

# 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>.