

STYLE DE MANAGEMENT ET PERCEPTION DES CADRES FEMMES ET HOMMES : UNE ÉTUDE AUTOUR DE LA VALIDATION DU PAQ (PERSONAL ATTRIBUTES QUESTIONNAIRE)

Sophia*Belghiti-Mahut

RÉSUMÉ

Cette communication se propose de présenter les résultats d'une étude qui a porté sur les perceptions des cadres, hommes et femmes, d'une grande entreprise, de leur propre style ainsi que de celui du « bon manager ». Nous avons utilisé, auprès d'un échantillon de 604 cadres, l'échelle PAQ 'Personal Attributes Questionnaire' développé par Spence et al. (1973), pour identifier à travers ses deux dimensions (expressive et instrumentale), la perception des cadres interrogés.

Les résultats de cette recherche poussent à croire que le rôle de l'organisation à travers ses politiques de gestion des ressources humaines est important dans l'évolution des mentalités, des cultures et des préjugés quant aux aptitudes des femmes ou leur capacités à occuper les mêmes fonctions que les hommes.

INTRODUCTION

Les stéréotypes sont constitués d'un ensemble de croyances concernant les caractéristiques des membres d'un groupe. Ces croyances sont généralisées à tous les membres de ce groupe. Allport (1954), un des pères fondateurs de l'étude des stéréotypes, considère que la stéréotypisation est le résultat malheureux mais nécessaire d'une opération de simplification d'un environnement trop complexe pour nos sens. De même, il existe beaucoup de stéréotypes de rôles relatifs au sexe, ainsi que des croyances que les hommes et les femmes diffèrent dans plusieurs de leurs caractéristiques. Cette thématique a été traitée dans plusieurs études et par plusieurs chercheurs (Schein, 1973, 1975, 2001; Fagenson, 1990); il

* CREGEIAE, Université Montpellier II. Courriel : sophia.belghiti@free.fr

reste toutefois difficile de déterminer jusqu'à quel point ces croyances représentent des mythes ou des réalités.

1. LES STÉRÉOTYPES DE RÔLES ET LES FEMMES CADRES

Dans une étude conduite en 1973 sur 300 *managers* intermédiaires masculins, Schein (1973) constate que le bon manager est perçu comme possédant les caractéristiques, attitudes et tempéraments qui sont généralement attribués aux hommes. Cette association entre les rôles des stéréotypes relatifs au sexe et la perception des caractéristiques managériales requises, semble avoir un rôle dans la limitation des femmes dans les positions de management. Elle peut également avoir des liens indirects avec les décisions organisationnelles et les performances individuelles. Comme le souligne Schein (1990, 2001) : c'est encore « penser manager, penser homme » (*think manager, think male*). Fagenson (1990b) dans une étude sur 246 hommes et femmes de tous niveaux hiérarchiques, a utilisé le PAQ (*Personal Attributes Questionnaire*) développé par Spence *et al.* en 1975, pour mesurer la possession des caractéristiques féminines et masculines par les individus et la relation entre la perception de ces caractéristiques et le niveau hiérarchique des individus. Elle testa des hypothèses issues de plusieurs modèles théoriques. Selon le cadre théorique appréhendé, elle constata que dans les hauts niveaux, les hommes et les femmes sont considérés comme possédant plus de caractéristiques masculines que les individus dans les bas niveaux hiérarchiques. C'est-à-dire que la perception des attributs masculins est corrélée au niveau hiérarchique de l'individu. Dans une autre perspective « centrée sur le genre », la perception des attributs féminins a été constatée reliée au sexe des individus : les femmes sont considérées comme étant plus féminines que les hommes.

Alors que l'on juge les femmes en fonction de compétences standard, on s'attend à ce qu'elles se conforment à des comportements traditionnels (par exemple, ne pas manifester d'agressivité). Dans une recherche utilisant le PAQ et portant sur 355 managers hommes et femmes, Vinnicombe & Singh (2001) ont constaté que plus des deux tiers des femmes perçoivent l'équipe dirigeante comme ayant un style masculin ou androgyne. Les hommes perçoivent le « bon manager » comme leur ressemblant et donc ayant des attributs masculins. Les femmes managers se perçoivent comme ayant un style féminin ou androgyne. Cette perception est considérée comme ayant un impact sur les aspirations de carrières des femmes et leur progression hiérarchique (Vinnicombe & Singh, 2001)

2. LE QUESTIONNAIRE « PERSONAL ATTRIBUTES QUESTIONNAIRE »

Le *Personal Attributes Questionnaire* (PAQ) a été développé par Spence, Helmreich et Stapp (1973). Ce questionnaire permet de déterminer dans quelle mesure une personne s'attribue des qualités instrumentales (associées au masculin) et expressives (associées au féminin). Cette échelle est très populaire dans les recherches en psychologie dans les pays anglo-saxons. Elle a été traduite et validée dans une perspective de comparaison transculturelle par Rinfret et Lévesque en 2000 auprès d'un échantillon de 265 cadres canadiens français de la fonction publique fédérale. Les caractéristiques psychométriques de la version anglaise ont été également vérifiées par ces chercheurs auprès de 285 canadiens anglais. Leurs analyses ont permis d'établir la validité conceptuelle et la cohérence interne de l'échelle. L'échelle PAQ contient 24 items : huit items concernent les traits instrumentaux associés au masculin et huit items concernent les traits expressifs associés au féminin, les huit autres items concernent des traits masculins-féminins. Les items relatifs à la dimension Masculin/Féminin ont fait l'objet de peu de validation tant psychométrique que conceptuelle. Seuls les 16 énoncés des échelles de masculinité et de féminité sont souvent analysés.

La cohérence interne a été respectivement pour les versions française et anglaise de 0.78 et 0.75 pour la sous-échelle de Masculinité et de 0.72 et 0.77 pour la sous-échelle de Féminité en ce qui concerne les hommes. Pour les femmes, les cohérences internes étaient de 0.76 et 0.72 pour la sous-échelle Masculinité et 0.78 et 0.77 pour la sous-échelle Féminité pour les versions française et anglaise respectivement. Des analyses factorielles confirmatoires ont été également effectuées et ont permis de constater la structure théorique postulée.

L'objectif de cette recherche est double : il s'agit, d'une part, de contribuer à la validation de l'échelle PAQ, et d'appréhender, d'autre part, d'une façon descriptive, la perception des femmes et des hommes cadres de leur propre style de management ainsi que de celui du « bon manager ».

3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette échelle a été utilisée de deux manières dans la présente recherche : une première version a été utilisée pour la description des propres traits (instrumentaux et expressifs) des répondants, et une deuxième version a été utilisée pour décrire le « bon manager » selon les répondants. Cette utilisation a été inspirée d'autres recherches effectuées (Vinnicombe & Singh, 2001) pour comparer la perception du style des cadres femmes et du style du manager qui réussit.

Nous avons donc introduit un questionnaire relatif à cette problématique dans une enquête aux objectifs plus larges. Le questionnaire était envoyé par courrier électronique aux cadres d'une grande entreprise française dans le secteur des télécommunications. L'envoi a concerné un échantillon de 3475 cadres.

L'échantillon de l'enquête est constitué de 604 cadres hommes et femmes (49% d'hommes et 51% de femmes) soit un taux de retour de près de 20%. L'âge moyen des répondants est situé dans la tranche 45-55 ans : pour les femmes l'âge moyen est 39,5 ans et pour les hommes 44,9 ans.

Une majorité de femmes et d'hommes cadres est mariée ou vit en concubinage, soit respectivement 80,3 % et 86,6%. Ils ont en moyenne deux enfants. Un grand pourcentage des répondants hommes et femmes est détenteur de diplômes d'études supérieures, écoles de commerces ou d'ingénieurs, soit 19,5% pour les femmes et 15,7% pour les hommes. Les femmes ont cependant un niveau de formation plus élevé que celui des hommes.

4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

4.1. Validation de l'échelle

4.1.1. L'analyse exploratoire

Les caractéristiques psychométriques de cette échelle ont été vérifiées deux fois : une première fois, en utilisant l'échelle de façon à déterminer dans quelle mesure une personne s'attribue des qualités instrumentales et expressives, et une seconde fois, en l'utilisant comme moyen de description des qualités masculines et féminines du « bon manager ».

Nous avons ainsi des indices de validité et de fidélité de deux versions de la même échelle. Dans sa première utilisation (auto-description des individus), cette échelle présente des cohérences internes satisfaisantes au regard du caractère exploratoire de son utilisation (0.76 pour la dimension Masculinité et 0.67 pour la dimension Féminité).

L'analyse factorielle de cette échelle dans sa première utilisation (voir annexe1)* fait émerger cinq facteurs qui reflètent 59,067% de la variance. Sur la base du critère des contributions factorielles supérieures ou égales à 50%, les items 3 et 15 devraient être éliminés. Le premier axe explique 23,79% de la variance totale, et regroupe les items 6, 10, 16 et 17 (et correspond à la sous-dimension théorique de

* voir annexes 1,2,3,4,5 à la fin du Tome 2.

la masculinité des items instrumentaux : 2, 6, 10, 16, 17, 19, 20 et 24). Le second axe (7, 9, 12, 21 et 22) explique 13,916% de la variance totale et correspond à la sous-dimension théorique de la féminité (3, 7, 8, 9, 12, 15, 21 et 22). Les troisième, quatrième et cinquième axes (8, 19, 20 et 24) expliquent 21,361% de la variance totale et regroupent des items qui n'arrivent pas à intégrer un axe.

La structure bidimensionnelle de cette échelle épurée des items 3 et 15 a été vérifiée dans une analyse confirmatoire à laquelle on a procédé. L'indice KMO de l'échelle est méritoire (0,78) et indique que la structure factorielle serait acceptable.

En ce qui concerne la deuxième utilisation de l'échelle PAQ, celle-ci observe un alpha de cronbach plus consistant que pour la première utilisation où les cadres hommes et femmes se décrivaient eux-mêmes. Les cohérences internes des deux dimensions sont très satisfaisantes : 0.83 pour la dimension Masculinité et 0.87 pour la dimension Féminité.

Cette deuxième utilisation de l'échelle PAQ a une structure bidimensionnelle plus conforme aux résultats des études anglo-saxonnes effectuées sur cette échelle.

L'analyse factorielle de cette échelle (voir annexe2) fait émerger deux facteurs. Sur la base du critère des contributions factorielles supérieures ou égales à 50%, les items 3 et 20 devraient être éliminés. Le premier axe explique 37,179% de la variance totale, et regroupe les items 7, 8, 9, 12, 15, 21 et 22 et correspond à la sous-dimension théorique de la féminité des items expressifs : 3, 7, 8, 9, 12, 15, 21 et 22. Le second axe (2, 6, 10, 16, 17, 19 et 24) explique 19,317% de la variance totale et correspond à la sous-dimension théorique de la masculinité (2, 6, 10, 16, 17, 19, 20 et 24). Le KMO de l'échelle est excellent (0,90).

La structure bidimensionnelle de cette échelle épurée des items 3 et 20 a été vérifiée dans une analyse confirmatoire.

4.1.2. L'analyse confirmatoire

Les deux tests de l'échelle ont conduit à vérifier une structure bidimensionnelle où les sous-échelles de masculinité et de féminité se distinguent nettement.

Le test de la structure de l'échelle PAQVous (échelle descriptive des propres traits des cadres) conduit à observer que le modèle de mesure proposé en deux dimensions présente un ajustement meilleur que celui à une dimension (voir annexe3). L'examen des corrélations, librement estimées entre les facteurs du modèle, montre que l'échelle de masculinité et celle de féminité sont corrélées

positivement ($r=0.31$). Tous les indicateurs ont des contributions factorielles supérieures à 0,50 sauf les items 2, 8 et 20 qui ont des contributions factorielles inférieures à 0.5 (nous gardons l'item 24 proche de 0.5). Nous décidons de les supprimer à la suite de l'analyse de cette première version de l'échelle. La validité convergente est satisfaisante puisque la valeur de t est supérieure à 1.96. Le test de la validité discriminante à partir de l'intervalle de confiance de la corrélation (Φ) est inférieur à 1.

De même, pour l'utilisation de l'échelle PAQManager (l'échelle descriptive des caractéristiques du « bon manager ») nous observons que le modèle de mesure proposé en deux dimensions présente un ajustement meilleur que celui à une dimension (voir. annexe 4). L'échelle de masculinité et celle de féminité sont corrélées positivement ($r=0.51$).

Tous les indicateurs ont des contributions factorielles supérieures à 0,50 sauf l'item 8 que nous décidons de supprimer (nous décidons de garder les items qui ont des contributions factorielles proche de 0.5 soit 0.49). De même, la validité convergente est satisfaisante puisque la valeur de t est supérieure à 1.96 et le test de la validité discriminante à partir de l'intervalle de confiance de la corrélation (Φ) est inférieur à 1. Ainsi, cette échelle (PAQ) est composée de deux construits bien distincts : les caractéristiques associées à la masculinité et les caractéristiques associées à la féminité.

4.2. La perception des cadres de leur propre type

Le comportement sexué (masculin ou féminin) est en réalité le comportement habituellement considéré par la culture et la société comme adapté au sexe de la personne; c'est-à-dire, l'ensemble des attitudes et des activités que la culture prévalente d'une société considère comme spécifiques à un homme ou à une femme. L'androgynie, en revanche, est une conception de l'humain selon laquelle les différences psychologiques entre individus de sexe masculin et de sexe féminin sont considérées comme beaucoup moins importantes que les ressemblances psychologiques entre les individus des deux sexes.

Le tableau ci-dessous présente les scores associés à la masculinité et à la féminité du style du cadre et du style du « bon manager ».

Tableau 2

GENRE	AGE	SCMV	SCFV	SCMMA	SCFMA
Homme	<30 ans	24,273	19,273	27,091	22,455
	30-35	24,667	19,462	29,385	22,641
	35-45	24,174	19,523	28,616	22,259
	45-55	23,543	19,414	28,793	21,236
	5>55	25,348	20,174	29,609	22,348
	Total	24,037	19,505	28,819	21,842
Femmes	<30 ans	24,500	19,639	30,861	22,222
	30-35	23,785	19,250	28,175	20,675
	35-45	24,381	19,429	30,324	21,343
	45-55	24,250	20,137	30,150	20,963
	5>55	22,500	17,250	24,000	17,250
	Total	24,181	19,564	29,695	21,118
	Moyenne théorique	18	15	21	21

SCMV : score de masculinité associé au propre style du cadre

SCFV : score de féminité associé au propre style du cadre

SCMMA : score de masculinité associé au style du bon manager

SCFMA : score de féminité associé au style du bon manager

- Les scores associés à la masculinité et à la féminité sont assez élevés chez les femmes cadres. Ils sont de 24,168 sur une échelle qui va de 6 à 30 et dont la moyenne théorique est de 18 pour l'échelle instrumentale, et de 19,56 sur une échelle qui va de 5 à 25 et dont la moyenne théorique est de 15 pour l'échelle expressive. Ce score est légèrement inférieur chez les hommes qui est de 24,03 pour l'échelle de masculinité et de 19,50 pour l'échelle de féminité. Il existe par ailleurs une différence significative entre la perception du score de masculinité du « bon manager » entre les hommes et celle des femmes (annexe 5).

4.3. Synthèse de la perception des cadres

Dans ce paragraphe, nous allons présenter la synthèse de la perception des cadres, de leur propre style, mais également du style du manager qui atteint le *top*.

Une combinaison des scores de masculinité et de féminité nous permet de classer les individus selon quatre catégories : « masculins », « féminins », « androgynes » et « indifférents ».

- Les individus classés comme « masculins » sont ceux qui ont un score de

masculinité supérieur ou égal à 21 et celui de féminité inférieur à 18.

- Les individus classés comme « féminins » ont un score de masculinité inférieur à 21 et un score de féminité supérieur ou égal à 18.
- Les individus classés comme « androgynes » ont un score de masculinité supérieur à 21 et un score de féminité supérieur à 18.
- Les individus classés comme « indifférents » ont un score de masculinité inférieur à 21 et un score de féminité inférieur à 18.

4.3.1. Perception de leur propre style

- Le tableau ci-dessous ainsi que le graphique présentent le pourcentage des hommes et des femmes que l'on peut qualifier de « masculins », « féminins », « androgynes » ou « indifférents ».

Style	Masculin	Féminin	Androgyne	Indifférent
Femmes	3 (0,9%)	3 (0,9%)	296 (97,3%)	2 (0,6%)
Hommes	4 (1,3%)	9 (3%)	286 (95,6%)	0

Figure 1 :
La perception des femmes de leur propre style

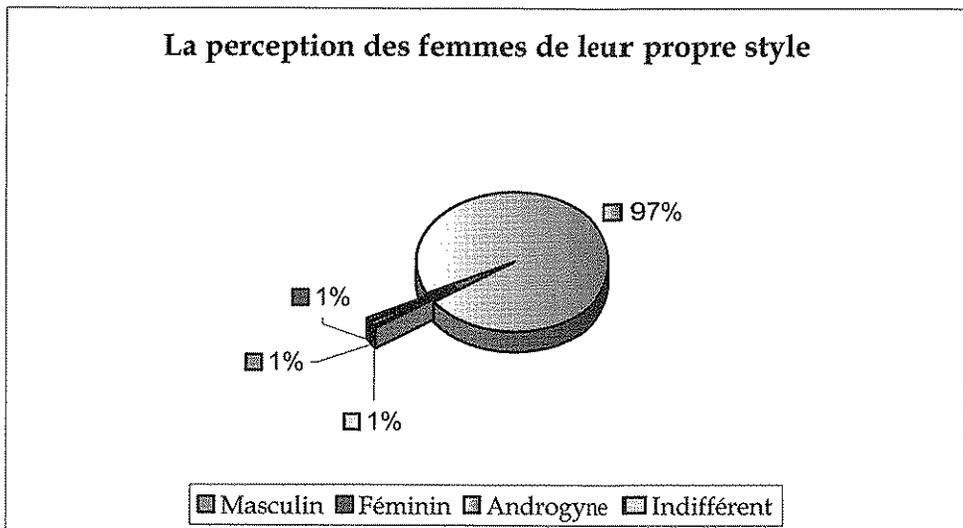
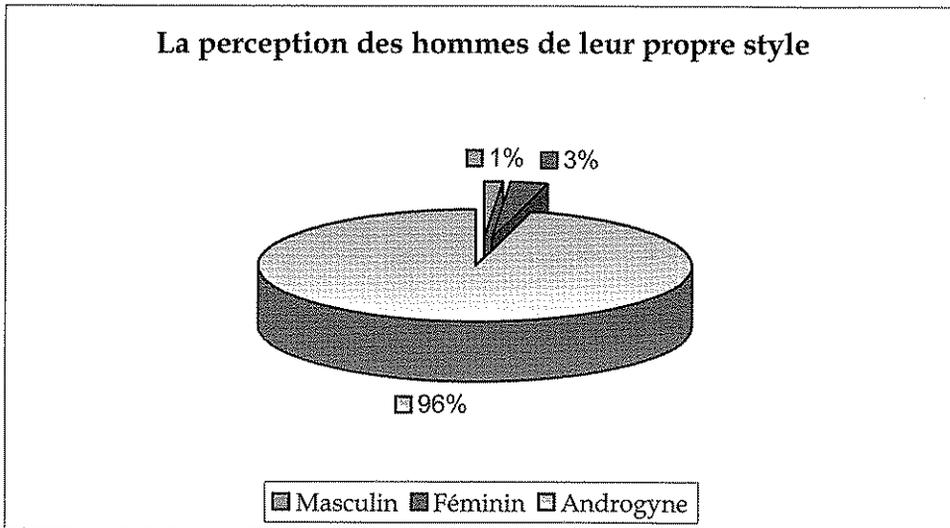


Figure 2 :
La perception des hommes de leur propre style



4.3.2 Perception du style du « bon manager »

Le tableau ci-dessous ainsi que les figures 3 et 4 présentent le pourcentage des hommes et des femmes qui décrivent le manager qui arrive au *top* comme ayant un style que l'on peut qualifier de « masculin », « féminin », « androgyne » ou « indifférent ».

<i>Style</i>	<i>Masculin</i>	<i>Féminin</i>	<i>Androgyne</i>	<i>Indifférent</i>
<i>Femmes</i>	112 (36,7%)	2 (0,6%)	172 (56,3%)	19 (6,2%)
<i>Hommes</i>	87 (29,2%)	2 (0,6%)	187 (62,75%)	22 (7,3%)

- Ces données traduisent une évolution notable des orientations globales du point de vue des valeurs dominantes. Elles se détachent d'une domination du masculin, puisque le « bon manager » est perçu, soit comme ayant des caractéristiques androgynes, soit comme ayant des caractéristiques masculines – bien que dans une moindre mesure.

Figure 3
La perception des femmes du style du bon manager

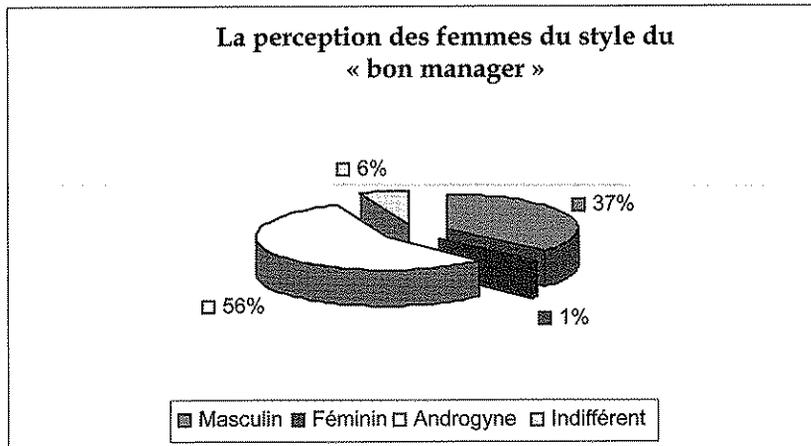
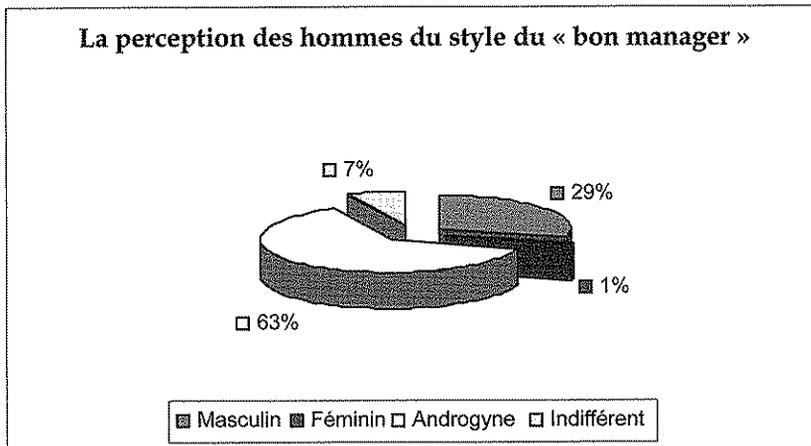


Figure 4
La perception des hommes du style du bon manager



CONCLUSION

[1] Cette recherche avait un double objectif : valider d'une part la version française du PAQ, et décrire d'autre part la perception de cadres femmes et hommes de leur propre style ainsi que du style du « bon manager ».

[2] En ce qui a trait au premier objectif, cette recherche a permis de vérifier les qualités psychométriques de la version française du PAQ. La stabilité du PAQ a été vérifiée par la double utilisation de l'échelle. Les analyses « exploratoire et

confirmatoire » ont permis d'établir la validité conceptuelle et la cohérence interne du questionnaire. Ces analyses ont montré que les items se regroupent bien sous deux dimensions distinctes (féminine et masculine). Le degré de corrélation entre les deux sous-échelles indique bien que les deux concepts « masculinité et féminité » sont bien indépendants conformément aux recherches antérieures (Spence et Helmreich, 1978; Spence, 1993; Rinfret et Lévesque, 2000). En outre, les indices de validité et de fidélité de l'échelle sont satisfaisants.

[3] Dans l'ensemble, la validité et la fidélité des échelles sont comparables à celles constatées par Rinfret et Lévesque (2000) dans leur étude validant la version française de l'échelle.

[4] En ce qui concerne le deuxième objectif de cette recherche, on a constaté que quand il s'agit de se décrire, les cadres hommes et femmes se perçoivent comme ayant des caractéristiques androgynes, une conception selon laquelle les différences psychologiques entre individus de sexe masculin et de sexe féminin sont considérées comme beaucoup moins importantes que les ressemblances psychologiques entre les individus des deux sexes. En revanche, quand il s'agit de décrire le « bon manager », les stéréotypes de rôles relatifs au sexe émergent et le « bon manager » est perçu oscillant entre leur propre style (c'est-à-dire androgyne) et le comportement habituellement considéré comme adapté à ces postes, et donc masculin.

[5] Contrairement à Vinincombe et Singh (2001) qui ont montré qu'il existait une différence significative entre les sexes dans l'identification des styles de management et la perception du style du « bon manager », dans cette étude, ces résultats n'ont pu être confirmés. On pourrait imputer ces contradictions à la différence socioculturelles entre les deux échantillons, l'un français, l'autre anglo-saxon, et suggérer que la dissemblance de perception des cadres résulte des quatre dimensions définies par Hofstede (in Hofstede et Bollinger, 1987) relatifs aux différences culturelles, pouvant être comparées d'un pays à l'autre : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme, le degré de masculinité et le contrôle de l'incertitude. Ces différences en termes de socioculture placent la France et la Grande Bretagne (ou les pays anglo-saxons) sur des axes différents selon Hofstede : la France ayant une grande distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude, l'Angleterre ayant une distance hiérarchique courte et un faible contrôle de l'incertitude.

Comme le soulignent certains auteurs (Eagly et Johnson, 1990), les femmes dans des secteurs dominés par les hommes tendent à adopter un style de leadership très masculin, et celles qui détiennent des positions de leadership ont souvent un score de masculinité plus élevé que celui de la population générale (Korabik, 1990). En outre, certaines études ont montré que les femmes dans des niveaux hiérarchiques élevés ont tendance à exagérer leurs traits masculins pour

compenser leur minorité dans ces hiérarchies dominées par les hommes (Powell et al. 1984).

Selon Orth et Jacobs (1971)¹, (cité dans Schein, 1973, p 98) une raison principale de la faible présence des femmes dans les hauts postes de management est que « ...les attitudes traditionnelles envers les femmes dans les positions de management continuent de bloquer le changement. »

La culture d'une organisation est constituée par sa mission, ses croyances, ses valeurs, ses politiques, ses pratiques et ses rites. Certaines cultures d'entreprises sont plus incitatives vis-à-vis du développement et de l'avancement des femmes. Ainsi, le rôle des organisations à travers leurs politiques de gestion des ressources humaines est très important dans l'évolution des mentalités, des cultures et des préjugés quant aux aptitudes des femmes ou leur capacités à occuper les mêmes fonctions que les hommes. En effet, la lenteur de progression des femmes au sein des entreprises est certainement liée aux attentes des personnes qui les recrutent et qui leur accordent des promotions, lesquelles sont généralement basées sur des comportements liés au sexe. Les résultats de Kirchmeyer (1998) indiquent que l'effet des stéréotypes de rôles sur l'avancement hiérarchique est plus important pour les femmes que pour les hommes. Le fait d'accorder moins d'importance au stéréotype de sexe et d'avoir une grande confiance en soi dépend sensiblement de la représentation des femmes dans les positions formelles (Traves et al., 1997). Les résultats de quelques études (Rosen et Jerdee, 1974 ; Schein, 1975) indiquent qu'en général, hommes et femmes managers ont souvent les mêmes attitudes négatives sur les femmes en management. Par la suite, les managers qui réussissent sont perçus comme possédant ces caractéristiques, ces tempéraments et ces attitudes, communément associés aux hommes. Ce qui a été d'une certaine manière constaté dans cette recherche.

Cette recherche présente quelques *limites* relatives au choix du terrain de l'enquête : les résultats sont contextualisés et propres à une entreprise, au secteur particulier des télécommunications. Cette entreprise a une culture bien distincte, ce qui empêche toute transposition des résultats à toute la population des cadres hommes et femmes.

De même, l'instrument utilisé (PAQ) est la traduction d'un questionnaire américain qui, comme nous l'avons souligné, ne peut s'extraire de l'empreinte culturelle anglo-saxonne. Cette échelle devrait être révisée en tenant compte d'une

1 Orth C. D. & Jacobs F., (1971), Women in management: patterns for change, Harvard Business Review, 49, pp 139-147.

part de la différence transculturelle, et d'autre part, en intégrant l'émergence ou la disparition de certains attributs ou caractéristiques développés quelques années auparavant afin de suivre le mouvement des valeurs sociales.

Les recherches futures devraient également intégrer la proportion des femmes dans les niveaux hiérarchiques. Ce ratio, absent dans notre recherche, permettrait en effet de déterminer les évolutions des perceptions en fonction de l'environnement immédiat des cadres, plutôt féminin ou plutôt masculin.

RÉFÉRENCES

- Allport G. W.** 1954, *The nature of prejudice*, Reading, Addison-Wesley, MA.
- Eagly A. H. et B. T. Johnson**, 1990, «Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p. 233-245.
- Fagenson E.A.** 1990b, «Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individual's and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2, p. 204-211.
- Hofstede G. et D. Bollinger**, 1987, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Les Editions D'Organisation, Paris
- Kirchmeyer C.** 1998, «Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences», *Journal of Management*, vol. 24, n°6, p 673-692.
- Korabik K.** 1990, «Androgyny and leadership style», *Journal of Business Ethics*, vol. 9, p. 283-292.
- Morrison A. M., R. P. White et E. Van Velsor**, 1987, *Breaking the glass ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Orth C. D. F. et Jacobs**, 1971, «Women in management: patterns for change», *Harvard Business Review*, vol. 49, p 139-147.
- Powell G.N., Posner B.Z. & Schmidt W.H.** (1984), «Sex effects in managerial value systems», *Human Relations*, vol. 37, p 909-921.
- Rinfret N. et M.-F. Lévesque**, 2000, «Comparaison transculturelle d'une analyse du Personality Attributes Scale (PAQ) », *Science et comportement*, vol. 28, n° 2, p.65-78.
- Rosen B. et T. H. Jerdee**, 1974, «Sex stereotyping in the executive suite», *Harvard Business Review*; vol. 59, n°2, p. 45.
- Schein V.E.** 1973, «The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics», *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n°2, p. 95-100.
- Schein V.E.** 1975, «Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers», *Journal of Applied Psychology*, vol.60, n°3, p. 340-344.
- Schein V.E.** 1994, Managerial ex typing: a persistent and pervasive barrier to women's opportunities, in *Women in Management : Current Research Issues*, Burke R. J., & Davidson M. (dir), Paul Chapman Publishing, Chapter 4, p. 41-52.

Schein V.E. 2001, «Think Manager- Think Male: a global perspective», Working paper EGOS 17th Colloquium, 5-7 July, Lyon.

Spence J. T. 1993, «Gender-related traits and gender ideology: evidence for multifactorial theory», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n°4, p. 624-635.

Spence J.T. et **C.E. Buckner**, 2000, «Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes, What do they signify ? », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 24, p. 44-62.

Spence J. T., R. Helmerich et **J. Strapp** 1973, «Rating of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity», *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 32, p. 29-39.

Traves J., A. Brockbank et **F. Tomlinson**, 1997, «Careers of women managers in the retail industry», *The Service Industries Journal*, vol.17, n°1, p. 133-154.

Vinnicombe S. V. et **Singh**, 2001, «Developing women managers' careers: the role of management style», *Working Paper EGOS 17th Colloquium*, 5-7 July, Lyon