

Diversité du genre & Stéréotype féminin dans le milieu organisationnel

Gender Diversity & Female Stereotype in organizations

Mouchtakir Nissrine

Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernances

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa

Université HASSAN II

Résumé :

Ce papier étudie l'effet double que peut avoir la diversité du genre sur les organisations. Il s'intéresse à la perspective informations-prise de décisions et à la perspective de la catégorisation sociale. Il examine également l'effet du genre comme étant un modérateur de la menace stéréotypée. En particulier, cet article s'arrête sur les aspects négatifs qui considèrent les femmes dirigeantes comme moins compétentes et moins résistantes que leurs homologues hommes. Nous explorons ainsi d'une part l'impact des menaces stéréotypées sur les femmes occupant des postes de responsabilités comme nous examinons d'autre part, les conséquences des menaces stéréotypées et les facteurs qui permettraient de réduire leurs effets négatifs.

Mots clés : Diversité - Genre – Décision - Menaces du stéréotype – Femmes

Abstract :

This paper examines the dual effect that gender diversity can have on organizations. It is interested in the information-decision-making perspective and the social categorization perspective. It also examines the effect of gender as a moderator of the stereotyped threat. In particular, this article focuses on the negative aspects that consider women leaders as less competent and less resistant than their male counterparts. We explore, on the one hand, the impact of stereotypical threats on women in positions of responsibility, as well as the consequences of stereotyped threats and the factors that would reduce their negative effects.

Keywords: Diversity - Gender – Decision- Stereotype Threat - Women

Introduction

La diversité des groupes de travail, C'est-à-dire, la mesure par laquelle il existe des différences entre les membres du groupe, peut influencer le processus de l'entreprise et la performance du groupe. Ainsi, la gestion de la diversité dans les organisations nécessite la création d'un environnement dans lequel tous les employés peuvent réussir.

Tout comme les gens utilisent la comparaison sociale pour mieux se comprendre et comprendre leur entourage, les femmes utilisent les comparaisons sociales sur le lieu de travail pour acquérir une connaissance de soi et s'évaluer par rapport aux autres (Isobe & Ura, 2006). Étant donné que les hommes sont mieux rémunérés, sont promus plus rapidement et se voient confier un travail plus difficile au sein de l'organisation que leurs homologues féminines (Agars, 2004), il pourrait être difficile pour les femmes d'occuper des postes de responsabilités.

Cet article essaie donc d'expliquer les effets de la diversité des groupes de travail sur la prise de décision comme il entreprend de comprendre comment la "menace stéréotypée" - la peur d'être jugé selon un stéréotype négatif - peut aider les gestionnaires à créer des environnements positifs pour divers employés ?

Pour répondre à ce questionnement, ce travail est scindé en trois parties. La première traite de la diversité à travers le processus « information/prise de décision » et celui de « la catégorisation sociale » et relève les effets que pourrait avoir un groupe divers sur la prise de décision. La deuxième partie s'intéresse aux stéréotypes de genre et à l'impact des menaces de stéréotypes sur les groupes minoritaires plus particulièrement les femmes dirigeantes. Tandis que la troisième partie apporte un éclairage sur les conséquences des menaces stéréotypées et comment est-il possible de les réduire.

1. La diversité dans le milieu organisationnel

La diversité au sein des groupes de travail est une réalité de la vie organisationnelle. Elle se focalise généralement sur les différences entre les individus dont les attributs sont différents de soi (Ayed & Michel, 2012). Ainsi, la diversité renvoie à un nombre infini de dimensions et de définitions. Néanmoins, dans le cadre de ce travail, nous retenons la dimension de la diversité qui s'est focalisée sur les différences des attributs (ex : sexe, d'âge, d'appartenance tribale et ethnique des personnes). L'enjeu est d'expliquer comment ses caractéristiques influencent les comportements du groupe et sa performance.

Ainsi, une question intéressante dans le domaine de la diversité est de savoir comment les différences entre les membres du groupe de travail affectent le processus de prise de décision du groupe et le comportement de ces membres.

Pour aborder cette question, deux perspectives se sont distinguées: la perspective de l'information/ prise de décision et la perspective de la catégorisation sociale (Pillaud, et al., 2015). Si la première stipule que les différences entre les membres du groupe dans les connaissances et l'expertise peuvent aider les groupes de travail à atteindre des résultats plus créatifs et innovants ; la seconde classe les individus en deux groupes distincts : (groupe interne et groupe externe) et énonce que les différences entre les individus perturbent les processus du groupe notamment le processus de prise de décision (Van Knippenberg & Schippers, 2007). En conséquent, bien que les deux perspectives traitent de la manière dont les différences entre les membres du groupe impact les processus de prise de décision. la divergence des prédictions des deux processus, laisse percevoir la diversité dans les groupes de travail comme une arme à double tranchant (Nielsen & Huse, 2010).

De ce fait, la première partie de cet article s'intéresse aux perspectives par lesquelles la diversité impact le processus de prise de décision.

1.1 Le processus information/prise de décision.

La perspective de l'information et de la prise de décision considère que la diversité au sein des groupes de travail est bénéfique pour la performance de l'entreprise. Des groupes diversifiés et donc hétérogènes, disposeraient d'un éventail plus large d'informations, de connaissances et de compétences susceptibles de générer davantage de performance dans la prise de décision.

La diversité au sein du groupe permettrait de tenir compte de différentes alternatives. Les informations recueillies ne se cantonneraient pas à la quantité d'informations détenues ou à sa

diversité. Elle impliquerait l'assimilation des informations utiles à la tâche, l'échange au niveau du groupe et le traitement des diverses informations (Van Knippenberg, et al., 2004). La notion de la diversité est ainsi au cœur du processus information / prise de décision puisqu'elle conditionne l'efficacité de la prise de décision (van Knippenberg & Schippers, 2007). La diversité au sein des groupes de travail procurait ainsi de multiples ressources pour traiter des problèmes inhabituels. Elle peut amener des groupes à traiter de manière approfondie des informations relatives aux tâches et concilier des opinions et des perspectives contradictoires. Aussi par la divergence de points de vue, elle stimulerait la réflexion de l'équipe et favoriserait son regard critique sur les décisions quotidiennes prises par l'organisation.

Un autre point positif de la diversité serait de favoriser l'apprentissage de l'équipe. Selon (Gibson & Vermeulen, 2003), la diversité au sein des équipes peut être liée positivement au comportement d'apprentissage en équipe car elle stimule le conflit de tâches grâce à la divergence des opinions. La diversité engendrerait de ce fait une considération plus minutieuse de la tâche à accomplir. Il existerait en conséquent une relation positive entre la diversité informationnelle et la performance du groupe (Jehn & Bezrukova, 2004). Afin d'appuyer ces conclusions, la méta-analyse de (Bowers, et al., 2000) a montré qu'il existe une relation positive entre la diversité et la performance du groupe pour les tâches les plus complexes. Toutefois, le lien reste négatif pour les tâches les plus simples.

Ainsi, la perspective information/ prise de décision déclare que la diversité au sein d'un groupe est liée positivement à la performance du groupe. Elle favorise la créativité du groupe, l'innovation et la qualité de la décision.

1.2 Le processus de la catégorisation sociale

Dans une conception opposée, la perspective de la catégorisation sociale estime que les groupes homogènes sont supposés être plus performants que les groupes hétérogènes.

Pour (Erhardt, et al., 2003 : p 2) in (Mfouapon & Feudjo, 2013) « *Un groupe est homogène lorsqu'il est composé de membres dont l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise ou dans le conseil, l'origine ethnique et tribale, les carrières et la nature, la formation et le système de formation, le parcours académique, les perceptions et les valeurs sont similaires. Ils sont supposés être restés ensemble pendant une longue période. Ils partagent la même idéologie et appartiennent aux mêmes clubs et cercles* ». De ce fait, un groupe est homogène lorsqu'il partage des visions similaires et des méthodes de travail semblables. Les conflits y existant

sont moindres et les individus qui le constituent seront moins susceptibles d'être transformés (Van Knippenberg, et al., 2004). L'implication de ses membres, peut produire des résultats organisationnels meilleurs.

La perspective de la catégorisation sociale s'intéresse aux aspects relationnels. Elle relève notamment de l'accessibilité cognitive, de l'ajustement normatif et de l'ajustement comparatif de la catégorisation. L'accessibilité cognitive renvoie à la facilité avec laquelle une catégorisation sociale due aux différences (par exemple, les hommes contre les femmes) est activée cognitivement. L'ajustement normatif est le subjectif qu'opère la catégorisation sur les membres du groupe tandis que l'ajustement comparatif est la création soient des sous-groupes présentant une similarité élevée soient au contraire des différences importantes entre les groupes (Bastart, 2012). Ainsi, le sentiment d'appartenance à un groupe fait que l'individu est influencé par les normes et les croyances du groupe. En conséquent, cette affiliation peut influencer le comportement de la personne et son intention à agir. Dans le contexte des recherches sur la diversité, appliquée à la perspective de la catégorisation sociale, les divergences entre les individus sont susceptibles de mener à une catégorisation c'est-à-dire à la constitution de catégories qui distinguent entre le noyau dur qui partagent les mêmes idéologies et les membres du groupe jugé différents. Cette catégorisation fait que les membres du groupe dominant « interne » sont plus avantagés et mis en avant. Ils partagent les mêmes caractéristiques (genres, valeurs, expériences, perceptions...). Les membres du groupe minoritaire « externes » sont plus remarqués pour leurs dissemblances et leurs échecs. En conséquence, plus le groupe de travail est homogène, plus ses membres sont impliqués (Van Knippenberg, et al., 2004) . La cohésion du groupe est meilleure (Forbes & Milliken, 2008), les conflits sont moindres (Joshi & Roh, 2009) et une performance globale peut être assurée.

1.3 La diversité une arme à double tranchant

La perspective information/ prise de décision est liée à une diversité informationnelle. Elle se concentre sur les aspects liés aux tâches et aux processus du groupe. Elle suggère que la composition du groupe favorise un développement des compétences et une bonne maîtrise des informations (Van Knippenberg, et al., 2004). Elle stipule également que l'amélioration des capacités des groupes de travail contribue à l'amélioration de la prise de décision. De multiples perceptions et de valeurs induiraient à davantage d'échanges informationnels susceptibles de considérer de meilleures alternatives dans la prise de décision (Joshi & Roh, 2009).

La perspective de la catégorisation sociale s'intéresse aux aspects relationnels. Elle avance que la diversité peut induire des biais relationnels. Les différences entre les membres du groupe de travail peuvent engendrer la classification d'autres personnes en deux catégories. Les internes qui reflètent des aspects similaires et les externes qui par leur dissemblance peuvent perturber le processus du groupe (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ainsi, la perspective de catégorisation sociale se concentre sur la similarité interpersonnelle (principalement dans les attitudes et les valeurs) en tant que déterminant de l'attraction interpersonnelle.

En conséquent, nous pouvons avancer que la diversité au sein des groupes est une arme à double tranchant (Nielsen & Huse, 2010). Elle peut concourir par ses effets positifs à améliorer la prise de décision au sein des membres du groupe et à parfaire sa performance, comme elle peut induire à des biais relationnels dans la mesure où elle influence négativement les relations au sein des groupes.

De ce fait, on peut soutenir que les effets de la diversité demeurent doubles. Néanmoins il est à souligner que les effets positifs associés aux aspects fonctionnels et éducatifs des employés expliquent davantage la richesse informationnelle que les aspects démographiques (ex : la race ou le sexe) (Van Knippenberg, et al., 2004). Les effets négatifs par contre de la diversité sont moins prononcés sur la catégorisation sociale relative aux dimensions cachées (ex : l'éducation, antécédents fonctionnels) que ceux relatifs aux attributs facilement observables (ex : différences de sexe, de race, l'origine ethnique ...). C'est-à-dire que les attributs observables mènent facilement à des menaces stéréotypées. En effet, les dimensions cachées ont des signaux de catégorisations à caractère cognitif, ils sont de ce fait plus facilement utilisés et moins détectables. (Van Knippenberg & Schippers, 2007). À l'inverse, les catégorisations facilement détectables comme le sexe, l'âge, la race ou l'ethnie, laissent les individus imprégner par des catégories tout au long de leur vie et peuvent être également le résultat de préjugés et de stéréotypes profondément enracinés (Nielsen & Huse, 2010). Dans ce sens, le concept de catégorisation sociale et de stéréotypes sont indissociables. L'un implique l'autre. Les perceptions des uns et des autres font par exemple que les individus sont catégorisés en tant que femmes, en tant que faibles ou en général en tant que différents. Les groupes utilisent ainsi la catégorisation sociale car ils ont des stéréotypes et des idéologies à prévaloir. Et inversement, lorsqu'une personne est stéréotypée, elle est simultanément catégorisée et appartient à une catégorie sociale.

2. Stéréotypes de genre et théorie des menaces de stéréotypes

Qu'est-ce qu'un stéréotype ? D'une façon générale, les stéréotypes sont des représentations mentales d'un groupe social (Birikti, et al., 2014) ou encore des « *croyances négatives et incorrectes résultant de préjugés envers un groupe.* » (Emile, 2014: p20) . Ainsi les stéréotypes reflètent l'image que les personnes attribuent à un groupe dans leurs esprits en fonction de leurs opinions.

Bien que cette définition reste simpliste, nous pouvons avancer que les représentations mentales d'un groupe peuvent contenir des exemples des caractéristiques partagées par les membres du groupe, des traits typiques au groupe, des attitudes et des préférences communes. De ce fait, un stéréotype englobe probablement des informations sur le groupe et ses membres.

La notion du genre se réfère généralement à une approche « substantielle ». Elle qualifie usuellement les valeurs et les significations apparentées au masculin et au féminin (Revillard & De Verdalle, 2006). Cette définition organise la vie sociale. Elle soulève la question des rapports de forces entre les sexes, les rapports de pouvoir au sein des groupes et les contraintes à se conformer à une norme du genre. Autrement dit, les comportements et les attitudes qui sont socialement attendus de la personne selon son sexe.

2.1 La menace du stéréotype

Au sein de la littérature les arguments qui prônent les différences relatives au genre reposent sur, d'une part les dissemblances entre les valeurs, les traits et les compétences entre les femmes et les hommes et d'autre part sur les différences inhérentes entre hommes et femmes en matière de genres (Yukl, 2008). Dans ce dernier sens, la notion de menace stéréotypée surgit. Elle correspond à « *la crainte de confirmer le stéréotype négatif associé à son groupe d'appartenance* » (Steele & Aronson, 1995 in Ka, 2013: p16). Cette crainte peut se présenter dans le cas où un stéréotype négatif est associé à un groupe et dans la mesure où il peut expliquer son comportement. En effet les situations présentant des stéréotypes peuvent conduire involontairement les membres du groupe à confirmer et renforcer ce stéréotype.

Qualifier une situation de menaçante, fait que les membres du groupe redoutent de confirmer le stéréotype négatif. Ils craignent d'adopter un comportement susceptible de confirmer le stéréotype pour eux, pour les autres ou pour les deux (Ka, 2013). Ainsi le fonctionnement cognitif et émotionnel de chaque individu se trouve troublé et le mène à moins réussir. Il approuve ainsi involontairement le stéréotype négatif et y croit davantage.

Selon la théorie de la menace stéréotypée, la menace du stéréotype désigne un groupe comme étant inférieur à un autre. Le groupe caractérisé d'inférieur est influencé négativement et tend vers une sous-performance. Cette situation de sous performance renforce ironiquement l'infériorité du groupe (Tellhed & Adolfsson, 2017). Aussi, l'appréhension que son comportement traduit un stéréotype au sein d'un groupe avec lequel on s'identifie peut avoir un effet négatif sur la performance particulièrement dans le cas où des caractéristiques immuables telles que le sexe sont mises en avant. Par exemple, les hommes sont qualifiés comme étant persévérants, actifs et même durs, les femmes pour leur part sont perçues comme étant prudentes, dépendantes et sensibles (Schneider, 2004).

Dans le monde organisationnel, le poids des stéréotypes en termes de genre, laisse percevoir l'image du manager associée aux attributs masculins. D'après les travaux empiriques de (Schein, 1996) plus spécialement à travers son article « Think management Think male : A global phenomenon ? », l'aspect du manager en général et du leader en particulier est instantanément joint aux propriétés masculines. Les stéréotypes en termes de genre stipulent que les hommes sont perçus comme soucieux d'atteindre les résultats. Ils privilégient la hiérarchie et partagent une vision traditionnelle qui favorise le contrôle. Les femmes visent le bien-être des personnes, optent pour la coopération et elles sont moins marquées par les traditions. Elles sont catégorisées comme moins performantes. Dans cette situation, le stéréotype négatif relatif à leurs incompétences est activé. Leurs capacités cognitives sont surchargées. Elles sont ainsi susceptibles davantage à échouer (Hoyt & Murphy, 2016) et elles finissent en conséquent par involontairement confirmer le stéréotype aux yeux des autres et à leurs propres yeux.

2.2 La menace du stéréotype féminin

L'intégration croissante des femmes au marché du travail est souvent perçue comme une preuve de l'évolution positive du rôle des femmes au sein des organisations. Néanmoins cette évolution ne remet aucunement en question l'idéologie dominante masculine qui place les femmes dans une position d'infériorité. Un modèle similaire a été détecté dans la gestion. Bien que présentes en nombre croissant, en particulier aux échelons inférieurs (Davidson & Burke, 2004), les femmes ne semblent toujours pas arriver à instaurer les valeurs dites féminines dans la gestion. Le discours des organisations se dirige encore vers des reconstructions masculines. Plusieurs études notamment celles de (Steele, 1997) ont démontré que les femmes sont plus vulnérables aux stéréotypes que les hommes (Pillaud, et al., 2015).

La littérature concernant la menace stéréotypée liée au sexe considère en sa majeure partie que les femmes sont davantage influencées par les environnements présentant des menaces stéréotypées (Pillaud, et al., 2015). Elles sont de ce fait plus vigilantes à l'égard des signaux indiquant une menace (Hoyt & Murphy, 2016). Les signes d'une menace stéréotypée apparaissent sous des formes explicites et implicites. Les premiers désignent par exemple le fait de faire rappeler à une femme son infériorité à cause de son identité de genre avant l'exécution d'une tâche. Et les seconds renvoient à des formes plus prononcées comme travailler dans un contexte à dominance masculine.

Dans ce sens, (Moliner, et al., 2009) ont montré que les membres du groupe interne ont tendance à résister à l'influence des membres du groupe externe et à rejeter leurs propositions lors de la prise de décision. Les membres des groupes externes (ex : groupe de femmes minoritaires) sont en conséquent sous évalués. Ils ont moins de mérites, leurs actes positifs sont négligés et ils sont plus critiqués pour leurs résultats négatifs (Kanadl, et al., 2018).

Selon les modèles de contenu stéréotypés et la théorie de la dominance sociale (Joshi & Roh, 2009), le statut de supériorité attribué à un groupe est synonyme d'une meilleure performance. Ainsi les stéréotypes de genre laissent percevoir les hommes plus compétents que les femmes. Les compétences des femmes étant plus communément mises en cause que celle des hommes, laissent ces dernières susceptibles à un comportement auto-stéréotypé. Ainsi dans la mesure où les compétences en tant que «manager performant» sont considérées comme des «compétences masculines», les femmes stéréotypées par le genre peuvent éviter de rivaliser pour obtenir des promotions aux postes les plus élevés à cause des comportements auto-stéréotypés. Elles peuvent s'attribuer des stéréotypes compatibles avec les stéréotypes existants concernant leur groupe (voir Lundberg & Startz, 1983 ; Coate & Loury, 1993 in Eriksson, et al., 2017).

Les stéréotypes sur les femmes managers touchent plusieurs dimensions.

- **La capacité à diriger :** Les dirigeants masculins et féminins afin d'être efficace devraient être en mesure d'adopter des styles de leaderships aptes de motiver leurs subordonnées, de les orienter vers l'atteinte des objectifs, la prise de décision rapide et optimale (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006)
- **Les attributs de personnalité:** Un bon dirigeant devrait refléter des qualités personnelles telles que la stabilité émotionnelle la grande résistance au stress, la crédibilité et l'intérêt pour la société. Des qualités plutôt masculines que féminines (Moore, et al., 2004)

- **Famille versus carrière:** Les stéréotypes qui concernent la famille versus la carrière influencent les femmes uniquement. Les craintes des employeurs résident dans le fait que les femmes quittent leur emploi pour leur famille, en conséquence du mariage ou de la maternité (Čeněk, 2013). Ce stéréotype traduit la discrimination qui apparaît dans le recrutement, la rémunération ou dans la promotion.

En conséquent, la menace du stéréotype traduit généralement une situation qui représente une menace. Elle est activée lorsqu'au minimum quatre paramètres sont assemblés (Roberson & Kulik, 2007).

Premièrement, que les tâches à exécuter soient relatives à un stéréotype dont les effets sont détectables. Deuxièmement, que la tâche soit compliquée. Les tâches difficiles accentuent l'effet de la menace des stéréotypes. Troisièmement, il faut que la personne soit identifiée au domaine évalué. Lorsqu'une personne est impliquée, elle est plus vulnérable aux effets de la menace du stéréotype (Ka, 2013). Et quatrièmement, que le contexte soit en mesure de favoriser la perception du stéréotype.

L'individu doit connaître les stéréotypes associés à son groupe. Dans le cas contraire le stéréotype ne pourra pas être activé. Les femmes managers font de ce fait objet de stéréotypes car elles sont des femmes qui occupent des fonctions dites masculines dans des domaines à dominance masculine. Elles exécutent des tâches difficiles dans le top management et prennent des décisions importantes à la viabilité de l'organisation. Elles sont dans l'obligation d'être impliquées pour montrer leur capacité à diriger et à prendre des décisions. Elles sont donc sujettes à des menaces de stéréotypes.

2.3 La masculinisation du stéréotype social en vers les dirigeantes.

L'adoption d'un discours de gestion féminine peut être une façade dont le but est de créer une illusion d'égalité de chances entre les sexes et de cacher la dominance des prédispositions masculines. Bien que les femmes sont de plus en plus présentes au sein des instances de management, et bien que certains auteurs notamment (Rosener, 1990) légitiment le développement de méthodes de gestion propres aux femmes plutôt que de se conformer aux méthodes masculines, il n'y a ni preuves concrètes que les valeurs féminines se répandent dans la gestion des entreprises ni qu'elles assurent le succès des organisations qui les approprient. En conséquent, les femmes qui ont réussi, semblent avoir opté pour une masculinisation qui légitimerait leur réussite. Les stéréotypes qui associent l'image du

manager à un profil masculin imposent aux femmes dirigeantes de s'approprier des spécificités masculines. Les femmes semblent avoir abandonné leurs « valeurs féminines » vers « des valeurs masculines ». La théorie du rôle social (Eagly & Wood, 2012) vient expliquer cette transformation. Elle stipule que les individus ont tendance à agir en fonction du rôle de genres qui leur ait culturellement fixé. Les pressions sociales et culturelles obligent la personne à se conformer aux attentes sociales en termes de genre. En conséquent, les femmes dirigeantes sont contraintes de s'approprier des attributs masculins qui ne correspondent pas à leur rôle de genre féminin.

De ce fait, plusieurs travaux (Ocaboy, et al., 2010), perçoivent les femmes qui occupent un poste de responsabilités comme étant ambitieuse, orientée vers l'atteinte des objectifs et compétentes (Deal & Stevenson, 1998). Des qualifications stéréotypées masculines décrivent la femme dirigeante.

La masculinisation du stéréotype social de la dirigeante apparaît alors comme un processus qui légitime la présence des dirigeantes dans un rôle social hors les stéréotypes qui imprègnent les femmes (Moliner, et al., 2009). Toutefois, les femmes dirigeantes ayant réussi sont sujettes à d'autres préjugés. Elles sont considérées comme ayant des attitudes négatives à l'égard des autres femmes responsables et comme étant moins féminines. Leurs homologues hommes les décrivent comme froides, égoïstes, instables (Block & Crawford, 2013), moins confiantes (Ocaboy, et al., 2010) influençables et ayant un besoin d'être reconnues et acceptées socialement (Deal & Stevenson, 1998). Ainsi la masculinisation du stéréotype social de la dirigeante ne perçoit pas les femmes qui ont réussi comme compétentes. La réussite des hommes relève de leurs compétences tandis que leur échec est associé au malheur. Le succès des femmes est rapporté à la chance tandis que leur échec est lié à leur incompétence. Entre autre, la réussite des femmes est associée à des circonstances favorables, et le succès des hommes est lié à leurs attributions internes.

3. Les conséquences des menaces stéréotypées et la réduction des menaces stéréotypées

De nombreuses recherches (Roberson & Kulik, 2007; Von Hippel, et al., 2011; Kalokerinos, et al., 2014) se sont arrêtées sur les conséquences des menaces stéréotypées. Ces conséquences nommées des réponses de vulnérabilités se traduisent par de mauvaises prises de décisions, un désengagement et une baisse de performance globale. Outre la baisse de performance, la menace des stéréotypes peut également éliminer le sentiment d'appartenance des individus stéréotypés à leur domaine de compétences. Leur motivation et leur volonté de réussir sur le terrain se voient réduites.

3.1 Les conséquences des menaces stéréotypées

Dans un contexte féminin, les menaces des stéréotypes peuvent accroître la certitude des femmes qu'elles n'excellent pas à un domaine (ex : le domaine des maths) et réduire leur intérêt en la matière (Cohen & Garcia, 2008). Les coûts des menaces stéréotypées vont de ce fait au-delà de la baisse de la motivation et de la sous-performance. Ils atteignent la confiance en soi, les attitudes au travail (Von Hippel, et al., 2013) et également la santé au travail (ex: anxiété, stress) (Bonnot & Rastoul-Migne, 2012). Autres que le désengagement par rapport à un domaine, les conséquences potentielles de la menace du stéréotype peuvent mener vers une modification de l'identité de l'individu. Il se détache de l'identité du groupe associé à des attentes négatives.

Face aux menaces stéréotypées, les femmes ont tendance à dissocier leur identité de travail de leur identité de genre. Elles adoptent un comportement de réactance. C'est-à-dire que les femmes essaient de préserver leur liberté d'action (Von Hippel, et al., 2011) et d'adopter des styles masculins. Ce comportement génère des coûts psychologiques importants dans la mesure où les femmes apparaissent dures et moins sympathiques. Néanmoins dans d'autres cas, bien que réagir contre le stéréotype puisse être coûteux, ces réponses peuvent également aboutir à des résultats favorables comme être davantage prise en considération.

Dans la section suivante, nous passons en exergue les facteurs qui permettent aux femmes de réduire les menaces stéréotypées.

3.2 Les modérateurs des réactions des menaces stéréotypées

Face aux différentes menaces stéréotypées, des facteurs sont examinés afin d'atténuer les effets négatifs de ces menaces. Ces facteurs sont des modérateurs qui une fois identifiés et manipulés peuvent influencer la vulnérabilité des individus aux menaces stéréotypées.

Un ensemble de variables modératrices ont été identifiées (Johnson, 2012). Nous nous intéresserons suivant le fil de notre analyse aux facteurs individuels, interpersonnels, organisationnels et situationnels qui contribuent à la protection des femmes contre les effets des menaces stéréotypées négatives.

- **Les facteurs individuels :** Les facteurs individuels rattachés à la personne elle-même partagent en grande partie des points similaires. D'une part, ils se rapportent au degré par lequel un individu apprécie sa compétence. D'autre part, ils sont rattachés au jugement que fait une personne de son appartenance forte ou plus au moins forte à son groupe. Aussi, ils sont associés à la mesure par laquelle une personne est consciente de l'omniprésence du stéréotype. Ces points impactent significativement la relation entre les menaces stéréotypées et la performance. Le fait de détecter des niveaux élevés d'un ou de plusieurs de ces éléments augmente la perception de la menace stéréotypée (Steele, et al., 2002). Par exemple, que les femmes répondent aux menaces potentielles relatives à leur identité de façon vulnérable dépend en partie, de plusieurs de facteurs différences individuelles liés à l'appréciation qu'elles font de leur capacité de se développer. (Bergeron & Block, 2006) ont stipulé que les femmes qui estiment leurs compétences faibles et leur capacité de développement médiocre en tendance à être moins performantes face à une menace stéréotypée. Ainsi, le fait que les femmes croient en leurs capacités peut leur permettre de faire preuve d'une plus grande résilience face aux menaces stéréotypées (Hoyt, et al., 2011). Néanmoins bien que les différences individuelles peuvent renforcer la conviction des femmes et peuvent les protéger des effets négatifs des menaces stéréotypées, les facteurs interpersonnels jouent également un rôle considérable.
- **Les facteurs interpersonnels :** Autres que les facteurs individuels, les facteurs interpersonnels sont en mesure d'activer les menaces stéréotypées. Les menaces interpersonnelles, les menaces interindividuelles ou intergroupes (ex : anxiétés intergroupes et stéréotypes négatifs) peuvent augmenter le degré des préjugés à l'égard d'un groupe identifié comme faible. C'est-à-dire qu'un groupe dominant juge spontanément le groupe minoritaire comme inférieur. À l'inverse, les membres du groupe minoritaire tendront à avoir des attitudes positives à l'égard des membres du groupe majoritaire. Ils les jugeront comme performants (Forsyth & Nye, 2008). En conséquent les menaces stéréotypées dépendent de la perception des individus les uns envers les autres (Birikti, et al., 2014). Un modèle concret est celui des modèles

féminins qui peuvent jouer un rôle crucial dans la protection des femmes contre les menaces pesant sur leur identité dans les rôles de manager.

Effectivement la représentation importante des femmes dans des instances décisionnelles entraînerait de meilleures aspirations en matière de carrière pour les autres femmes du groupe (Beaman, 2012). Elles sont de ce fait immunisées contre les menaces qui stipulent la sous-performance des femmes ou leur incapacité à exceller dans leur domaine. La force de ces femmes découle du fait qu'elles démontrent que le succès dans le domaine stéréotypé est réalisable et que la réussite est en mesure de renforcer le sentiment d'appartenance sociale et d'accentuer l'estime de soi des gens contre les menaces identitaires (Dasgupta, 2011). L'exposition à une image de modèles féminins d'élite peut influencer positivement l'auto-évaluation et le comportement des femmes lors de tâches de leadership stressantes (Latu, et al., 2013). Aussi l'exposition à des représentations contre-stéréotypées peut protéger des effets de menace stéréotypés dans le domaine du leadership (Simon & Hoyt, 2012).

- **Les facteurs organisationnels et situationnels :** Les organisations regorgent de signaux stéréotypés qui évoquent des effets potentiels de menace stéréotypés (ex : le nombre restreint de femmes dans les échelons supérieurs des entreprises). Une approche efficace pour réduire le potentiel de menace consiste à créer des environnements sûrs pour l'identité. C'est-à-dire des environnements qui promeuvent l'égalité entre le genre et l'absence de différence entre les hommes et les femmes. Ils contribuent considérablement à réduire les effets des menaces stéréotypées. Le fait de percevoir le domaine entrepreneurial par exemple comme non sexiste minimise le risque de menace stéréotypée. Il réduit les écarts entre les sexes dans leurs intentions entrepreneuriales (Gupta, 2007).

Les cultures organisationnelles peuvent aussi encourager la sécurité de l'identité. Les organisations qui soutiennent la croissance, le développement de soi et de son intelligence peuvent renforcer la sécurité de l'identité et lutter contre la menace stéréotypée. Concrètement, les femmes ont fait preuve d'une plus grande confiance en soi et d'un moins grand désengagement au sein des sociétés de conseil qui favorisent un état d'esprit fondé sur la croissance plutôt que sur un état d'esprit fixe (Emerson & Murphy, 2015). De plus, les cultures organisationnelles, surtout celles qui sont imprégnées d'une philosophie de compétition, partagent la conviction que le succès

découle d'un talent inné. Elles encouragent ainsi davantage l'engagement des femmes dans les organisations (Kalokerinos, et al., 2014).

En résumé, les femmes dirigeantes peuvent faire face aux menaces stéréotypées lorsqu'elles sont engagées soit dans des domaines égalitaires et non sexistes soit au sein des organisations qui favorisent des cultures qui encouragent la créativité innée.

Conclusion

Dans cet article, nous avons exploré les effets que peut avoir la diversité au sein des groupes sur la prise de décision et la performance de façon globale. Nous en concluons que la diversité est une arme à double tranchant. Elle est susceptible de favoriser une meilleure prise de décision grâce à l'échange informationnel ou à l'inverse générer des conflits relationnels. Une grande hétérogénéité entre les membres du groupe est synonyme de biais relationnels qui peuvent induire à des catégorisations sociales. En effet, la catégorisation sociale est indissociable des stéréotypes. Lorsqu'un individu est stéréotypé, il est automatiquement catégorisé et lorsqu'une personne appartient à une catégorie, elle partage forcément les spécificités de son groupe d'appartenance. Elle est de ce fait stéréotypée.

Les stéréotypes constituent donc une menace sociale qui contraint l'identité propre aux personnes. Les comportements de ces derniers découlent non seulement du contexte organisationnel et social mais également des soit disant caractéristiques communes du groupe. Les femmes étant plus vulnérables aux menaces du stéréotype sont prédisposées à agir sous l'influence du stéréotype. Une fois le stéréotype activé, elles se voient contraintes involontairement d'y céder. Néanmoins, passer outre une menace permet aux femmes et aux groupes sous représentés de participer pleinement à l'exécution des tâches ou à la prise de décision. Le groupe minoritaire se voit ainsi contribuer efficacement à la vie organisationnelle.

En conséquent, la compréhension des conséquences des menaces stéréotypées sur les groupes et la définition des facteurs aptes à réduire ces menaces permet d'envisager des solutions pour contenir la vulnérabilité des individus sujets de stéréotypes. Entre autre, il est question d'une part de manipuler et contrôler les conditions qui mènent aux menaces stéréotypées. Et d'autre part il est également nécessaire d'assurer une meilleure gestion de la diversité dans le but de créer un environnement propice à la performance organisationnelle.

Bibliographie

- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103-111
- Ayed-, H. K. Ben, & Michel, S. Saint. (2012). Diversité En Termes De Genre Et De Statut Professionnel Au Sein Des Organes De Direction Et Gouvernance Des Entreprises. *Comptabilités et Innovation*, 1-22.
- Bastart, J. (2012). *La détection de la discrimination par un observateur : Le rôle de la catégorisation sociale du discriminateur et de la victime et de la légitimité du comportement du discriminateur*. Grenoble.
- Beaman, L. (2012). Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India. *Sciencemag*, 582(335), 582-586.
<https://doi.org/10.1126/science.1212382>
- Bergeron, D. M., & Block, C. J. (2006). Disabling the Able : Stereotype Threat and Women ' s Work Performance Disabling the Able : Stereotype Threat and Women ' s Work Performance, 19(August 2011), 37-41.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_3
- Birikti G/Michael T/Haimanot. (2014). *An Assessment of Factors Affecting Participation of Women in Management Position : The Case of ethio telecom Company*.
- Block, R. A., & Crawford, K. C. (2013). Gender Stereotyping of Leadership Behaviors: Social Metacognitive Evidence. *Psychology and Social Behavior Research*, 1(1), 9.
<https://doi.org/10.12966/psbr.04.02.2013>
- Bonnot, V., & Rastoul-Migne, E. N. et C. (2012). Stéréotypes d'incompétence : les conséquences professionnelles d'une menace sociale. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, (41/1). <https://doi.org/10.4000/osp.3692>
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.
<https://doi.org/10.1177/104649640003100303>
- Čeněk, J. (2013). Gender stereotypes in organizations. *The Journal of Education Culture and Society*, (1), 30-37. <https://doi.org/10.15503/jecs20131-30-37>
- Cohen, G. L., & Garcia, J. (2008). Identity, belonging, and achievement: A model, interventions, implications. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 365-369. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00607.x>
- Dasgupta, N. (2011). Ingroup experts and peers as social vaccines who inoculate the self-concept: The stereotype inoculation model. *Psychological Inquiry*, 22(4), 231-246.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2011.607313>

- Davidson, M. J. ., & Burke, R. J. (2004). Women in Management Worldwide: facts, figures and analysis - an overview. In *host publication*. london: Ashgate Publishing.
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420faa.012>
- Deal, J. J., & Stevenson, A. (1998). Perception s of Female an d Male Man agers in the 1990s : Plus ca change . . . *Sex Roles*, 38(3/4), 287–300.
<https://doi.org/10.1023/A:1018741318216>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, (March), 458–476. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Emerson, K. T. U., & Murphy, M. C. (2015). A Company I Can Trust ? Organizational Lay Theories Moderate Stereotype Threat for Women.
<https://doi.org/10.1177/0146167214564969>
- Emile, M. (2014). *Stéréotypes liés au vieillissement : Antécédents, conséquences et modérateurs dans le domaine de l'activité physique*. Nice, Sophia Antipolis.
- Eriksson, T., Smith, N., & Smith, V. (2017). Gender Stereotyping and Self-Stereotyping Attitudes: A Large Field Study of Managers. *Institute of Labor Economics*, (10932). Retrieved from <http://ftp.iza.org/dp10932.pdf>
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2006). The social stereotypes of the Portuguese female and male manager. *Women in Management Review*, 21(2), 99–112.
<https://doi.org/10.1108/09649420610650684>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (2008). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*, 24(3), 190–217.
<https://doi.org/10.4324/9780203888711>
- Forsyth, D. R., & Nye, J. L. (2008). Seeing and being a leader: The perceptual, cognitive, and interpersonal roots of conferred influence. *Leadership at the Crossroads: Leadership and Psychology*, Vol. 1, pp. 116–131.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202.
<https://doi.org/10.2307/3556657>
- Gupta, V. K. (2007). The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women ' s Entrepreneurial Intentions, 13(4).
- Hoyt, C. L., Burnette, J. L., & Innella, A. N. (2011). I can do that: The impact of implicit theories on leadership role model effectiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(2), 257–268. <https://doi.org/10.1177/0146167211427922>
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>

- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). Dynamics of Olfactory Bulb Input and Output Activity During Odor Stimulation in Zebrafish. *Journal of Neurophysiology*, 91(6), 2658–2669. <https://doi.org/10.1152/jn.01143.2003>
- Johnson, J. L. (2012). A Mediated-Moderation Model of Stereotype Threat and Performance Pressure Effects. *Biomass Chem Eng*, 49(23–6).
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331491>
- Ka, R. (2013). *Menace (s) du stéréotype et perception de soi : Comment modérer l ' impact des réputations négatives sur les membres des groupes stéréotypés ? Le cas des femmes et des Noirs de France*. Université RenéRené DescartesParis V.
- Kalokerinos, E. K., Hippel, C. V. O. N., & Zacher, H. (2014). Is Stereotype Threat a Useful Construct for Organizational Psychology Research and Practice ? *Industrial AndOrganizational Psychology*, 7, 381–402.
- Kanadli, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2018). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.006>
- Latu, I. M., Schmid, M., Lammers, J., & Bombari, D. (2013). Journal of Experimental Social Psychology Successful female leaders empower women ' s behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>
- Mfouapon, G. K., & Feudjo, J. R. (2013). L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun: Une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 196–202. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.008>
- Moliner, P., Lorenzi-Cioldi, F., & Vinet, E. (2009). *Utilité sociale des représentations intergroupes de sexe. domination masculine, contexte professionnel et discrimination positive*. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. Université de Liège,. <https://doi.org/10.3917/cips.083.0025>
- Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2004). Development and Validation of a Scale to Measure Beliefs about Women Managers. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 23(3), 245–257.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16–29. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.27>
- Ocaboy, G. P. O., Alves, S., Beaucourt, C., Nguyen, V., Pihel, L., Poirot, M., ... Martin, D. P. (2010). *Nouveaux comportements, Nouvelle Grh* (Vol. XVI).

- Pillaud, V., Rigaud, D., & Clémence, A. (2015). The Influence of Chronic and Situational Social Status on Stereotype Susceptibility. *PLoS ONE*, 10(12), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144582>
- Revillard, A., & de Verdalle, L. (2006). Dynamiques du genre (Introduction). *ENS Cachan - Terrains & Travaux*, 1(10), 3–17.
- Roberson, L., & Kulik, C. T. (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24–41.
- Rosener, J. B. (1990). Leadership, Gender, and Organization. In *Leadership, Gender, and Organization* (Vol. 27, pp. 19–29). <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0>
- Schein, V. E. (1996). Think manager-think male : a global phenomenon ? *Journal of Organizational Behavior*, 17(December 1994), 33–41.
- Schneider, D. J. (2004). *The Psychology of Stereotyping - David J. Schneider - Google Livres* (Paperback). New york.
- Simon, S., & Hoyt, C. L. (2012). Exploring the effect of media images on women ' s leadership self-perceptions and aspirations, 16(2), 232–245. <https://doi.org/10.1177/1368430212451176>
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air (stereotype threat), 52(6), 613–629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Crawford & Unger 2004 - what is feminism.pdf, 34.
- Tellhed, U., & Adolfsson, C. (2017). Competence and confusion: How stereotype threat can make you a bad judge of your competence. *European Journal of Social Psychology*, 48(2), O189–O197. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2307>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Von Hippel, C., Issa, M., Ma, R., & Stokes, A. (2011). Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 151–161. <https://doi.org/10.1002/ejsp.749>
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitude and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17–27. <https://doi.org/10.1037/a0029825>
- Yukl, G. (2008). *leadership in organizations*. (S. Yagan, Ed.), *Animal Genetics* (Pearson, Vol. 39).