

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'aise¹. (Commentaire sur Twitter, 2016)*

Hillary Clinton répond aux critiques selon lesquelles elle serait trop distante et froide². (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 prix³, 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.cnn.com/2016/09/08/hillary-clinton-responds-to-critiques-that-she-is-too-aloof-cold.html>.

3 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-Mangano, 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.