025). The Proof is in the Pudding: Workers Care about Evidence-Based Diversity Cues. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(1), 52-70. <https://doi.org/10.1111/jasp.13076>.
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. et Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496. <https://doi.org/10.1111/josi.12124>.
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

- Dobbin, F. et Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Boston : Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674290051>.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R. et Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights From the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54. <https://doi.org/10.1177/2372732214549327>.
- Faniko, K., Ellemers, N. et Derks, B. (2022). Lack of ambition or lack of support? Diverging career experiences of men and women explain the persistence of gender bias. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 851-864. <https://doi.org/10.1111/jasp.12883>.
- Fearfull, A. et Kamenou, N. (2006). How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883-901. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.006>.
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728. <https://doi.org/10.1177/000312240507000408>.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... et West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>.
- Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C. et De Dreu, C. K. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/1548051816662615>.
- Gündemir, S., Homan, A. C., De Dreu, C. K. et Van Vugt, M. (2014). Think leader, think white? Capturing and weakening an implicit pro-white leadership bias. *PLOS One*, 9(1), e83915. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0083915>.
- Gupta, A. (2019). Women leaders and organizational diversity: their critical role in promoting diversity in organizations. *Development and Learning in Organizations*, 33(2), 8-11. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2018-0085>.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. et Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Londres : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>.
- Herdman, A. O. et McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9133-1>.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I. et Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x>.
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5). <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>.
- Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>.
- Kossek, E. E., Markel, K. S. et McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328-352. <https://doi.org/10.1108/09534810310475550>.
- McKay, P. F. et Avery, D. R. (2006). What has Race got to do with it? Unraveling the Role of Racio-Ethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits. *Personnel Psychology*, 59(2), 395-429. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00079.x>.

- Mor Barak, M. E., Luria, G. et Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D. et Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>.
- Nishii, L. H. et Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>.
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>.
- Ospina, S. et Foldy, E. (2009). A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 876-896. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.09.005>.
- Raeburn, N. C. (2004). *Changing Corporate America From Inside Out: Lesbian and Gay Workplace Rights* (vol. 20). Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Roberge, M. É., Huang, W. R. et Xu, Q. J. (2021). A Diverse and Inclusive Psychological Work Climate: Some Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Psychology*, 21(6). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i6.4839>.
- Schoen, C. et Rost, K. (2021). What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal*, 39(1), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>.
- Shore, L. M. et Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.
- Syed, J. et Pio, E. (2010). Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 115-137. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9168-x>.
- Toma, C. et Martin, A. (2024). Diversity management approaches for organizational justice: Insights from Belgian hospitals. *Psicologiasociale – Social Psychology Theory & Research*, 2, 193-214. <https://doi.org/10.1482/114457>.
- Toma, C., Yzerbyt, V. et Corneille, O. (2012). Nice or smart? Task relevance of self-characteristics moderates interpersonal projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 335-340. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.013>.
- Toma, C., Yzerbyt, V., Corneille, O. et Demoulin, S. (2017). The power of projection for powerless and powerful people: effect of power on social projection is moderated by dimension of judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 8(8), 888-896. <https://doi.org/10.1177/1948550617698201>.
- Verbeek, S. et Groeneveld, S. (2012). Do “hard” diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in) effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41(5), 647-664. <https://doi.org/10.1108/00483481211249157>.
- World Economic Forum (2023). *World Economic Forum Annual Meeting 2023*. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2023>.
- Wyatt, M. et Silvester, J. (2015). Reflections on the labyrinth: Investigating black and minority ethnic leaders' career experiences. *Human Relations*, 68(8), 1243-1269. <https://doi.org/10.1177/0018726714550890>.

## Chapitre XI

# Conversation avec Michelle K. Ryan

## *L'égalité des genres dans le leadership<sup>1</sup>*

Michelle K. Ryan, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich

Chacun des chapitres de cet ouvrage se base sur des preuves empiriques pour explorer différentes thématiques importantes en lien avec le leadership et les personnes dirigeantes issues de groupes minoritaires. Dans ce chapitre, nous élargirons notre perspective pour discuter de l'état général et des tendances de la recherche, ainsi que de sa mise en pratique, dans le but de favoriser des lieux de travail diversifiés, équitables et inclusifs. Pour ce faire, nous avons invité Michelle K. Ryan à se joindre à la conversation. Michelle K. Ryan est professeure de psychologie sociale et organisationnelle à l'Australian National University de Canberra, en Australie, directrice inaugurale du Global Institute for Women's Leadership (GIWL) et professeure de diversité à l'Université de Groningue, aux Pays-Bas. Le GIWL est un institut interdisciplinaire composé de psychologues, d'économistes, de politologues et de spécialistes des relations humaines, qui se consacrent tou-tes à la promotion de l'égalité de genre sur le lieu de travail<sup>2</sup>. La professeure Ryan collabore étroitement avec des entreprises, des gouvernements et des organisations professionnelles, offrant des perspectives de recherche et des conseils pour lutter contre les inégalités de genre et élaborer des solutions spécifiques.

Ce chapitre est une transcription amendée d'un entretien réalisé avec Michelle K. Ryan en mai 2024. La discussion porte sur des sujets centraux pour les thèmes explorés tout au long de ce livre, y compris les recherches de la professeure Ryan sur les obstacles à la progression de carrière des femmes, ses perspectives sur la recherche en matière d'égalité des genres, son point de vue sur les tendances actuelles de la recherche et de la pratique, les idées reçues et les erreurs courantes dans les efforts de diversité et la façon de les corriger, les défis associés à la recherche sur l'égalité des genres, l'importance des modèles de rôle dans la diversification du paysage du leadership, et une réflexion

---

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.

2 <https://giwl.anu.edu.au>.

autour de changements systémiques. Cet échange fournit des exemples et des conseils précieux pour les étudiant-es, les praticien-nes et les chercheur-ses en ce qui concerne la promotion et la mise en œuvre de l'égalité des genres et d'autres groupes sociaux.

## Trajectoire de carrière et de recherche

Pouvons-nous commencer par nous pencher sur les premières étapes de votre carrière et de vos intérêts de recherche afin de comprendre comment vous êtes arrivée au poste que vous occupez au GIWL ? Où votre parcours a-t-il commencé ?

« Parfois, je n'arrive toujours pas à croire que j'exerce cette activité – c'est le travail de mes rêves, comme si quelqu'un avait rassemblé toutes les choses qui me tiennent à cœur et qui m'intéressent dans une seule description de poste. Je me sens donc très chanceuse de pouvoir exercer cette fonction. Mais il m'a fallu vingt-cinq ans ou plus pour en arriver là.

J'ai commencé à m'intéresser à la question du genre pendant mes études de premier cycle. J'ai suivi un double cursus : en psychologie, qui m'intéressait beaucoup, ainsi que dans les humanités où j'ai étudié la philosophie, la sociologie et les *Women's Studies*. Les études féminines m'ont apporté une perspective féministe, une passion pour l'égalité des genres et pour des questions plus globales concernant les droits et l'égalité.

Combinant ces intérêts, j'ai poursuivi un doctorat axé sur le genre dans une perspective d'identité sociale\*. J'ai exploré la psychologie sociale du genre, en me demandant quand les différences entre les genres se manifestent et quand elles ne se manifestent pas, en critiquant la notion de différences innées entre les genres et en soulignant comment elles sont façonnées par les affiliations, les attentes, les stéréotypes\* et les normes\* du groupe (par exemple, Ryan et David, 2003 ; voir également le chapitre 2). Au départ, mes recherches ne portaient donc pas sur l'égalité de genre sur le lieu de travail.

Après avoir obtenu mon doctorat, je suis partie à l'Université d'Exeter au Royaume-Uni. Peu après mon arrivée, mon mentor, Alex Haslam<sup>3</sup>, et moi-même avons lu un article dans le *Times* qui traitait des résultats obtenus lorsque les femmes occupent des postes de direction dans les conseils d'administration des entreprises (Judge, 2003). L'article suggérait que les entreprises étaient moins performantes lorsqu'il y avait plus de femmes aux postes de direction. Il a déclenché nos recherches sur le phénomène de la falaise de verre\* (Ryan et Haslam, 2005 ; voir également le chapitre 7), marquant notre première incursion dans le domaine du genre dans le monde du travail et dans l'étude des questions d'égalité des genres et du leadership.

3 Professeur de psychologie sociale et organisationnelle et titulaire d'une bourse Laureate à l'Université du Queensland, en Australie, le professeur S. Alexander Haslam concentre ses recherches sur les processus de groupe et d'identité dans des contextes organisationnels, sociaux et cliniques.

En réfléchissant à ces débuts, une vingtaine d'années se sont écoulées depuis, n'est-ce pas ? Deux décennies plus tard, nous nous retrouvons là où nous sommes aujourd'hui. »

## Perspectives sur la recherche en matière d'égalité de genre

Il est intéressant de remarquer que vos premières recherches se sont concentrées sur la psychologie sociale du genre, avant de s'étendre au contexte organisationnel, suite aux recherches qui ont découlé de l'article de journal. Est-ce la façon habituelle dont naissent vos questions de recherche ?

« Je pense que beaucoup de mes recherches ont commencé de cette manière. Pour mon doctorat, j'ai suivi une voie plus traditionnelle. Vous lisez un article scientifique, vous faites quelques ajustements, vous y répondez ou vous adoptez une approche légèrement différente. C'est souvent ainsi qu'une bonne recherche se développe ; elle s'appuie sur des recherches existantes. Cependant, depuis que j'ai obtenu mon doctorat, la quasi-totalité de mes travaux n'ont pas été réalisés à partir d'articles scientifiques, mais à partir d'observations sur le lieu de travail. Ce sont généralement des choses qui me dérangent qui sont à l'origine de ces travaux. Il peut s'agir d'un article de presse avec lequel je ne suis pas d'accord, d'un livre populaire que je trouve discutable ou de la façon dont les gens discutent de sujets tels que les femmes dans le leadership ou le syndrome de l'imposteur\*. Mes recherches découlent souvent de mes réflexions, de mon scepticisme ou de mes questions sur la façon dont le genre est représenté dans la société. C'est ainsi que commencent une grande partie de mes recherches. Pas toutes, bien sûr. Certaines d'entre elles suivent encore les normes de recherche plus conventionnelles. »

Que pensez-vous de l'argument que certaines personnes font valoir selon lequel les questions liées au genre ou au combat contre les inégalités de genre ne sont pas des questions de recherche valables, qu'elles ne sont pas considérées comme de la recherche sérieuse ou substantielle ?

« Il y a toujours des critiques à l'encontre des chercheur·ses qui s'intéressent au genre. L'une des critiques les plus courantes est que nous sommes perçu·es comme manquant d'objectivité, en particulier lorsque nous étudions les situations dans lesquelles les femmes sont victimes de discrimination. On nous reproche souvent de faire de la recherche sur nous-mêmes, ce qui implique que nous ne nous intéressons qu'à ce qui nous touche personnellement, nous ou les groupes auxquels nous appartenons. Mais je vois les choses différemment : pourquoi ne pas mener des recherches sur

ce qui nous passionne ? La recherche exige d'immenses efforts et du dévouement, il est donc logique de nous concentrer sur des questions qui nous importent profondément et que nous sommes motivé-es à changer.

Une autre critique est que la recherche sur le genre est trop sensible aux questions populaires au lieu d'être suffisamment théorique. Je pense toutefois qu'il est possible de trouver un équilibre. Nous pouvons aborder des questions concrètes tout en conservant des cadres théoriques solides et des méthodes scientifiques rigoureuses. Cette approche permet de contrer les affirmations infondées et d'apporter de précieuses informations basées sur des données empiriques, qui font souvent défaut dans les discussions sur le genre dans le monde réel.

Au GIWL, notre approche consiste à relever les grands défis pratiques en s'appuyant sur des preuves solides. Il est de notre responsabilité de combler le fossé entre les problèmes pratiques et la recherche empirique. C'est là que réside notre force, et c'est ce que nous nous efforçons de réaliser. »

## Tendances de la recherche et de la pratique au fil du temps

**Vous avez mentionné plus tôt que vos questions de recherche dérivent souvent d'observations du monde réel, et votre intérêt pour les inégalités de genre dans les organisations a commencé il y a environ vingt ans. Avez-vous remarqué des tendances ou des changements depuis lors dans ce que vous observez dans le monde réel, dans ce que vous souhaitez étudier ?**

« Les gens s'interrogent souvent sur les changements observés en vingt ans de travail dans ce domaine. C'est une question intéressante, d'autant plus que les progrès en matière d'égalité de genre ont stagné au cours de cette période. Contrairement aux grands changements législatifs et sociétaux observés au cours des décennies précédentes – tels que les avancées en matière de droits reproductifs et l'entrée des femmes sur le marché du travail –, les vingt dernières années ont été marquées par une relative stagnation dans ces domaines.

Du point de vue de la recherche, l'intérêt et l'engagement pour les questions liées au genre ont sensiblement augmenté. Si je me réfère aux conférences auxquelles j'ai assisté il y a vingt ans, peu de chercheur-ses s'intéressaient aux questions de genre ; elles étaient souvent reléguées à une note de bas de page dans les discussions sur le leadership ou le bien-être sur le lieu de travail. Aujourd'hui, un nombre croissant de chercheur-ses placent l'égalité des genres au premier plan, organisent des symposiums et produisent des ouvrages consacrés à ces questions. Cette évolution est passionnante, car elle met en évidence une recherche interdisciplinaire solide qui transcende le domaine de la psychologie. »

**Vous avez fait mention de changements dans l'environnement de la recherche. Quel est l'impact de ces changements sur les femmes qui aspirent à accéder à des postes de direction ?**

« Cela est peut-être lié à notre discussion précédente sur la recherche personnelle. Je pense qu'il y a un changement notable, illustré par le nombre croissant de femmes et d'individus issus d'autres groupes marginalisés (à savoir, les groupes basés sur l'appartenance ethnique, l'immigration, ou ceux en lien avec le statut LGBTQI+\*) qui progressent dans le monde académique pour occuper des postes de direction, pour superviser des étudiant·es, etc. Les personnes issues de groupes minoritaires sont de plus en plus nombreuses à mener des recherches qui ont un impact direct sur leurs propres communautés et leurs expériences. À mesure que la représentation se diversifie au sein de nos disciplines, l'orientation de la recherche évolue également en conséquence. »

**Pensez-vous que cette attention accrue portée aux questions de genre se traduit efficacement par des applications pratiques dans des contextes réels ?**

« Je pense que oui. Les organisations s'intéressent de plus en plus à l'égalité de genre. Cela découle en partie des exigences législatives qui obligent les organisations, les gouvernements et les décideur·ses politiques à aborder la question de l'égalité des genres. Mais il y a aussi un aspect social à cela. La société attend des organisations qu'elles respectent l'égalité de genre, et les consommateur·rices ainsi que les employé·es portent une attention toujours plus forte à cette question. Les gens décident où travailler ou quels produits soutenir en fonction de l'engagement d'une organisation en faveur de l'égalité des genres. Par conséquent, l'égalité des genres est devenue une question de réputation pour les organisations et les gouvernements, ce qui les incite à prendre des mesures plus proactives.

Au fur et à mesure que les organisations et les gouvernements mettent en œuvre des initiatives en faveur de l'égalité de genre, il devient crucial d'évaluer leur efficacité. Cette évaluation continue permet de déterminer quelles approches fonctionnent et comment elles peuvent être améliorées pour réaliser des progrès significatifs dans des contextes pratiques (voir le chapitre 10). »

## **Idées reçues et erreurs dans les efforts de diversité**

**Puisque nous nous concentrons maintenant sur le moment présent, que pensez-vous des idées reçues ou des erreurs qui entourent les efforts visant à faire progresser l'égalité de genre sur le lieu de travail ?**

« Des recherches impressionnantes et des efforts politiques et organisationnels considérables sont consacrés à la diversité et à l'inclusion, ce qui représente également un investissement financier substantiel dans ce domaine. C'est devenu une industrie de plusieurs milliards de dollars dans le monde entier. Cependant, il est essentiel que ces ressources – le temps des gens, les efforts législatifs et les investissements financiers – soient utilisées efficacement pour atteindre véritablement l'égalité de genre. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas.

Je pense que la plupart des efforts sont bien intentionnés, mais ils peuvent parfois être symboliques ou fondés sur des croyances erronées. Par exemple, l'efficacité des interventions visant les préjugés inconscients a fait l'objet de nombreuses critiques. Depuis longtemps, les organisations demandent à leurs nouveaux-elles employé-es de suivre des modules obligatoires en ligne sur les préjugés inconscients. S'il est largement admis que les préjugés inconscients existent et sont préjudiciables, il existe peu de preuves que ces formations favorisent effectivement l'égalité, et elles peuvent même avoir des conséquences inattendues (par exemple, Caleo et Heilman, 2019). L'importance excessive accordée aux préjugés inconscients peut décharger les individus de leur responsabilité, car ils peuvent attribuer les comportements biaisés à des facteurs inconscients indépendants de leur volonté ou croire que le fait d'avoir suivi une formation les dispense de toute autre action. En outre, elle ne tient pas compte des préjugés conscients omniprésents qui persistent dans les organisations.

En tant que chercheur-ses, il est essentiel de comprendre ce qui fonctionne vraiment. Les gens se demandent souvent quelles sont les mesures à prendre pour parvenir à l'égalité des genres, ou à d'autres formes d'égalité, sur le lieu de travail. Cependant, il n'existe pas de réponse unique. Il s'agit généralement d'évaluer la culture et les pratiques de l'organisation afin de déterminer les changements nécessaires, qui peuvent varier considérablement d'un contexte à l'autre. S'il est essentiel d'identifier les stratégies efficaces, il est tout aussi important de reconnaître et d'éviter les approches inefficaces pour progresser. »

### **Pourriez-vous nous donner quelques exemples d'erreurs commises dans ce contexte ?**

« Je les formulerai en termes d'égalité de genre, mais elles peuvent s'appliquer à n'importe quelle personne confrontée à des inégalités en raison de son appartenance à un groupe. Premièrement, les organisations se focalisent souvent sur la représentation numérique, par exemple en comptant le nombre de femmes occupant des postes spécifiques, telles que professeures, membres de conseils d'administration ou employées dans les domaines des STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques). Si la représentation est cruciale, la parité numérique ne suffit pas à résoudre les formes plus profondes d'inégalité entre les genres. Le phénomène de la falaise de verre en est un bon exemple (voir le chapitre 7). Les femmes peuvent être placées à des postes de direction en période de crise, ce qui se traduit par des mandats plus courts et des positions plus stressantes et précaires (Cook *et al.*, 2024). Cette situation ne reflète pas une véritable égalité de genre, malgré l'amélioration au niveau de la proportionnalité.

Nous voyons également des cas où des personnes issues de groupes minoritaires accèdent à certains secteurs ou à certaines fonctions, mais sont victimes de discrimination, de réactions négatives ou de harcèlement (voir les chapitres 3 et 4).

Elles peuvent se sentir en danger au travail, souffrir de problèmes de santé (voir le chapitre 9) ou constater que leur voix n'est pas entendue. Si nous nous contentons de regarder les chiffres, nous passons à côté de ces expériences cruciales. Ainsi, si la représentation est importante, elle n'est pas suffisante. Les organisations doivent aller au-delà des chiffres et aborder les aspects qualitatifs de l'égalité.

Deuxièmement, une erreur fréquente consiste à concevoir des interventions qui se concentrent uniquement sur le groupe sous-représenté, souvent les femmes. Les organisations peuvent mettre en place des cours de leadership ou des formations en partant du principe que les femmes manquent de motivation (voir le chapitre 5) ou de compétences, une approche parfois illustrée par la métaphore « réparer les femmes » (en anglais, « *fix the women* »). Si tout le monde peut bénéficier d'une motivation et de compétences accrues, ce ne sont pas là les causes profondes de la sous-représentation (voir également le chapitre 6). Les véritables problèmes sont les préjugés systématiques et les barrières organisationnelles. Se contenter de motiver les femmes sans changer ces systèmes signifie qu'elles continueront à être confrontées à la discrimination et au harcèlement (Kim *et al.*, 2018). Nous devons nous attacher à réparer les systèmes et les structures, et pas seulement les individus (Ryan et Morgenroth, 2024). Il en va de même pour tout autre groupe minoritaire.

Troisièmement, il y a une tendance à célébrer les progrès de manière exagérée, ce qui détourne l'attention des défis toujours en cours. De nombreuses organisations mettent en avant les réalisations, en particulier en termes de représentation numérique, mais ne reconnaissent pas les problèmes persistants et ne s'y attaquent pas. La recherche montre que des attitudes trop optimistes peuvent perpétuer les inégalités (Begeny *et al.*, 2022). Les personnes et les organisations qui pensent que des progrès significatifs ont été accomplis peuvent négliger les initiatives en cours qui sont nécessaires. Cela peut même se produire au niveau national. Par exemple, certains pays scandinaves, malgré leurs politiques avancées en matière d'égalité des genres, sont toujours confrontés à des écarts de rémunération entre hommes et femmes et à des problèmes de harcèlement (par exemple, Grönlund *et al.*, 2017 ; Lundqvist *et al.*, 2023). Un optimisme excessif peut conduire à l'essentialisme, où les inégalités qui subsistent sont attribuées à des différences fondamentales entre les hommes et les femmes plutôt qu'à une discrimination permanente (Salminen-Karlsson et Fogelberg Eriksson, 2024 ; voir également Breda *et al.*, 2020).

Enfin, les organisations omettent souvent d'adopter une approche intersectionnelle\* dans leurs efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)\*. De nombreuses initiatives sont conçues par et pour des femmes blanches de classe moyenne, ce qui peut occulter les divers obstacles auxquels sont confrontées les femmes de couleur ou d'autres groupes marginalisés. Il est essentiel de comprendre et d'aborder les barrières intersectionnelles auxquelles les gens sont confrontés. Par exemple, les obstacles rencontrés par les femmes de couleur peuvent être très différents de ceux rencontrés par les femmes blanches de la classe moyenne. Pour être vraiment efficaces, les programmes de DEI doivent être adaptés à ces différents défis (voir Ryan, 2023, pour une vue d'ensemble de ces écueils). »

## Renverser les erreurs

**Quel est, selon vous, le scénario idéal pour que les programmes DEI portent leurs fruits ? Que considérez-vous comme une bonne approche ?**

« Au GIWL, nous nous efforçons de concevoir les meilleures pratiques en appliquant trois principes fondamentaux. Premièrement, il faut toujours utiliser une approche fondée sur des données empiriques. Cela signifie qu'il faut comprendre ce que disent les données et concevoir les interventions en conséquence. J'entends par là l'intégration d'une perspective interdisciplinaire qui inclue à la fois la littérature académique et les expériences vécues. Il est essentiel de s'entretenir avec des personnes qui se trouvent actuellement dans ces positions afin de comprendre pleinement leurs expériences. Deuxièmement, il ne faut pas chercher à "réparer les femmes", mais plutôt à réparer les systèmes. Nous évitons par exemple les cours sur le leadership des femmes. Bien que ces cours puissent être bénéfiques, ils ne suffiront pas à réaliser l'égalité de genre. Troisièmement, nous veillons à ce que tout ce que nous faisons soit intersectionnel. Il s'agit d'inverser les erreurs courantes et de s'assurer que nous abordons ces aspects de manière globale.

Aucun de ces principes ne suggère une solution unique. Nous ne proposons pas de programme téléchargeable pour réparer votre organisation, car un changement efficace dépend de votre contexte spécifique. Il s'agit notamment de comprendre votre représentation actuelle, les inégalités présentes et la culture organisationnelle. Par conséquent, les données empiriques ne se limitent pas à des recherches antérieures ou à ce qui a fonctionné ailleurs ; elles impliquent également de diagnostiquer les problèmes propres à une organisation afin de concevoir une solution sur mesure. Les preuves doivent provenir à la fois de la littérature existante et d'une analyse approfondie des défis spécifiques d'une organisation. »

## Prendre en compte l'intersectionnalité et l'inclusivité

**Vous avez souligné l'importance de prendre en compte l'intersectionnalité dans la recherche et la pratique. Quels sont les défis que vous rencontrez dans la mise en œuvre de cette approche ?**

« L'un des principaux défis est le manque de données complètes. Si nous comprenons bien l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (Kulich *et al.*, 2015), nous manquons souvent de données sur d'autres disparités cruciales, telles que les écarts de rémunération entre les groupes ethniques, raciaux ou issus de l'immigration (ERI)\*. Nous pouvons disposer de certaines de ces informations grâce aux recensements nationaux, mais pas au sein des organisations individuelles.

Ce problème est aggravé par la difficulté de récolter des données dans des domaines sensibles. Nous voulons que les organisations recueillent et analysent des données sur les différentes inégalités, mais si les employé-es craignent la discrimination fondée sur les handicaps, le statut LGBTQI+ ou les antécédents en matière d'immigration, iels peuvent hésiter à divulguer ces informations. Cela crée un paradoxe : les organisations ont besoin de données détaillées pour lutter contre les inégalités, mais la persistance de ces inégalités fait que les individus hésitent à fournir les informations nécessaires. Il s'agit d'un problème complexe. »

**Quelles sont les mesures que les équipes de recherche et les organisations peuvent mettre en œuvre pour récolter des données intersectionnelles de manière efficace, compte tenu notamment des difficultés à convaincre des personnes qui pourraient ne pas être familières avec certains sujets comme la non-binarité du genre/sexe ?**

« C'est vraiment difficile, et cela entraîne inévitablement des réactions négatives et une attention négative. Souvent, il s'agit d'expliquer pourquoi nous avons besoin de ce type d'informations et pourquoi nous utilisons certaines mesures. Il n'est pas toujours possible de convaincre tout le monde, en partie parce que des mesures plus inclusives du genre ou des mesures complètes d'autres origines démographiques représentent un changement, et qu'il y a toujours une résistance au changement. Cependant, si nous nous arrêtons à cause de cette résistance, rien ne changera jamais.

Une approche consiste à expliquer pourquoi nous faisons les choses d'une manière plus inclusive. Par exemple, nous posons ces questions pour que chacun-e se sente représenté-e et puisse s'exprimer correctement. Une communication claire sur l'objectif et les avantages de la collecte de ces données peut s'avérer utile. Une autre méthode courante consiste à rendre ces questions facultatives. Si les gens ne veulent pas répondre, iels ne sont pas obligés de le faire. Toutefois, cela peut entraîner des données incomplètes, ce qui est problématique. Il s'agit d'un équilibre difficile à trouver et il n'y a pas de solution facile. Parfois, une approche douce peut s'avérer utile. Expliquer que ces mesures ont pour but d'inclure tout le monde, en particulier les personnes qui s'identifient en dehors des catégories traditionnelles. Malgré cela, il y aura toujours des réactions négatives et de la résistance lorsque les choses changent. »

## **Modèles de rôle dans le domaine du leadership**

L'un des moyens de rendre ces changements accessibles est de disposer de modèles de rôle qui affichent des comportements différents. Cette idée semble importante à la fois dans la recherche et dans la pratique. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

« Il existe une expression courante : “Si on ne peut pas le voir, on ne peut pas l’être.” Cette idée suggère qu’il est essentiel d’avoir des modèles visibles pour que les gens aspirent à certains rôles (chapitre 5). Ce qui est vraiment intéressant, c’est la manière dont cette idée est conceptualisée.

La chirurgie est l’une des spécialités médicales les moins diversifiées, essentiellement composée d’hommes blancs privilégiés. Bien que les femmes soient aussi nombreuses à entreprendre des études de médecine, elles sont sous-représentées dans les programmes de formation en chirurgie et en tant que praticiennes. Nos recherches ont montré que l’absence de modèles de rôle était un facteur majeur de cette disparité, poussant les femmes à abandonner ce domaine (Peters *et al.*, 2012).

Au départ, le Collège royal de chirurgie d’Angleterre pensait avoir résolu ce problème grâce à une femme de premier plan nommé Averil Mansfield. Elle était très accomplie et fréquemment présentée aux stagiaires. Cependant, si Averil était une source d’inspiration, elle n’était pas considérée comme accessible. De nombreuses femmes pensaient qu’elles ne pourraient jamais atteindre son niveau, d’autant plus qu’elle avait choisi de ne pas avoir d’enfants, ce qui donnait l’impression qu’il était impossible de concilier la chirurgie et la vie de famille.

Pour remédier à cette situation, nous avons mis au point une intervention différente. Au lieu de mettre en avant une seule femme extraordinaire, nous avons créé une vidéo présentant une vingtaine de modèles de rôle variés (University of Exeter, 2013). Il s’agissait de chirurgien·nes chevronné·es, de stagiaires, d’hommes, de femmes, d’individus non binaires et de personnes d’origines diverses. L’objectif était de montrer qu’un large éventail de personnes pouvaient réussir dans la chirurgie. Ces modèles de rôle faisaient part de leurs difficultés et de leurs stratégies pour concilier vie professionnelle et vie privée, rendant ainsi leurs histoires racontables. Par exemple, une femme a souligné l’avantage qu’apportaient ses petites mains lorsqu’il s’agit de suturer des points, tandis qu’une autre exprimait son amour pour le travail chirurgical pratique. Cette approche a permis de s’assurer que les modèles de rôle étaient accessibles et variés, permettant ainsi à chaque personne de trouver quelqu’un à qui s’identifier et de qui s’inspirer. D’autres recherches soulignent que les modèles de rôle doivent non seulement être accessibles, mais aussi partager des objectifs et des priorités similaires à ceux des personnes qu’iels visent à inspirer (Morgenroth *et al.*, 2015, 2021). »

**Il s’agit donc à la fois d’avoir une large représentation et une grande diversité pour que les gens comprennent qu’il n’y a pas un seul prototype spécifique (chapitre 2), mais aussi de pouvoir trouver quelqu’un qui corresponde à vos objectifs et à votre parcours ?**

« Exactement. En outre, il est important de reconnaître qu’une personne peut avoir besoin de plusieurs modèles de rôle sur des aspects différents. Il est peu probable qu’une personne soit un modèle parfait pour tout, car chaque emploi comporte différentes facettes. Par exemple, dans le monde académique, vous pouvez avoir un modèle qui excelle dans l’enseignement, un autre qui incarne l’équilibre entre

vie professionnelle et vie privée auquel vous aspirez, et un autre encore qui mène des recherches exceptionnelles qui vous inspirent. Ces modèles peuvent être trois personnes complètement différentes. »

## Repenser le changement systémique

Tout au long de cet entretien, vous avez insisté sur la nécessité de corriger les systèmes organisationnels. Cependant, lorsque nous élargissons notre perspective aux systèmes plus globaux de la société (politiques, économiques et autres), nous observons des stratifications importantes. Les politiques de DEI visent à promouvoir l'égalité au sein de ces structures, sans que ces dernières ne soient altérées. Par exemple, vous avez mentionné des cas où certaines femmes renoncent à des rôles de chirurgiennes ou de dirigeantes pour privilégier une vie en dehors de leur profession. Au lieu d'encourager les femmes à poursuivre ces rôles pour le prestige qu'ils incarnent, pourrions-nous envisager de restructurer le système lui-même afin de réduire les stratifications ? Traditionnellement, nous ne plaidons pas pour que les femmes puissent accéder plus facilement à des professions moins prestigieuses, telles que celles du domaine de la construction. Cette stratification des rôles soulève des questions sur notre quête d'égalité. Pouvons-nous parvenir à une véritable égalité sans modifier fondamentalement ces systèmes stratifiés, en réduisant les asymétries de prestige et de pouvoir entre les différents rôles ?

« C'est une question très intéressante. Je me suis rendu compte que lorsque je parle de changer le système, c'est très vague. Nous avons discuté du changement de culture au sein des organisations, et je pense que nous pouvons l'étendre au changement de culture au sein de la société de manière plus générale. Il pourrait s'agir de politiques et de pratiques qui facilitent la participation et l'avancement des femmes sur le marché du travail. Par exemple, le congé parental partagé ou la législation sur l'égalité salariale sont des domaines clés. Mais comme vous l'avez souligné à juste titre, il existe d'autres moyens de remettre en question le système. L'un d'entre eux consiste à faire en sorte que les femmes aient les mêmes chances de réussite que les hommes. Un autre consiste à redéfinir ce que sont la réussite, le leadership et le modèle idéal du travailleur ou de la travailleuse.

Par exemple, l'une de mes étudiantes a exploré différents types d'ambition, soulignant que l'ambition ne signifie pas toujours la recherche du statut et du pouvoir : elle peut aussi consister à fournir des efforts pour apporter du soutien à autrui ou à entreprendre un changement positif. De même, le leadership ne devrait pas être uniquement une question de pouvoir et d'influence ; nous devrions reconnaître et valoriser diverses formes de leadership (chapitre 2).

Un autre point intéressant, lié à l'approche consistant à "réparer les femmes", est l'accent mis sur l'accession des femmes à des rôles de haut niveau tels que la chirurgie, les STEM et le leadership. Cependant, si nous ne nous concentrons que sur cela, nous

risquons de négliger les secteurs traditionnellement féminins tels que l'éducation et la santé. Cela pourrait créer une situation où ces rôles cruciaux ne seraient pas occupés ou le seraient principalement par des femmes migrantes, ce qui perpétuerait les inégalités.

Une solution potentielle consiste à encourager davantage d'hommes à entrer dans ces secteurs historiquement sous-évalués. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de motiver les hommes, mais aussi d'améliorer le statut et la rémunération de ces professions. En valorisant davantage ces fonctions, nous parviendrions non seulement à une plus grande égalité de genre en termes de rémunération et d'opportunités, mais nous attirerions également des viviers de talents plus diversifiés dans ces secteurs.

Un exemple probant nous vient de Finlande, où le statut des enseignant-es a été revalorisé en exigeant d'eux qu'ils soient titulaires d'un master (Commission européenne, 2023 ; Niemi et Lavonen, 2020). Cette mesure a non seulement attiré davantage d'hommes dans la profession, mais elle a également amélioré la qualité de l'éducation en général. Il s'agit d'un modèle prometteur, même si la mise en œuvre universelle de tels changements présente des défis. »

## Conseils au lectorat

**Dans la foulée, quels conseils donneriez-vous aux personnes qui commencent leurs études et envisagent une carrière de recherche ? Sur quoi devraient-elles se concentrer et quelles approches devraient-elles adopter ?**

« Il s'agit sans aucun doute d'une question interdisciplinaire. On peut l'aborder sous plusieurs angles. Pour en revenir à la question que nous avons abordée précédemment concernant le choix des thématiques de recherche qui est parfois influencé par des motivations personnelles, il peut s'agir d'étudier un groupe, une inégalité ou une question qui vous touche personnellement. La recherche prend tout son sens lorsqu'elle correspond à votre identité ou à un sujet qui vous passionne, que ce soit d'un point de vue politique, social ou personnel. Ce type de lien alimente non seulement votre curiosité intellectuelle, mais vous motive également au quotidien, même s'il est parfois difficile de s'en détacher. Personnellement, je trouve ma motivation dans la recherche qui mène à l'amélioration de la société, même si cela semble idéaliste. Il est essentiel que chaque personne découvre ce qui la motive.

En ce qui concerne les intérêts de recherche, ce niveau de dévouement est bénéfique. Cependant, le fait de s'impliquer profondément dans un problème peut s'avérer émotionnellement difficile. Par exemple, l'étude de sujets tels que le harcèlement, la violence ou la discrimination nécessite de prendre soin de soi et éventuellement de suivre une formation sur les conséquences du travail sur les traumatismes afin de préserver son bien-être. »

**Tout au long de notre conversation, nous avons abordé différents aspects et sujets. Avez-vous des réflexions finales ou des conseils à donner à notre lectorat ?**

« Absolument. Je pense qu'il est essentiel d'ancrer vos recherches dans le monde réel. Traditionnellement, les universitaires se concentrent sur la réalisation d'études, la rédaction d'articles et la discussion des implications théoriques. Bien que le travail théorique soit crucial, ce qui me motive vraiment, c'est de m'attaquer aux problèmes sociaux décrits dans la partie introductive d'un article scientifique. Partir d'un problème pratique et intégrer ensuite la théorie et la rigueur permet à la recherche d'avoir un impact et une signification. Cette approche permet non seulement de rédiger les implications pratiques de manière simple, mais aussi de s'assurer qu'elles sont en résonance avec l'énoncé du problème initial. Je pense que cette perspective se reflète dans l'ensemble de cet ouvrage, où chaque chapitre aborde des défis du monde réel dans le but de trouver des solutions. »

## Conclusion

Dans cet entretien, la professeure Ryan nous fait part de son parcours et de sa vision de la recherche sur l'égalité de genre et de ses applications pratiques. Depuis ses premiers travaux de recherche jusqu'à son rôle actuel de directrice inaugurale du Global Institute for Women's Leadership, la professeure Ryan souligne l'importance des approches fondées sur des données empiriques et de l'intersectionnalité dans la lutte contre les disparités de genre. Elle critique les idées reçues les plus répandues dans le domaine de la diversité, telles que la dépendance excessive à l'égard des formations standardisées et l'accent mis sur la représentation numérique sans aborder les problèmes systémiques plus profonds. Elle préconise de cibler les systèmes organisationnels plutôt que les individus, en soulignant la nécessité d'interventions adaptées et spécifiques au contexte. Elle insiste sur l'importance d'avoir des modèles de rôle diversifiés et accessibles pour favoriser un leadership inclusif et appelle à des changements sociétaux qui revalorisent les professions traditionnellement sous-évaluées. Elle conseille aux chercheurs et aux chercheuses en herbe d'ancrer leurs travaux dans le monde réel, tout en étant animés par une passion personnelle et un engagement en faveur de l'amélioration de la société.

## Pour aller plus loin

- Ryan, M. K. (2023). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>.
- Ryan, M. K. et Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 555-572. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032620-030938>.

## Bibliographie

- Begeny, C. T., Grossman, R. C. et Ryan, M. K. (2022). Overestimating women's representation in medicine: a survey of medical professionals' estimates and their(un)willingness to support gender equality initiatives. *British Medical Journal (Open)*, 12, e054769. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054769>.
- Breda, T., Jouini, E., Napp, C. et Thebault, G. (2020). Gender stereotypes can explain the gender-equality paradox. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(49), 31063-31069. <https://doi.org/10.1073/pnas.2008704117>.
- 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>.
- Cook, A., Glass, C. et Ingersoll, A. (2024). Leading while female: Analyzing women CEOs' post-appointment trajectory. *Social Science Quarterly*, 105(7), 2080-2092. <https://doi.org/10.1111/ssqu.13473>.
- European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023). *Education and Training Monitor 2023: Finland*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/445384>.
- Grönlund, A., Halldén, K. et Magnusson, C. (2017). A Scandinavian success story? Women's labour market outcomes in Denmark, Finland, Norway and Sweden. *Acta Sociologica*, 60(2), 97-119. <https://doi.org/10.1177/0001699316660595>.
- Judge, E. (2003, 11 novembre). Women on board: Help or hindrance? *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng>.
- Kim, J. Y., Fitzsimons, G. M. et Kay, A. C. (2018). Lean in messages increase attributions of women's responsibility for gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(6), 974-1001. <https://doi.org/10.1037/pspa0000129>.
- Kulich, C., Anisman-Razin, M. et Saguy, T. (2015). The gender pay gap: Particularities and challenges in the management context. Dans I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer et T. Schwarzmüller (éds), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (p. 135-159). Wiesbaden : Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09469-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09469-0_13).
- Lundqvist, M., Simonsson, A. et Widegren, K. (2023). *Re-Imagining Sexual Harassment: Perspectives from the Nordic Region*. Bristol : Policy Press. <https://doi.org/10.47674/9781447366546>.
- Morgenroth, T., Ryan, M. K. et Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465-483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>.

- Morgenroth, T., Ryan, M. K., Rink, F. et Begeny, C. (2021). The (in)compatibility of identities: Understanding gender differences in work–life conflict through the fit with leaders. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 448-469. <https://doi.org/10.1111/bjso.12411>.
- Niemi, H. et Lavonen, J. (2020). Teacher Education in Finland: Persistent Efforts for High-Quality Teachers. Dans L. Lefty et J. W. Fraser (éds), *Teaching the World's Teachers* (p. 153-178). Baltimore : Johns Hopkins University Press. <http://hdl.handle.net/10138/326792>.
- Peters, K., Ryan, M., Haslam, S. A. et Fernandes, H. (2012). To belong or not to belong. Evidence that women's occupational disidentification is promoted by lack of fit with masculine occupational prototypes. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 148-158. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000067>.
- Ryan, M. K. (2023). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>.
- Ryan, M. K. et David, B. (2003). Gender Differences in Ways of Knowing: The Context Dependence of the Attitudes Toward Thinking and Learning Survey. *Sex Roles*, 49, 693-699. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000003342.16137.32>.
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over–represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
- Ryan, M. K. et Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 555-572. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032620-030938>.
- Salminen-Karlsson, M. et Fogelberg Eriksson, A. (2024). Men are always better? How Swedish municipalities justify pay differences in gender pay audit reports. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 32(1), 35-48. <https://doi.org/10.1080/08038740.2023.2183255>.
- University of Exeter (2013). *International Women's Day: Vodcast launched to boost numbers of female surgeon – Life and Environmental Sciences – University of Exeter* [podcast à accès restreint]. [https://lifesciences.exeter.ac.uk/news/archive/2013/title\\_272490\\_en.html](https://lifesciences.exeter.ac.uk/news/archive/2013/title_272490_en.html).



# Glossaire

Ce glossaire a été établi à l'aide des définitions données par les auteurs et autrices des chapitres ou de celles présentes dans la littérature scientifique. Certaines formulations ont été affinées notamment avec l'aide d'un outil d'intelligence artificielle (ChatGPT) afin d'en optimiser la clarté et la lisibilité.

**Agentisme** (ou **agentique**). Fait référence à des caractéristiques, des comportements ou des qualités associés à l'agentivité, c'est-à-dire à la capacité d'un individu à agir de manière autonome, à exercer un contrôle sur son environnement et à atteindre ses objectifs. Le terme est souvent utilisé pour décrire des traits comme la maîtrise de soi, l'indépendance, la prise d'initiative, la détermination et la compétence. Ces caractéristiques sont fréquemment opposées ou complémentaires à celles relatives à la *communalité*.

**Approche lifespan** (ou **approche du développement tout au long de la vie**). Perspective en psychologie qui considère que le développement humain est un processus continu qui s'étend de la naissance à la mort.

**Assimilation** (ou **acculturation**). Processus par lequel un individu ou un groupe minoritaire adopte les normes du groupe majoritaire, souvent au détriment de sa propre identité culturelle.

**Autohandicap**. Phénomène selon lequel un individu modifie intentionnellement le contexte dans lequel il va agir pour que sa performance soit entravée, dans le but de justifier un éventuel échec et de préserver sa perception de compétence personnelle.

**Autostéréotypisation**. Processus par lequel un individu adopte les caractéristiques, comportements ou attributs associés aux stéréotypes de son groupe d'appartenance dans la construction du concept de soi.

**Backlash** (ou **contrecoup**). Désigne une réaction négative dirigée contre des individus qui transgressent les normes ou attentes sociales associées à leur groupe d'appartenance, notamment dans le domaine du genre. Ces réactions peuvent se manifester sous forme de désapprobation sociale, de dénigrement ou de rejet.

**Black Lives Matter**. Mouvement social et politique né aux États-Unis en 2013 qui vise à lutter contre le racisme systémique, les violences policières et les inégalités sociales affectant principalement les communautés noires. Il s'inscrit dans une longue tradition de militantisme pour les droits civiques et la justice raciale.

**Catégorie sociale** (ou **groupe social**). Groupe de personnes perçu comme partageant des caractéristiques communes qui les différencient des autres groupes. Ces caractéristiques peuvent être basées sur différents critères, telles que le genre, la couleur de peau, l'origine culturelle, la profession ou l'idéologie.

**Communalité** (ou **communal** ou **relationnel**). Fait référence à des caractéristiques, des comportements ou des qualités associés à l'orientation vers autrui, c'est-à-dire à la capacité d'un individu à bien s'entendre avec les autres. Le terme est souvent utilisé pour décrire des traits comme la bienveillance, l'empathie, la coopération, l'altruisme et la sociabilité. Ces caractéristiques sont fréquemment opposées ou complémentaires à celles relatives à l'*agentisme*.

**Cristallisation des statuts**. Concept qui se réfère à des situations où les statuts de plusieurs appartenances d'une personne sont congruents. Par exemple, l'on considère que les appartenances de genre et professionnelle d'un homme ayant un statut professionnel prestigieux (p. ex. manager) ont des statuts congruents, alors que ceux d'une femme ayant la même position de prestige sont incongruents.

**Culture d'entreprise**. Ensemble de valeurs, normes, pratiques et croyances partagées au sein d'une organisation, qui façonnent les comportements, les interactions et les décisions des membres. Elle reflète l'identité de l'entreprise et influence son fonctionnement interne ainsi que son image externe.

**Deepfake**. Technologie basée sur l'intelligence artificielle qui permet de créer des contenus audio, vidéo ou image très réalistes en manipulant ou en superposant les visages, voix ou expressions d'une personne sur ceux d'une autre. Utilisée pour des applications diverses, elle soulève des enjeux éthiques et de sécurité, notamment en ce qui concerne la désinformation, l'usurpation d'identité et les atteintes à la vie privée.

**Denial-of-Service** (ou **déni de service**). Attaque informatique visant à rendre un service ou un système indisponible en le submergeant de requêtes ou en exploitant ses vulnérabilités, empêchant ainsi les utilisateur·rices légitimes d'y accéder.

**Dogpiling** (voir aussi **Mob censorship**). Phénomène où un grand nombre de personnes attaquent ou critiquent simultanément une cible unique, souvent sur les réseaux sociaux, créant une dynamique de harcèlement collectif et amplifiant la pression ou les dommages subis par la cible.

**Doxing**. Pratique qui consiste à rechercher, collecter et divulguer publiquement des informations personnelles ou sensibles sur une personne sans son consentement, généralement dans le but de l'intimider, de la harceler ou de lui nuire. Ces informations peuvent inclure des adresses, des numéros de téléphone ou des données financières, souvent partagées sur des plateformes publiques.

**Emojis**. Petites images ou icônes utilisées pour exprimer des émotions, des idées ou des objets dans des messages écrits, principalement dans la communication numérique. Ils servent à ajouter du ton, à clarifier des intentions ou à renforcer le sens d'un message. Les emojis sont souvent utilisés dans des échanges informels sur les réseaux sociaux, par texto ou dans des applications de messagerie.

**Facebook**. Réseau social en ligne lancé en 2004, permettant aux utilisateur·rices de créer un profil, de partager des contenus (statuts, photos, vidéos), de communiquer avec d'autres membres via des messages ou des commentaires et de rejoindre

des groupes ou des événements. Facebook est l'une des plateformes sociales les plus populaires au monde et joue un rôle majeur dans la communication, le marketing et la diffusion d'informations à une échelle mondiale.

**Falaise de verre** (*glass cliff*). Métaphore qui illustre le risque aigu face à un futur incertain auquel font face les personnes minoritaires arrivées à un poste avec des responsabilités dans une situation précaire (p. ex. lors d'une crise financière).

**Followers** (ou **suiveurs**) sur les réseaux sociaux. Personnes qui suivent le profil d'un-e créateur-riche de contenus sur les réseaux sociaux.

**Grand remplacement**. Théorie du complot issue des milieux d'extrême droite et qui postule l'existence d'un processus délibéré visant à remplacer les populations européennes blanches par des populations non européennes, notamment d'origine africaine et musulmane, à travers l'immigration.

**Groupes ethniques, raciaux et/ou issus de l'immigration** (ERI). Catégories sociales basées sur l'appartenance ethnique (définie par des caractéristiques culturelles, linguistiques, historiques ou géographiques communes), par des caractéristiques biologiques (p. ex. la couleur de peau) qui ont développé une signification sociale et/ou par l'appartenance liée au statut migratoire.

**Habitus**. Concept développé par le sociologue Pierre Bourdieu et qui désigne un ensemble de dispositions durables, incorporées par les individus à travers leur éducation et leur socialisation, qui influencent leur manière de penser, d'agir et de percevoir le monde.

**Habitus clivé**. Concept développé par Pierre Bourdieu pour décrire une situation où un individu est pris entre deux systèmes de dispositions contradictoires, souvent en raison d'une mobilité sociale ou d'un changement de milieu.

**Identité sociale**. Désigne la manière dont un individu se perçoit et est perçu par les autres en fonction de son appartenance à divers groupes sociaux (basés par exemple sur la nationalité, le genre, la classe sociale, la religion ou encore la profession). Ce concept, développé notamment par Henri Tajfel et John Turner (1979), met en avant l'idée que l'identité est en partie définie par l'affiliation à des groupes sociaux et par comparaison avec d'autres groupes. L'identité sociale influence donc nos comportements, nos attitudes et la perception de soi.

**Identification [sociale]**. Processus par lequel un individu ressent un lien étroit et positif avec son groupe d'appartenance et intègre les différents aspects associés à ce groupe dans le concept de soi.

**Influenceur-se**. Personne qui crée des contenus (p. ex. photos, vidéos, blogs, podcast) dans un domaine spécifique (p. ex. la mode, les voyages) sur les réseaux sociaux, qui collabore souvent avec des marques et qui, grâce à sa présence en ligne et à sa communauté engagée, a la capacité d'influencer les opinions, comportements ou décisions d'achat de son audience.

**Instagram.** Réseau social et application mobile lancée en 2010 par Kevin Systrom et Mike Krieger, puis rachetée par Facebook (Meta) en 2012. Il est principalement axé sur le partage de photos, de vidéos et de stories.

**Intersectionnalité** (ou **approche intersectionnelle** ou **intersection des stéréotypes défavorables**). Concept qui désigne l'analyse croisée des différentes formes de discriminations et d'oppressions (p. ex. sexisme, racisme, homophobie, classisme) qui peuvent se cumuler et interagir chez un même individu ou groupe social. Par exemple, une femme noire peut être discriminée sur la base de son genre ou de son appartenance ethnique, mais elle peut aussi subir des discriminations basées sur le cumul des deux appartenances groupales.

**Labyrinthe** (*labyrinth*). Métaphore principalement utilisée pour décrire l'expérience des femmes blanches dans leur parcours vers des rôles de leadership. Contrairement au *plafond de verre* (*glass ceiling*), ces rôles semblent accessibles, bien qu'ils soient complexes. Le labyrinthe met en lumière les obstacles multiples auxquels certaines femmes sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel avant d'atteindre les plus hauts niveaux de responsabilité.

**Langage épïcène** (ou **inclusif**). Désigne une manière d'écrire et de parler qui vise à éviter les discriminations de genre et à assurer une représentation égalitaire des femmes et des hommes ainsi que des identités non binaires.

**Leadership transformationnel et transactionnel.** Fait référence à deux styles de leadership. Le premier repose sur l'inspiration et la motivation des personnes pour qu'elles dépassent leurs intérêts personnels et atteignent un objectif collectif. Le deuxième est axé sur la structure, la gestion et l'échange de récompenses en fonction de la performance.

**LGBTQI(A)+.** Sigle qui regroupe diverses identités de genre et orientations sexuelles. Il vise à reconnaître et à inclure la diversité des expériences et des identités liées au genre et à la sexualité. Les lettres représentent les lesbiennes (les femmes attirées par des femmes), les gays (les hommes attirés par des hommes), les personnes bisexuelles (attirées par plusieurs genres), transgenres (dont l'identité de genre diffère du sexe assigné à la naissance), queer (dont l'identité est non conforme aux normes de genre et de sexualité), intersexes (personnes nées avec des caractéristiques sexuelles biologiques ne correspondant pas strictement aux définitions traditionnelles de « masculin » ou de « féminin ») et asexuelles. Le signe « + » fait référence aux autres identités, telles que pansexuelle ou non binaire.

**Like.** Interaction numérique permettant d'exprimer une approbation, un intérêt ou une appréciation envers un contenu publié sur une plateforme en ligne (réseaux sociaux, blogs, forums, etc.).

**Majorité.** Dans le contexte de cet ouvrage, désigne un groupe social qui possède du pouvoir, de l'influence ou des privilèges sociaux liés à son statut social favorable, indépendamment de son poids numérique.

**Mème** (*meme*). Élément culturel, souvent humoristique, qui se propage rapidement sur Internet sous forme d'image, de vidéo, de texte ou de GIF.

**Menace du stéréotype.** Concept introduit par Claude Steele et Joshua Aronson en 1995 et qui décrit le phénomène selon lequel une personne, lorsqu'elle est confrontée à un stéréotype négatif sur son groupe social, risque d'avoir une moins bonne performance ou une motivation plus basse par crainte de confirmer ce stéréotype.

**Menace identitaire.** Situation dans laquelle une personne ressent que son identité sociale, culturelle ou personnelle est remise en question, dévalorisée ou menacée par un contexte donné.

**Méta-analyse.** Méthode scientifique qui consiste à regrouper et à analyser de manière statistique les résultats de plusieurs études indépendantes sur une même question de recherche.

**Microagressions.** Gestes, remarques ou interactions non verbales subtils, inattendus et souvent spontanés qui véhiculent des préjugés et qui peuvent être perçus comme offensants par les personnes à qui ils sont destinés. Ils ont pour résultat de rabaisser les personnes appartenant à une minorité ou à un groupe marginalisé ou de les enfermer dans une identité supposée.

**Minorité.** Dans le contexte de cet ouvrage, désigne un groupe social qui subit une position de désavantage social, économique ou politique, indépendamment de son poids numérique.

**Mob *censure*** (voir aussi *Dogpiling*). Phénomène où un groupe, souvent motivé par des désaccords idéologiques ou émotionnels, exerce une pression collective pour réduire au silence une personne, une idée ou une œuvre perçue comme offensante ou problématique. Cela peut inclure des appels au boycott, des campagnes de harcèlement ou des demandes de retrait de contenu, visant à restreindre la liberté d'expression ou à imposer une forme de contrôle social.

**Mobilité intergénérationnelle.** Phénomène qui désigne les changements de statut social ou économique entre parents et enfants au fil des générations. Il permet de mesurer dans quelle mesure la position sociale d'un individu est influencée par celle de ses parents.

**Mobilité intragénérationnelle.** Phénomène qui désigne les changements de statut social ou économique au cours de la vie d'un individu, indépendamment de celui de ses parents. Il mesure donc l'évolution d'une personne dans la hiérarchie sociale sur une même génération.

**Mobilité sociale** (ou *individuelle*). En psychologie sociale, et plus particulièrement dans le cadre de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), la mobilité sociale désigne la possibilité pour un individu de quitter son groupe d'appartenance pour rejoindre un groupe de plus haut statut.

**Normes sociales.** Standards consensuels qui indiquent les comportements considérés comme typiques dans un contexte donné (normes descriptives) et ceux considérés comme appropriés (normes injonctives). Qu'elles soient implicites ou explicites, ces normes définissent les comportements socialement acceptés dans une situation donnée et ceux qui sont à éviter.

**Paroi maternante (*maternal wall*).** Obstacles professionnels auxquels les femmes font face en raison de leur rôle de mère avéré ou potentiel. Ils sont alimentés par la croyance qu'une mère est moins investie ou moins disponible pour sa carrière. Il en résulte ainsi une plus grande difficulté à obtenir des promotions ou des opportunités professionnelles en raison des responsabilités familiales.

**PDG.** Sigle qui désigne le ou la président-e-directeur-riche général-e (ou Chief Executive Officer en anglais), à savoir la personne occupant le poste le plus élevé dans la hiérarchie d'une entreprise ou d'une organisation. Elle est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie globale, de la supervision des opérations et de la prise de décisions majeures. Elle rend généralement des comptes au conseil d'administration.

**Pénalité de maternité (*motherhood penalty*).** Phénomène qui désigne l'impact négatif que la naissance d'un enfant peut avoir sur la carrière professionnelle d'une femme.

« **Penser manager, penser homme** » (« *Think manager, think male* »). Concept développé par Virginia Schein (1971) qui fait référence à la perception des qualités liées au leadership et au management comme étant masculines et non féminines. Par la suite, les associations « Think leader, think white » ou « Think leader, think heterosexual male » ont également été utilisées.

**Plafond de bambou.** Concept qui dérive de la métaphore du *glass ceiling* (ou plafond de verre) et qui met en lumière les obstacles spécifiques rencontrés par les personnes appartenant à un groupe asiatique dans leur progression vers des postes de leadership ou de haute direction, en particulier lorsque ce groupe constitue une minorité (p. ex. dans les pays occidentaux).

**Plafond de béton.** Métaphore qui désigne les barrières invisibles mais rigides qui limitent les opportunités de carrière et d'avancement professionnel des personnes qui cumulent deux appartenances minoritaires. Contrairement au *plafond de verre*, qui évoque des obstacles dissimulés mais franchissables pour certaines femmes, le plafond de béton illustre une structure encore plus difficile à percer en raison de la double discrimination liée au genre et à l'origine ethnique, raciale et/ou issue de l'immigration.

**Plafond de verre (*glass ceiling*).** Obstacles invisibles résultant d'un ensemble complexe de structures au sein des organisations à prédominance masculine empêchant les femmes d'accéder à des fonctions supérieures. Elle reflète, plus généralement, des obstacles systémiques qui fondent la ségrégation verticale au travail pour tout membre d'une catégorie minoritaire.

**Plancher collant.** Métaphore qui désigne les barrières invisibles empêchant certaines catégories de personnes d'accéder à des postes plus élevés ou mieux rémunérés. Il empêche les individus, souvent issus de groupes défavorisés (femmes, minorités, travailleurs précaires, etc.), de quitter les emplois les plus bas, les moins qualifiés et les moins bien payés.

**Politiques ou pratiques DEI (diversité, équité et inclusion).** Ensemble des stratégies et initiatives mises en place par les organisations (entreprises, institutions, administrations) pour favoriser un environnement de travail plus inclusif et équitable, en prenant en compte la diversité des individus.

**Racisé.** Désigne une personne qui est perçue et socialement construite comme appartenant à un groupe racial spécifique, généralement en raison de caractéristiques physiques ou culturelles. Le terme met l'accent sur le fait que la race n'est pas une donnée biologique, mais une catégorie sociale imposée par des structures de pouvoir et d'inégalités.

**Racisme subtil.** Désigne une forme de discrimination raciale moins évidente (et donc plus difficile à dénoncer) que le racisme ouvert ou explicite. Elle se manifeste parfois par des attitudes, des comportements ou des biais implicites qui perpétuent des inégalités sans être nécessairement intentionnels ou conscients.

**Reine des abeilles (*queen bee*).** Phénomène de distanciation selon lequel les femmes, ou d'autres personnes issues de groupes minoritaires, occupant un poste de pouvoir ou un statut social élevé tendent à se distancier de leur groupe et à entraver la progression d'autres femmes, ou membres de groupes minoritaires.

**Signal de changement (*signalling change*).** Processus par lequel une personne, une organisation ou un marché indique une évolution à venir dans ses pratiques, ses décisions ou ses orientations stratégiques.

**Socialisation anticipée.** Concept introduit par Merton (1968) pour décrire le processus par lequel les individus qui souhaitent entreprendre une mobilité sociale deviennent clairvoyants quant aux attentes normatives qui sont associées à l'identité convoitée.

**Stalking (harcèlement obsessionnel).** Comportement intrusif et persistant par lequel une personne surveille, suit ou contacte une autre de manière répétée, provoquant chez elle un sentiment de peur ou d'insécurité.

**Statut social.** Position qu'un individu occupe dans une société ou un groupe donné en fonction de divers critères comme la profession, la richesse, l'éducation, l'origine ou encore le prestige.

**Statut acquis (*status-achievement*).** Statut social obtenu par les efforts, le mérite ou les circonstances de vie (p. ex. réussite professionnelle, obtention de diplômes).

**Statut hérité (*status-ascription*).** Statut social attribué dès la naissance, indépendamment des actions de l'individu (p. ex. origine sociale, caste, sexe).

**Stéréotype.** Croyance généralisée et simplifiée sur un groupe de personnes, souvent basée sur des caractéristiques supposément partagées par ses membres. Il peut être positif, négatif ou neutre, mais il conduit généralement à des jugements préconçus qui ne tiennent pas compte des individualités.

**Stéréotypes mixtes.** Représentations sociales qui combinent des éléments à la fois positifs et négatifs à l'égard d'un groupe. Contrairement aux stéréotypes purement hostiles ou purement bienveillants, ces stéréotypes sont nuancés et peuvent influencer les relations sociales de manière complexe.

**Stratégie collective.** Recherche d'amélioration de son propre statut en améliorant la valorisation du groupe d'appartenance. On remet ainsi le système en cause dans sa globalité et la position défavorable de son groupe dans ce système.

**Stratégie individuelle.** Recherche d'amélioration de son propre statut sans remettre en cause le système global. Par exemple, par la mobilité sociale ou individuelle, l'individu tente de quitter le groupe défavorisé pour rejoindre un groupe social plus valorisé (changement d'accent, d'apparence, assimilation à un autre groupe).

**Stress d'acculturation.** Tension psychologique et émotionnelle ressentie lorsqu'une personne s'adapte à une nouvelle culture. Elle survient généralement chez les personnes issues de l'immigration ou toute personne confrontée à un environnement culturel différent du sien.

**Syndrome de l'imposteur.** Personne qui estime que ses compétences sont insuffisantes et qu'elle ne mérite pas ses réussites, ce qui entraîne des sentiments d'anxiété, de doute et la peur d'être « découverte » comme n'étant pas réellement capable ou qualifiée, malgré des preuves objectives du contraire.

**Table de mobilité.** Outil statistique utilisé en sociologie pour analyser les changements de position sociale entre générations ou au sein d'une même génération. Il permet d'étudier la mobilité sociale.

**Telegram.** Application de messagerie instantanée créée en 2013 par les frères Pavel et Nikolai Durov. Elle est connue pour sa rapidité, sa sécurité et ses fonctionnalités avancées par rapport à d'autres messageries comme WhatsApp.

**Théories implicites.** Croyances préconçues que nous avons sur le monde, les autres et nous-mêmes. Elles influencent notre perception, nos jugements et nos comportements sans que nous en ayons conscience.

**Token.** Personne minoritaire mise en avant dans une organisation composée essentiellement de personnes majoritaires, dans le but souvent de donner une image positive de l'organisation.

**Trolling.** Comportement en ligne visant à provoquer, perturber ou agacer délibérément d'autres personnes en publiant des messages provocateurs, hors sujet ou offensants. Les trolls cherchent souvent à susciter des réactions émotionnelles, à semer la discorde ou à détourner une discussion de son sujet initial.

**Tuyau qui fuit.** Concept utilisé pour décrire la perte progressive de talents, en particulier des femmes et des minorités, dans les parcours académiques et professionnels, notamment dans les domaines scientifiques, technologiques, d'ingénierie et de mathématiques.

**Twitter** (voir **X**).

**Validisme.** Forme de discrimination ou de préjugé envers les personnes en situation de handicap. Elle repose sur l'idée que les personnes valides sont la norme et que les personnes handicapées sont inférieures, moins capables ou qu'elles doivent être « réparées » pour s'intégrer pleinement à la société.

**Wikipédia.** Encyclopédie collaborative en ligne, libre et gratuite, alimentée et modifiée par des bénévoles du monde entier.

**X** (anciennement **Twitter**). Plateforme de réseaux sociaux axée sur le partage de messages.

**YouTube.** Plateforme de partage de vidéos en ligne, créée en 2005. C'est le site de vidéos le plus utilisé au monde, permettant aux utilisateurs de regarder, de publier, de commenter et de monétiser du contenu vidéo. Une personne qui publie des vidéos est appelée youtubeur.



# Personalia

**Cristina Aelenei** est maîtresse de conférence HDR en psychologie sociale à l'Université Paris Cité. Elle étudie comment les croyances et les comportements sociaux – tels que les stéréotypes et les réactions à l'égard des personnes qui remettent en question les rôles traditionnels de genre – contribuent à maintenir les inégalités de genre et de classe sociale dans nos sociétés.

**Abigaïl Alves** est psychologue du travail et doctorante en gestion à l'Université libre de Bruxelles. Ses recherches, placées sous la direction des professeures Claudia Toma et Pinar Celik, portent sur la diversité, le leadership et l'autonomie au travail.

**Siobhán Ayres** est doctorante à la Dublin City University Business School et lauréate de la bourse d'études Research Ireland's Government of Ireland Postgraduate Scholarship. Ses recherches portent sur le genre, la falaise de verre et l'autosélection dans des rôles de direction précaires. Elle a occupé des postes de direction dans le domaine de la collecte de fonds dans des ONG et des organisations caritatives en Irlande. Elle s'est concentrée sur la formation, le développement et le mentorat des leaders émergent-es dans ce secteur.

**Janine Bosak** est professeure titulaire de psychologie et de comportement organisationnels à la Dublin City University Business School. Elle a obtenu son doctorat à l'Université de Berne. Elle mène des recherches, enseigne et consulte dans les domaines de la diversité et de l'inclusion (en particulier sur le thème des femmes et du leadership) et du bien-être des employé-es dans les organisations.

**Annalisa Casini** est professeure à l'UCLouvain où elle enseigne la psychologie du travail et de la santé au travail ainsi que la psychologie sociale. Ses intérêts de recherche portent sur les liens entre genre, travail et bien-être, avec un intérêt particulier pour le domaine de la santé et pour les discriminations envers les personnes LGBTQIA+. Elle a publié, en collaboration avec Vincent Yzerbyt et Isabelle Roskam, l'ouvrage *Les psychologies du genre* chez Mardaga.

**Marion Chipeaux** a obtenu un doctorat à l'Université de Genève. Ses recherches analysent les réactions et les dynamiques identitaires des individus minoritaires dans leur progression dans les hiérarchies sociales ou professionnelles, principalement dans le contexte suisse. Elle travaille actuellement dans le secteur privé, où elle met son expertise au service d'entreprises cherchant à optimiser et maintenir la satisfaction de leurs client-es et le bien-être de leurs employé-es.

**Sean Dempsey** est doctorant à la Dublin City University Business School. Ses recherches portent sur la complexité des processus de sélection des personnes dirigeantes, en particulier celles issues de minorités ethniques. Il donne également des cours sur des thématiques liées à la gestion, comme le leadership, la stratégie mondiale et la gestion interculturelle.

**Donatienne Desmette** est professeure de psychologie du travail à l'UCLouvain. Ses recherches portent sur les processus psychosociaux et organisationnels qui sous-tendent le bien-être et l'emploi des travailleurs en fin de carrière ou de retour au travail après une maladie.

**Ramzi Fatfouta** est un expert en recrutement de cadres, en diagnostic et en développement des talents pour les cadres supérieur-es d'une entreprise internationale. Auparavant, il a occupé des postes de direction dans une organisation fédérale et dans le domaine du conseil en gestion. Ancien professeur de *Business Psychologie* à l'Université des sciences appliquées pour les médias à Berlin, il fait le lien entre les connaissances fondées sur des données empiriques et la pratique de l'entreprise afin de favoriser le changement organisationnel.

**Vera Hampel** est chargée de cours spécialisée dans le leadership, la négociation et le comportement organisationnel au Center for Leadership in the Future of Work de l'Université de Zurich, où elle a également obtenu un doctorat en comportement organisationnel. Ses recherches portent sur la diversité des genres dans le leadership et plus particulièrement sur l'intelligence émotionnelle. En outre, elle est consultante en négociation et conseillère et médiatrice systémique certifiée.

**Levke Henningsen** est chargée de cours sur le leadership et le comportement organisationnel à l'University of Exeter Business School. Elle a obtenu son doctorat en psychologie sociale et commerciale à l'Université de Zurich. Ses recherches portent sur la diversité des genres et le leadership dans les organisations, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sur les processus de discrimination et d'autosélection dans la progression de carrière.

**Tanja Hentschel** est professeure associée en comportement organisationnel à l'Amsterdam Business School. Elle a obtenu son doctorat en 2017 à l'Université technique de Munich. Ses recherches portent sur les stéréotypes de genre et d'âge, le leadership et la diversité.

**Vincenzo Iacoviello** est enseignant-chercheur en psychologie sociale à l'Université de Genève. Ses intérêts de recherche s'inscrivent dans le champ des relations intergroupes, avec une focalisation sur les normes sociales, les dynamiques liées à l'identité sociale, la discrimination et la masculinité.

**Mary Kinahan** est professeure adjointe en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle à la Maynooth University School of Business (Irlande). Elle a obtenu son doctorat à la Dublin City University. Ses recherches portent sur le genre et le leadership, les préjugés et la discrimination sur le lieu de travail et la gestion de la diversité.

**Silvia Krauth-Gruber** est enseignante-chercheuse en psychologie sociale à l'Université Paris Cité, où elle mène des recherches sur les émotions collectives, les relations intergroupes et les comportements sociaux. Elle s'intéresse notamment au rôle des émotions et des stéréotypes de genre dans le maintien des inégalités sociales.

**Clara Kulich** est professeure associée en psychologie sociale à l'Université de Genève. Elle a obtenu son doctorat en psychologie sociale et organisationnelle à l'Université d'Exeter. Ses recherches portent sur les relations intergroupes, le leadership, la mobilité sociale et les intentions de s'engager pour le changement social des individus appartenant à des groupes minoritaires (femmes, minorités ethniques).

**Gaëlle Leman** est doctorante en sciences psychologiques à l'UCLouvain. Sa thèse porte sur la discrimination à l'embauche des femmes lesbiennes en tant que cibles intersectionnelles et sur les stéréotypes au croisement du genre et de l'orientation sexuelle.

**Fabio Lorenzi-Cioldi** est professeur émérite de psychologie sociale à l'Université de Genève, où il a également obtenu un doctorat en sociologie. Il est spécialiste des relations intergroupes et des dynamiques de statut social et a développé la théorie des groupes collection et agrégat. Il a publié plusieurs ouvrages sur les relations entre groupes, la méthodologie de la recherche et l'analyse de données.

**Ethan Meimoun** est chercheur postdoctoral en psychologie sociale à Université Paris Cité. Ses recherches portent sur les réactions aux violations des normes de genre et sur la manière dont les stéréotypes de genre au cours du développement contribuent au maintien des inégalités de genre.

**Julie Mellul** est doctorante en psychologie sociale à l'Université Paris Cité. Ses recherches portent sur la représentation des femmes dans le secteur technologique. Elle examine les facteurs socioculturels et les processus sous-jacents à leur sous-représentation, avec pour objectif de concevoir une intervention psychosociale favorisant une meilleure inclusion.

**Ekaterina Netchaeva** est professeure adjointe de gestion et de ressources humaines à HEC Paris. Elle a obtenu son doctorat en comportement organisationnel à l'Université de l'Utah. Ses recherches portent sur les biais de genre en milieu professionnel, l'expérience quotidienne des femmes au travail, l'articulation entre travail et vie familiale ainsi que les dynamiques d'équipes.

**Julia Oberlin** est doctorante en sciences de gestion et psychologie sociale à l'Université libre de Bruxelles. Ses travaux portent sur les moyens d'améliorer l'efficacité des politiques DEI (diversité, équité et inclusion) et leur impact sur la réduction des disparités entre les groupes défavorisés et favorisés (ou minoritaires et majoritaires).

**Sarah L. Robinson** est psychologue clinique et sociale formée à l'Université de Genève ainsi qu'anthropologue formée à l'Université de Stanford. Elle s'intéresse aux interactions complexes entre la prise de décision humaine et les inégalités sociales, passées et présentes. Ses travaux portent sur l'utilisation de méthodes statistiques avancées pour identifier les variables clés à l'origine des dynamiques et des schémas observés dans des données complexes.

**Michelle K. Ryan** est une experte de renommée mondiale dans le domaine de l'égalité des genres, professeure de psychologie sociale et organisationnelle et directrice fondatrice du Global Institute for Women's Leadership à l'Université nationale

australienne. Ses recherches portent sur la compréhension des processus psychologiques sous-jacents aux inégalités de genre en milieu professionnel ainsi que sur la conception et la mise en œuvre d'interventions innovantes et fondées sur des preuves empiriques pour favoriser l'égalité des genres.

**Lea Stahel** est chercheuse senior au département de sociologie de l'Université de Zurich. En utilisant principalement des méthodes quantitatives et mixtes et en s'appuyant sur différentes perspectives théoriques, notamment les inégalités sociales et les normes sociales, elle étudie la numérisation de la société dans divers domaines. Ses recherches portent notamment sur les explications et les effets de la haine en ligne et des menaces visant les groupes marginalisés.

**Ruri Takizawa** est chercheuse postdoctorale en psychologie du travail et des organisations à l'École polytechnique fédérale de Zurich, où elle étudie l'interaction entre l'incertitude, le leadership et la diversité. Elle a obtenu son doctorat en psychologie sociale à l'Université de Genève en se concentrant sur les parcours de leadership des femmes et des minorités ethniques, raciales et immigrées.

**Claudia Toma** est professeure associée de psychologie sociale et de comportement organisationnel à l'Université libre de Bruxelles et chercheuse Fulbright Schuman. Ses principaux domaines de recherche portent sur la gestion de la diversité, le leadership, le jugement social et la prise de décision. Elle a été rédactrice associée pour des revues telles que *Social Cognition*, *International Journal of Social Psychology* et *InMind*, et elle est codirectrice de la collection « Psychologies et société » aux Éditions de l'Université de Bruxelles.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	7
---------------------------	---

*Clara Kulich, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello*

## Chapitre I

### **Une introduction aux concepts centraux**

<b>Condition minoritaire et mobilité sociale</b> .....	13
--	----

*Fabio Lorenzi-Cioldi*

## **PARTIE I**

### **Éclairage sur les difficultés du leadership minoritaire : comprendre les stéréotypes et les préjugés**

## Chapitre II

### **Démasquer les biais en matière de leadership**

<b>Le rôle des stéréotypes et des attentes sociales</b> .....	29
---	----

*Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich*

## Chapitre III

### **Ambivalence face à l'assertivité des femmes**

<b>Un obstacle à leur carrière dans le leadership</b> .....	47
---	----

*Cristina Aelenei, Julie Mellul, Ethan Meimoun, Silvia Krauth-Gruber*

## Chapitre IV

### **Accomplie mais détestée**

**Attaques numériques contre les femmes et les minorités marginalisées occupant des postes de direction en politique et dans le journalisme..... 63**

*Lea Stahel, Vera Hampel*

## **PARTIE II**

### **Facteurs favorisant et entravant le leadership minoritaire**

## Chapitre V

### **Aspiration au leadership**

**Une perspective minoritaire..... 83**

*Ekatarina Netchaeva, Sean Dempsey, Siobhán Ayres*

## Chapitre VI

### **À la poursuite de carrières non traditionnelles**

**Quand l'offre d'emploi encourage ou décourage les femmes ou les hommes de postuler..... 101**

*Janine Bosak, Ramzi Fatfouta, Levke Henningsen, Tanja Hentschel, Mary Kinahan*

## Chapitre VII

### **Quand rien ne va plus... on mise sur un leadership minoritaire**

**La falaise de verre ..... 117**

*Clara Kulich, Vincenzo Iacoviello, Ruri Takizawa, Sarah L. Robinson*

## Chapitre VIII

### **Le phénomène de distanciation chez les femmes managers**

**Une dynamique de mobilité sociale..... 135**

*Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich, Marion Chipeaux, Fabio Lorenzi-Cioldi*

## **PARTIE III**

### **Lorsque le leadership minoritaire prend de l'ampleur : écueils et horizons**

#### Chapitre IX

##### **La santé des leaders issus·es de minorités**

**Vers une analyse écologique et intersectionnelle .....153**

*Annalisa Casini, Donatienne Desmette, Gaëlle Leman*

#### Chapitre X

##### **Leaders minoritaires et politiques de diversité, équité et inclusion.....169**

*Claudia Toma, Julia Oberlin, Abigail Alves*

#### Chapitre XI

##### **Conversation avec Michelle K. Ryan**

**L'égalité des genres dans le leadership.....183**

*Michelle K. Ryan, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich*

**Glossaire.....199**

***Personalia*.....209**



## Éditions de l'Université de Bruxelles

Fondées en 1972, les Éditions de l'Université de Bruxelles sont un département de l'Université libre de Bruxelles (Belgique). Elles publient des ouvrages de recherche et des manuels universitaires d'auteurs issus de l'Union européenne.

### Principales collections

- **Architecture, urbanisme, paysagisme** (Judith le Maire)
- **BSI series** (Bussels Studies Institute)
- **Commentaire J. Mégret** (Comité de rédaction : Marianne Dony (directrice), Emmanuelle Bribosia, Claude Blumann, Jacques Bourgeois, Jean-Paul Jacqué, Mehdi Mezaguer, Arnaud Van Waeyenbergh, Anne Weyembergh)
- **Débats** (Andrea Rea)
- **Droit et criminologie** (Faculté de droit et de criminologie – ULB)
- **Études européennes** (Chloé Brière, François Foret)
- **Genre(s) & Sexualité(s)** (David Paternotte, Cécile Vanderpelen-Diagre)
- **Histoire** (Kenneth Bertrams, Aude Busine, Pieter Lagrou, Nicolas Schroeder)
- **Journalisme et communication** (ReSIC – ULB)
- **Littérature(s)** (Valérie André)
- **Maison des sciences humaines** (MSH – ULB)
- **Metaphrasis** (Xavier Luffin)
- **Philosophie politique : généalogies et actualités** (Thomas Berns)
- **Religions, laïcités et sociétés** (Jean-Philippe Schreiber)
- **Science politique** (Pascal Delwit)
- **Sociologie et anthropologie** (Andrea Rea)
- **Territoires, environnement, sociétés** (Jean-Michel Decroly, Christian Vandermotten)
- **UBlire** (Serge Jaumain)

### Séries thématiques

- **Problèmes d'histoire des religions** (Guillaume Dye)
- **Études sur le XVIII<sup>e</sup> siècle** (Valérie André, Christophe Loir)
- **Sextant** (Amandine Lauro, Cécile Vanderpelen-Diagre)

Les ouvrages des Éditions de l'Université de Bruxelles sont soumis à une procédure de *referees* nationaux et internationaux.

Éditions de l'Université de Bruxelles

Avenue Paul Héger 26

CPI 163, 1000 Bruxelles

[EDITIONS@ulb.be](mailto:EDITIONS@ulb.be)

[www.editions-ulb.be](http://www.editions-ulb.be)

## **Briser les barrières** Perspectives psychosociales sur le leadership et la diversité

Malgré les efforts employés pour parvenir à une représentation équilibrée des différents groupes sociaux au sein des sphères décisionnelles, force est de constater que la parité est encore loin. Quelles sont les raisons qui expliquent les barrières qui freinent l'accès des membres de groupes minoritaires aux postes de leadership ? Comment ces personnes se sentent-elles et comment se comportent-elles lorsqu'elles parviennent à gravir les échelons de la hiérarchie professionnelle ? En se basant

### **Clara Kulich**

Clara Kulich est professeure associée en psychologie sociale à l'Université de Genève (Suisse). Ses recherches portent sur les relations intergroupes, le leadership, la mobilité sociale et les intentions de s'engager pour le changement social des individus appartenant à des groupes minoritaires (femmes, minorités ethniques).

### **Ruri Takizawa**

Ruri Takizawa est chercheuse postdoctorale en psychologie du travail et des organisations à l'École polytechnique fédérale de Zurich (Suisse), où elle étudie l'interaction entre l'incertitude, le leadership et la diversité.

### **Vincenzo Iacoviello**

Vincenzo Iacoviello est enseignant-chercheur en psychologie sociale à l'Université de Genève (Suisse). Ses intérêts de recherche s'inscrivent dans le champ des relations intergroupes, avec une focalisation sur les normes sociales, les dynamiques liées à l'identité sociale, la discrimination et la masculinité.

sur les connaissances actuelles issues de la psychologie sociale, cet ouvrage vise à apporter des éléments de réponse à ces interrogations et à d'autres en lien avec la thématique du leadership minoritaire.

À travers onze chapitres rédigés par des expert-es dans leur domaine, l'ouvrage offre une analyse à 360° des différents enjeux associés au leadership minoritaire et propose des pistes d'interventions. Il expose l'état des connaissances actuelles et soulève ainsi de multiples questionnements qui inspireront les recherches futures. Ce recueil s'adresse autant aux étudiant-es et aux chercheur-ses en sciences sociales qu'aux personnes travaillant dans le domaine du leadership et/ou de la diversité.



PSYCHOLOGIES  
ET SOCIÉTÉ

ISBN : 978-2-8004-1926-8



9 782800 419268 >

Prix : 34€