# De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre.

**Annie CORNET**, professeure
Hec-Ulg
Bvd du rectorat Sart Tilman
Bâtiment B31 – bureau r.41 (niveau 0)
4000 Liège - Belgique
annie.cornet@ulg.ac.be

**Stéphanie BONNIVERT**, doctorante
Unité de recherche EGiD, Etudes sur le genre et la diversité en Gestion
UER Management, GRH et management des organisations
egid@ulg.ac.be

## Introduction

Cet article vise à questionner la pertinence d'introduire une approche interculturelle dans le débat leadership et genre., donc à la nécessité de tenir compte dans ce débat des spécificités culturelles et sociologiques des territoires et des organisations. Les études sur le lien entre leadership et genre évacuent souvent les interactions avec le contexte externe, et plus spécifiquement avec les contextes nationaux qui structurent au travers des institutions, les normes et valeurs relatives à la position des hommes et de femmes dans la société et les stéréotypes sexués. Nous allons reprendre les différents éléments de ce débat avec ces multiples contradictions et identifier en quoi la réflexion autour de cette thématique est susceptible d'affecter les politiques de GRH dans les organisations

Le point de départ sera un positionnement des différentes théories sur le leadership. Nous nous intéresserons ensuite de manière plus spécifique à la problématique genre et leadership. Dans cette partie, nous présenterons successivement les arguments des auteurs qui défendent l'idée qu'il n'y aurait pas de différences entre les leaderships féminin et masculin pour nous intéresser ensuite aux résultats et arguments présentés par la littérature qui défend l'idée d'une spécificité sexuée des styles de leadership. Nous nous intéresserons ensuite aux modèles explicatifs proposés. Nous introduirons ensuite les études qui visent à comparer les styles de leadership les plus valorisés dans certains contextes nationaux et culturels pour voir l'impact que cela peut avoir sur la problématique genre et leadership et les pistes de recherche que cela ouvre pour la recherche sur la carrière des femmes.

## 1. Le leadership et les variables d'efficacité liés au contexte interne

La littérature scientifique relative à l'étude du leadership dans les groupes et les organisations remonte à plus de 60 ans. Il n'y a pas de définition unique du leadership. Par exemple, Stogdill (1974) mentionne onze définitions, alors que Bennis et Nanus (1985) en recensent plus de 300. Quoiqu'il en soit, certains éléments reviennent de manière récurrente dans les définitions proposées ce qui permet de définir le **leadership** comme la capacité à mener des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs. Le leadership est associé aux compétences reconnues à une personne (un leader) ou à un groupe de personnes dans son aptitude à diriger, motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer son entourage. Ces compétences sont généralement perçues comme nécessaires et souhaitables pour occuper des positions de management.
Certaines études ciblent :

- les caractéristiques, compétences, valeurs, attitudes et croyances des leaders. On parle ainsi d'intelligence, de charisme, de détermination, d'enthousiasme, de force, d'audace, d'intégrité, d'assurance, de dynamisme.
- les rôles qu'assument les leaders : directivité, soutien, participation et accomplissement .

Plusieurs recherches visent également à dresser des typologies des styles de leadership (théories comportementales) :

- leadership formel qui cible les processus de leadership de personnes en poste d'autorité versus leadership informel qui émerge au sein de groupes de travail et de groupes de pairs.
- continuum des comportements de leadership : du leader autocratique au leader démocratique (consultatif ou participatif) et non-interventionniste.
- leadership centré sur les personnes versus leadership centré sur la tâche qui permet d'identifier cinq styles de leadership : social, intégrateur, laisser-faire, autocrate, de compromis.
- leadership charismatique et visionnaire : leaders qui cherchent à atteindre un objectif idéal auquel ils sont profondément attachés, perçus comme non-conformistes, convaincants et sûrs d'eux-mêmes, acteurs de changement radical. Leurs caractéristiques seraient l'assurance, la vision, la conviction, un comportement non-conformiste et une sensibilité environnementale.
- leadership transactionnel et transformationnel. Le leadership transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs assignés. Le leadership transformationnel incite les subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

Dans le suivi de ces classifications, on retrouve toute une littérature qui s'interroge sur l'efficacité du leadership (Mongeau et Saint-Charles, 2004 ; Kets de Vries, 2002). On retrouve ainsi deux grandes approches : les approches personnalistes et les approches situationnistes.

- Les approches personnalistes affirment que des variables spécifiques de la personnalité déterminent l'efficacité du leadership avec une mise en avant du leadership charismatique qui reposerait sur le charisme individuel de la personne.

- Les approches situationnistes (ou théories de la contingence) attribuent toutes les variations de l'efficacité du leadership aux facteurs de contexte, essentiellement le contexte interne. Ainsi, si un comportement peut être adéquat dans une situation donnée, il ne le sera pas forcément dans une autre. Dans ce courant, on retrouve des variables liées à la situation (nature des tâches, stade du cycle de vie de l'entreprise, variables de l'organisation, culture de l'entreprise), des variables liées aux caractéristiques des subordonnés (personnalité, valeurs/attitudes/croyances, cohésion du groupe), l'influence des structures sociales et des réseaux. Fiedler (1978) défend notamment l'idée que l'efficacité du leadership dépend du degré de contrôle et d'influence que confère la situation (modèle de la contingence de Fiedler). Les théories du leadership situationnel qui montrent l'importance de tenir compte des caractéristiques des subordonnés à savoir les compétences et l'engagement et celle du leadership transactionnel qui se rapporte aux transactions ou aux échanges entre leaders, collègues et subordonnés.

La plupart de ces modèles et théories se situent dans une approche positiviste qui postule qu'il existe des caractéristiques idéales d'un style de leadership en regard de facteurs de contexte interne, notamment le degré de qualification des opérateurs et les modes d'organisation du travail.

## 2. Leadership et contextes culturels et nationaux

Quelques travaux se sont intéressés à des facteurs de contexte externe : le secteur d'activité principalement mais aussi des facteurs socio-économiques et culturels. Grean et al. (1997) proposent ainsi de voir si les théories du leadership sont universelles (*etic*) ou dépendante de leur contexte culturel (*emic*). La question du relativisme culturel des théories sur le leadership peut être posée de différentes façons telles que mises en évidence par Bass (1997) et Lonner (1980). Il s'agit de voir si ce qui est mis en cause par le contexte culturel et national concerne les théories du leadership, sa mise en oeuvre ou des variations dans l'amplitude ou dans les séquences.

Ces travaux sont largement dans le courant situationniste. Il s'agit :

- d'étudier dans quelle mesure la performance d'un style de leadership peut dépendre des caractéristiques culturelles des subordonnés, subordonnés qui seraient selon leurs systèmes de référence de valeurs, de normes et d'attitudes plus enclins à accepter certains types de leadership que d'autres.
- de voir si des styles de leadership sont plus dominants dans certains pays et plus en accord avec certaines caractéristiques culturelles de ces pays ;

Une des premières études qui a touché indirectement à cette question du leadership a été celle d'Hofstede. Une des dimensions utilisées par Hofstede dans la comparaison des cultures nationales, en lien avec le leadership, est la distance hiérarchique qui peut être définie comme « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d un pays d'une répartition inégale du pouvoir ». Le degré de distance hiérarchique aurait un impact sur les attentes des subordonnées en regard des comportements, attitudes et rôles des leaders (House et alï, 2002, p.9). Un pays et une culture avec un indice de distance hiérarchique forte va

définir le leader comme étant une personne qui dispose d'autorité, de charisme, d'une forte personnalité et les rôles du leader autour du modèle de Fayol en l'occurrence des rôles de planification, d'organisation , de direction et de contrôle qu'on peut associer au modèle autocratique mais aussi paternaliste. A l'inverse, un pays et une culture avec un indice de distance hiérarchique faible va valoriser des compétences telles que la délégation, l'empowerment, la consultation et la négociation et des rôles plus proches du management transformationnel et démocratique tel que l'animation, la motivation, la responsabilisation, la délégation.

Une autre dimension d'Hostefe est l'individualisme versus le collectivisme. Dans les sociétés individualistes, on s'attend à ce que le leader soit autonome et indépendant, on valorise les buts individuels et les récompenses individuelles. Les cultures collectivistes seraient plus proches du leadership transformationnel qui donne un rôle important au groupe et souligne l'importance d'avoir une vision partagée (House et alï, 2002, p.9).

Les cultures des pays en voie de développement se caractérisent généralement par un haut indice de distance à l'autorité, avec des liens forts au groupe et à la famille et une certaine forme de fatalité (faible maîtrise de l'incertitude). En conséquence, les styles de leadership autocratique, transactionnel mais aussi paternaliste sont identifiés comme fortement valorisés dans ces pays. Pellegrini et alï. (2007), montre ainsi que le style de leadersip paternaliste basé sur une discipline forte et un modèle qui combine autorité et sollicitude peut s'avérer très pertinent en regard dans les pays en voie de développement notamment africains, et cela même s'il est perçu très négativement dans la littérature managériale américaine et européenne. Ce modèle de leadership implique que les managers s'intéressent à la vie privée des employés et à leur bien-être ce qui peut s'avérer tout à fait adéquat si on est face à une pays et à une culture basée plus sur des valeurs collectivistes qu'individualistes, avec une importance accordée à la famille et au groupe et au respect de la hiérarchie.

Une des études qui a poussé le plus loin l'étude comparative des styles de leadership en regard des contextes nationaux et culturels est l'étude « GLOBE » (House et alï, 2002, p.9). Cette étude vise à comparer les styles de leadership dans de nombreux pays et régions avec l'application d'un questionnaire standardisé à un minimum de 300 gestionnaires du pays visé. Il y a, par ailleurs, un regroupement par région, chaque région étant représentée par au moins 3 pays : Afrique, Asie, Europe (Est, Centrale, Nordique), Amérique Latine, Amérique du Nord, Moyen Orient, Afrique du Nord et Pacifique, Ceci permet un classement des pays et régions selon le style de leadership dominant autour de six styles de leadership : charismatique, centré sur l'équipe, centré sur les valeurs communes, centré sur l'humain, défensif et autocratique. Cette étude utilise les travaux d'Hofstede pour construire ces variables.

Dickson et alï (2003) réalise une synthèse de littérature très complète des différents travaux qui visent à comparer les styles de leadership selon les différents contextes nationaux et culturels. Il utilise, comme dans l'enquête Globe, les dimensions d'Hofstede (2001).

Au niveau des études transnationales sur les styles de leadership, on va retrouver un lien avec les études de genre sous la dimension « masculinité-féminité », élaborée par

Hosfstede. Les sociétés vont être caractérisées de féminine ou masculine en regard de leur système de valeurs : les sociétés masculines sont des sociétés qui valorisent l'affirmation de soi, la réussite individuelle, l'individualisme, la compétition. A l'inverse, les cultures féminines valorisent le groupe, le consensus, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la négociation. Cette dimension d'Hofstede a été fortement critiquée en regard du nombre de dimensions prises en compte dans cette variable. La recherche Globe a tenté de contourner cette difficulté en dissociant le degré d'égalité hommes-femmes et de différenciation des rôles et trois autres indices qui mesurent l'assertivité, l'orientation vers la perfomance, l'orientation vers l'humain. [Emrich et al., 2002, House et al., 1999). L'analyse de cette dimension montre que l'image des femmes managers est plus positive dans les sociétés identifiées comme égalitaire. Les sociétés les plus égalitaires apparaissent, par ailleurs, comme les plus favorable à des styles de management participatif, transformationnel et charismatique [Emrich et al., 2002].

## 3. Leadership - genre et contextes internes et externes

Intéressons-nous maintenant au lien entre leadership, genre et contextes internes et externes.

Plusieurs recherches se sont intéressées aux styles de leadership mobilisés par les hommes et les femmes en position de management dans la perspective d'identifier les différences éventuelles entre les leaders féminins et masculins, de mettre en évidence les atouts ou handicaps de l'un ou l'autre sexe en regard des modes de management dominants et d'expliquer ainsi la sous-représentation des femmes à des postes à responsabilité ou encore, les raisons pour lesquelles il y aurait lieu d'avoir plus de femmes dans des postes à responsabilité. On doit bien constater quand on consulte ces études qu'on est très loin d'un consensus. La diversité des résultats des études consultées s'explique par les différences méthodologiques, par le fait que ces études sont réalisées avec une grande diversité en termes de secteurs d'activité, de contextes organisationnels et pour certaines études, uniquement des échantillons d'étudiants. Un autre élément est la diversité des disciplines qui s'intéressent à ce thème : psychologie, psychanalyse, sociologie, gestion et management. Des problèmes se posent également sur l'objet même de l'étude, en l'occurrence, la façon dont chacune des études définit le leadership et l'opérationnalise comme objet d'étude ainsi que l'angle d'approche adopté (observation de comportements, auto-représentation, perception par les subordonnés) et un manque de contrôle de variables telles que l'âge, l'expérience, la fonction occupée, le niveau hiérarchique. Enfin, les résultats peuvent aussi différer selon qu'on consulte des études analytiques versus des travaux plus managériaux et normatifs qui ont notamment pour ambition de valoriser les compétences féminines en vue de réduire les situations d'inégalités entre hommes et femmes. La diversité des contextes culturels nationaux et la vision qu'à cette culture des hommes et des femmes et des rôles sexués est rarement mis en évidence et considérée généralement comme une variable qui n'affecte pas les résultats.

Reprenons les termes du débat genre et leadership pour identifier les interactions éventuelles avec les cultures nationales.

### 3.1 Hommes et femmes leader : pas de différence sexuée

Plusieurs études défendent l'idée qu'il n'existe pas de différences de genre dans les styles de leadership (Bass, 1981 ; Nieva et Gutek, 1981 ; Bartal et Martin, 1986) entre les hommes et les femmes qui occupent des positions de pouvoir dans les organisations. L'étude des comportements des hommes et des femmes en position de pouvoir montrerait que ceux-ci ont des modes de leadership similaires, il y aurait certaines caractéristiques communes aux leaders mais sans qu'il y ait de différenciation entre les sexes. Il n'y aurait donc pour ces auteurs pas d'effet de genre.

D'autres études n'observent pas de différences dans les styles de leadership féminin et masculin mais expliquent cette absence de différences en s'appuyant sur les théories du genre et sur l'analyse des rapports sociaux et de domination entre les femmes et les hommes. Pour ces auteurs (notamment Kanter, 1977 ; Wajcman, 1998 ; Acker, 1990), on n'observe pas de différence parce qu'il y a eu un processus de sélection qui choisit les femmes qui correspondent le plus au modèle dominant, en l'occurrence le modèle masculin. Ces femmes et hommes ont subi un processus de socialisation et d'assimilation qui explique cette conformité des comportements. Les rôles de leader sont souvent clairement définis en termes d'attentes au niveau des comportements. Ces managers ont été socialisés dans ces attentes dès qu'ils ont été identifiés comme pouvant exercer un jour une fonction de responsabilité (Feldman, 1976 ; Graen, 1976 ; Terborg, 1977 ; Wanous, 1977). Pour ces auteurs, les femmes ont les mêmes styles de leadership que les hommes parce qu'elles ont dû abandonner leur féminité pour développer des attributs et comportements conformes à ceux qu'ont les hommes dans ces positions de pouvoir. Toutefois, même si les femmes ont un leadership similaire aux hommes, leur expérience reste singulière et marquée par les rapports sociaux de sexe *(*Wajcman, 1998). Kanter (1977) parle de « *token* » qui renvoie à la visibilité associée au statut de minorité dans un groupe perçu comme homogène et aux sentiments négatifs qui peuvent surgir de cette position perçue comme « anormale ».

Certains vont réintroduire des aspects liés au contexte externe, à la culture nationale et au fonctionnement des institutions d'un pays pour expliquer la dominance du modèle de référence masculin, le poids des stéréotypes sexués et l'importance de la conformité au modèle dominant. Ainsi Eagly et al. (2001) construisent le concept de « spillover » qui si les stéréotypes et les attentes associés au fait d'être un bon manager incluent davantage de qualités dites masculines que féminines c'est parce que les femmes sont victimes de stéréotypes négatifs qui circulent dans la société à propos des femmes. En conséquence, dans une société caractérisée de « masculine », le leader sera perçu comme quelqu'un qui se conforme aux valeurs et attitudes associés à des hommes soit quelqu'un de compétitif, dominant, maîtrisant ses émotions et donnant priorité à sa vie professionnelle, qu'il soit un homme ou une femme (House et alï, 2003).

### 3.2 Les partisans du « oui »

De ces études (Cleveland, Stockdale, Murphy, 2000 ; Van Daele, 2003 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcalfe, 1995 ; Loden, 1985 ; Hennig et Jardin, 1977 ; Sargent, 1981), il ressort que :

- les femmes auraient un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel, émotif (exprimer son enthousiasme/dynamisme), encourageant la participation, partageant le pouvoir et l'information, centré sur la motivation de leurs subordonnés, axé sur la tâche et les résultats, mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs, avec une résolution des problèmes centrées sur l'intuition ;
- à l'inverse, les hommes auraient un style de leadership directif, transactionnel, centré sur l'accomplissement personnel et la carrière, avec une rétention de l'information, analytique, plus stratégique et visionnaire, encourageant plus la prise de risque, plus réservé et avec un contrôle des émotions plus élevé.

Différents modèles sont mobilisés pour expliquer ces différences dans les styles de leadership féminin et masculin. Ces différences peuvent s'analyser en s'appuyant sur (Eagly et Johnson, 1990 ; Van Daele, 2003):

- des approches personnalistes qui visent à définir la féminité et la masculinité comme des caractéristiques mutuellement exclusives reliées aux différences biologiques et psychanalytiques entre les femmes et les hommes (Hennig et Jardin, 1977, Money et Ehrhardt, 1971, Maccoby, 1988), entre les formes de leadership des femmes et des hommes. Ces approches oublient souvent que ces attributs sont en perpétuel changement et varient en fonction des contextes temporels et culturels (Billing et Alvesson, 2000). Aucune différence n'est faite entre différents groupes de femmes (ou d'hommes).
- des approches situationnistes qui attribuent les variations constatées à des facteurs de contexte (Dubrin, 1998 ; Lipman-Blumen, 1996 ; Morrison et Von Glinow, 1990 ; Kanter, 1977) notamment le fait que les femmes et les hommes exercent leur leadership le plus souvent dans des contextes organisationnels différents (secteur d'activité majoritairement féminin versus secteur d'activité majoritairement masculin).
- les approches interactionnistes et systémiques qui proposent d'étudier les différences observées comme la résultante d'une combinaison entre les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes (personnalité, valeurs/attitudes/croyances, position et expérience) et les éléments de la situation (nature des tâches, stade du cycle de vie de l'entreprise, variables de l'organisation, culture de l'entreprise, nature du secteur, contexte socio-économique-politique) (Fagenson, 1990,1993).

- les études féministes qui abordent le thème du leadership sous l'angle des rapports de pouvoir et de domination entre sexes en mettant en évidence que les milieux de travail continuent à être dominés par les hommes, leur culture et identité masculine (Acker, 1990, 1999 ; Billing et Alvesson, 1997).

Certaines études mettent enfin en avant des approches sociologiques qui expliquent les différences comme le résultat de processus de socialisation différenciés selon les sexes. Les comportements mobilisés par les femmes et les hommes seraient le résultat des processus de socialisation qui ont permis que les femmes développent des compétences non mobilisées et encouragées chez les hommes et inversement. Ces processus de socialisation sont plus ou moins différenciés selon les sexes selon les pays et les cultures, on revient donc ici sur l'influence des cultures nationales mais aussi sur le

poids des religions qui marquent fortement la socialisation des filles et des garçons et sur le rôle que jouent les institutions comme l'école et la famille.

## 4. Impact sur la GRH et la carrière des femmes

Nous avons montré que le débat leadership et genre reste très complexe et qu'il est loin d'être tranché. Par ailleurs, le contexte culturel et national de par son influence sur les stéréotypes sexués, sur la répartition des rôles entre les femmes et les femmes, sur la segmentation des tâches et activités et sur la hiérarchisation du féminin et du masculin va influencer le regard qui va être porté sur les femmes et les hommes leaders.

En conséquence des travaux précédents, quel intérêt l'entreprise peut-elle avoir à engager plus de femmes à des postes à responsabilité et à leur demander d'assumer des rôles de leaders et l'impact que ceci a sur la gestion des ressources humaines.

Si l'on est partisan de l'absence de différences de style de leadership, l'intérêt d'ouvrir les postes de leader aux femmes repose essentiellement sur l'argument de compétences et donc d'efficience. Les femmes seraient a priori tout aussi compétentes et capables que les hommes de devenir des leaders, s'en priver serait un gaspillage de compétences. Ainsi, le potentiel de main-d'œuvre féminine, de plus en plus qualifiée, est mis en évidence, renforcé par un contexte de pénurie de la main-d'œuvre qualifiée. De plus, ouvrir les postes à responsabilité à des femmes permettrait de réduire leur turnover car leur taux de satisfaction serait plus élevé, ainsi que leur motivation et l'engagement organisationnel. On va retrouver ce discours dans des sociétés qui prônent l'égalité dans la ressemblance tel que l'Amérique du Nord. Ceci peut être renforcé par des préoccupations et contraintes relatives à l'égalité professionnelle et à des processus de certifications sociétales qui introduisent, de plus en plus, le pourcentage de femmes dans les postes à responsabilité comme un indicateur d'évaluation de l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise (Bender et Pigeyre, 2003). Dans ce premier scénario, la GRH s'appuie sur une logique de l'individualisation. Le recrutement et l'identification des leaders répond à une recherche de conformité au modèle dominant (normes, valeurs, attitudes et comportements). Des opérations de formation, de mentorat, de coaching seront mises en place pour apprendre aux « hauts potentiels », hommes et femmes, les codes et comportements attendus par l'organisation pour une personne en position d'autorité et de leader.

Si, par contre, on pense que les femmes ont un style de leadership différent de celui des hommes, l'intérêt d'augmenter leur représentativité dans des positions de leader n'existe qu'à partir du moment où il y a identification des bénéfices que l'entreprise peut tirer de cette différence de style de leadership et de plus de mixité dans les fonctions à responsabilité. On retrouve ainsi une littérature qui travaille sur l'adéquation des styles de leadership avec l'évolution des formes organisationnelles et des modèles de gestion des ressources humaines. Une partie de cette littérature tend à démontrer que la montée en puissance du travail d'équipe, la responsabilisation et l'empowerment, la demande de délégation sont favorables aux femmes parce que cela correspond à leur style de leadership, à savoir un leadership plus coopératif et plus centré sur la communication (Eisler, 1991 ; Grant, 1988 ; Lunghi, 2002 ), On retrouve aussi ici plusieurs écrits

relatifs à la valeur ajoutée de la diversité et de la mixité (Landrieux, 2004). Dans le même ordre d'idée, l'émergence d'un style de leadership global qui devrait intégrer des préoccupations économiques mais aussi sociétales telles que le développement durable, l'implication des parties prenantes, serait favorable aux femmes (Eagly et Carli, 2003). Toutefois conforter l'idée qu'il existe des différences naturelles de leadership entre les femmes et les hommes peut aussi entraîner la marginalisation et la fragilisation des femmes par rapport aux postes nécessitant des capacités et compétences de leader. On entend encore très souvent que tel ou tel poste ne pourrait convenir à une femme (généralement pour des postes à responsabilité dans des secteurs majoritairement masculins). Ceci a pour effet secondaire que les femmes sont alors cantonnées à des fonctions à responsabilité dans des fonctions perçues comme mobilisant des compétences féminines (exemple :gestion des ressources humaines) et dans des secteurs majoritairement féminins (l'éducation et la santé, notamment). On va retrouver ce type de discours dans les pays qui ont un modèle d'égalité basée sur la différence tel que les pays nordiques. Dans ce deuxième scénario, le recrutement et l'identification des leaders va s'inscrire dans une logique de la différence qui, selon les contextes, va s'avérer très discriminante pour les femmes qui seront identifiées, du fait de leur sexe, comme ne pouvant disposer des compétences et caractéristiques requises ou, à l'inverse, constituer une opportunité pour les femmes puisqu'elles sont censées avoir les compétences associées à un style de leadership féminin (capacité relationnelle, efficacité dans la gestion de projet, etc.). On est dans le champ de la gestion de la diversité avec toutes ses potentialités (valeur ajoutée de la diversité en termes d'efficience et d'efficacité) mais aussi ses limites (enfermement des individus dans des groupes stéréotypés) (Cornet, Delhaye, 2005). Comme le souligne plusieurs auteurs (Billing et Alvesson, 2000 ; Landrieux, 2004 ; Calas et Smirich ; 1993), il convient d'être prudent avec une telle approche qui risque de renforcer les stéréotypes sexués et la division sexuée du marché du travail. En effet, les compétences des femmes sont reconnues mais ciblées en regard de certains postes et de certaines fonctions ayant une composante relationnelle forte (gestion des ressources humaines, relations publiques, communication, approche de la clientèle, notamment) avec, en corollaire, un processus de déqualification pour les autres fonctions à compétences plus techniques et stratégiques. Ceci est d'autant plus marqué que les compétences identifiées dans le leadership féminin regroupent généralement des compétences féminines mobilisées dans la famille (sens de l'organisation, attention aux autres, communication, etc.) qui peuvent finalement justifier le fait qu'il n'y a rien à changer à l'ordre social et à la répartition des tâches à l'intérieur du ménage (Billing et Alvesson, 2000). Le scénario de la valorisation de la différence peut laisser une large place à la prise en compte des contextes culturels nationaux et du positionnement différencié des hommes et des femmes dans une société avec toutefois des risques importantes de dérive de relativisme culturel.

Le dernier scénario est plus rare dans sa mise en œuvre même si de plus en plus d'auteurs ont pointé ses raisons d'être et son potentiel (voir notamment les travaux de Billing et Alvensson, 2000 ; Ely *et al.*, 2003). Il s'agit d'interroger l'organisation, ses outils de gestion, sa culture, pour débusquer les structures sociales sous-jacentes, les valeurs et représentations qui sous-tendent les modèles dominants et leurs raisons d'être, leur influence sur les normes et procédures et sur les comportements. On se

rapproche fortement du gender mainstreaming, tel que définit par l'Union Européenne (Cornet, 2002). Ceci comprend une analyse des outils de gestion avec des personnes aptes à débusquer les discriminations systématiques et les systèmes de valeur prévalant à la construction des systèmes (ORSE, 2004, Catalyst, 2004[1]) mais aussi un travail avec les acteurs de terrain de déconstruction et reconstruction des représentations sur les compétences et incompétences de l'un et l'autre sexe, sur leurs réalités et contextes de vie, sur les attentes de l'organisation (messages explicites mais aussi implicites, attentes réelles ou fantasmées). Ceci amène à interroger les processus de recrutement et de sélection des cadres à haut potentiel, mais aussi les entretiens d'évaluation qui servent souvent d'étapes pour identifier les leaders potentiels et les choix posés en matière de gestion de la formation et des compétences, les contenus, modalités et acteurs des programmes de mentorat et de coaching qui visent à aider une femme ou un homme à identifier et acquérir les compétences demandées à un leader. Ces programmes visent-ils à renforcer l'image de leadership sexué et à le valoriser, s'inscrivent-ils dans des logiques d'assimilation, visent-t-ils à renforcer et/ou à créer un style de leadership androgyne (Powell, 1989 ; Sargent, 1977) qui amènerait les femmes à prendre conscience de l'intérêt à intégrer certaines caractéristiques associées au leadership masculin et inversement ? Cette question pousse à s'interroger sur le modèle masculin sous-jacent, présenté comme la norme et sur les processus d'assimilation qui en découlent mais aussi sur les risques d'un processus de différenciation qui pourrait aussi viser à utiliser les compétences relationnelles attribuées aux femmes pour gérer des processus de restructuration très pénalisants pour les travailleurs et jouer un rôle de médiateur ( Billing et Alvesson, 1993 ; Calas et Smirich, 1993) Ceci amène Billings et Alvenson (1998) à suggérer l'idée que le leadership féminin est un idéal de régulation (*regulative ideal*), un construit normatif bien plus qu'un phénomène empirique. Cette troisième voie suppose de s'attaquer aux fondements même des cultures nationales et des groupes sociaux en interrogeant les normes, valeurs et attitudes qui définissent les attentes comportementales en regard de l'un et l'autre sexe.

[1] Connecting Corporrate performance and gender diversity, Catalyst, 2004., http://www.catalystwomen.org/.

## Conclusion

Notre article montre que le débat sur l'existence ou non d'un leadership féminin est loin d'être clos et qu'il ne peut s'analyser en faisant abstraction des contextes culturels et nationaux qui structurent fortement les rapports sociaux entre les femmes et les hommes. Au-delà de l'existence ou non de différences, on retrouve le poids des stéréotypes sexués qui pèsent sur les trajectoires professionnelles des femmes mais aussi des hommes, des phénomènes de ségrégation basés sur des attributs confinés à l'un ou l'autre sexe (la compétition, la vision, la planification, le charisme pour les hommes ; le relationnel, l'écoute, le dialogue, la gestion quotidienne pour les femmes) et des phénomènes de hiérarchisation sexué. La revue de littérature montre aussi les impasses d'un discours qui nie les différences comme celui qui les renforcent et les naturalisent. Plusieurs associations de revendication pour une plus grande présence des femmes à des postes à responsabilité se sont emparées du discours sexué sur le leadership en pensant faire progresser l'égalité professionnelle. Les récents travaux montrent que rien n'est moins sûr.

Nous avons pu aussi aborder la difficulté de coupler ce thème avec des analyses transnationales sur les styles de leadership. Il reste beaucoup d'études à réaliser pour mieux appréhender le lien entre ces trois dimensions.

## Bibliographie

ACKER, J. (1990), Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, Gender & Society, vol. 4, no 2, p. 139-158.

ACKER, J. (1999), Rewriting class, race and gender. Problems in feminist rethinking, in Revisioning gender, sd M.M. Ferree, J. Lorber, et B.B. Hess. Thousand Oaks : Sage, Pp. 44-69.

ALIMO-METCALFE, B. (1995) An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment, Women in Management Review, vol.10, n°2, pp.3 -8.

ALVESSON, M. & BILLING, Y. (1997), Understanding Gender and Organizations, Sage, London.

BILLING, Y.D., Alvesson, M. (1993), Gender, Managers, and Organizations, Walter de Gruyter, Berlin.

ARROW H., MCGRATH J.E., BERDAHL J. L. (2000), Small Group as complex Systems, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

BASS, B.M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. Edition revue et augmentée. New York : The Free Press. 856 p.

BARTAL, MARTIN (1986)

BASS, B.M.(1985), Leadership and performance beyond expectations, New York, London, Free Press, Collier, MacMillan.

Bass, 1997. B.M. Bass, Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. American Psychologist 52 2 (1997), pp. 130–139.

BAYES M.& NEWTON P.M. (1978), Women in Authority: A Socio Psychological Analysis, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 14, No. 1, 7-20 (1978).

BENDER A.-F. et PYGEYRE F. (2003), L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme responsabilité sociale de l'entreprise, 5e université de printemps de l'audit social, pp.76-86.

BENNIS, W. AND NANUS, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

BILLING, Y. D & ALVESSON, M .(2000), Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership, Gender, Work and Organisation, 7(3), pp 144- 157.

CALAS M. ET SMIRCICH L. (1993), Dangerous liaisons: the feminine-in-management meets globalization, Business Horizons, March-April, pp 71-81.

CATALYST, Connecting Corporate performance and gender diversity, Catalyst, 2004., http://www.catalystwomen.org/.

CLEVELAND, J., STOCKDALE, M.& MURPHY, K.R. (2000), Women and men in organisations: sex and gender issues at work, Mahwah, N.J.:Laurence Erhaum Associates.

CORNET A., DELHAYE C. (2005), Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? Revue : "Entreprise Éthique", Dossier n°23 « Quelle éthique pour l'égalité professionnelle femmes-hommes ? », octobre 2005.

CORNET A. (2002), « Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes :quels impacts pour la gestion ? », Management international, Vol 7, N°1, Montréal, automne, pp 1-10.

CORNET A., (2002), « L'égalité en entreprise et l'approche différenciée de la main-d'oeuvre : quels fondements normatifs et quels impacts pour la gestion? », Revue Management International, Hec – Montréal, 7, N°1, novembre 2002.

Dickson, M.W., Den Hartogb D. Mitchelson J.K., Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions,The Leadership Quarterly Volume 14, Issue 6, December 2003, Pages 729-768

Dorfman, 2003. P.W. Dorfman, International and cross-cultural leadership research. In: B.J. Punnett and O. Shenkar, Editors, Handbook for international management research (2nd ed.),, University of Michigan, Ann Arbor, MI (2003).

DUBRIN, A. J. (1998). Leadership: Research findings, Practices and Skills (2nd ed.).Boston: Houghton Miffilin.

EAGLY A. H. & Johnson, B. (1990), Gender and leadership style: a meta-analysis, Psychological Bulletin, 108,2, 233-256.
EAGLY A. E, JOHANNESEN-SCHMIDT M.C. (2001), The Leadership Styles of Women and Men, Journal of Social Issues 57 (4), 781–797.

EAGLY, A. H. & CARLI. L.L. (2003), The Female Leadership Advantage : an Evaluation of the Evidence,. The Leadership Quarterly, vol 14, pP 807-834.

EISLER R. (1991), Women, men and management : redesigning our future, Futures, Janv-Fev, 3-17.

ELY et al., 2003

FAGENSON E.A. (1990), At the heart of women in management research: theorical and methodological approaches and their biaises, Journal of Business Ethics, 9, 2, pp 267-274.

FAGENSON E.A. (1993) Women in Management, Tends, Issues and Challenges in Managerial Diversity, London, Sage.

FELDMAN, D. C. (1976). A contingency theory o fsocialization. Administrative Science Quarterly, 21, pp 433-452.

FIEDLER, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp. 59-112). New York: Academic Press.

GRAEN, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. I n M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen et al., 1997. G.B. Graen, C. Hui, M. Wakabayashi and Z.-M. Wang, Cross-cultural research alliances in organizational research. In: P.C. Earley and M. Erez, Editors, New perspectives on international industrial/organizational psychology, Jossey-Bass, San Francisco, CA (1997), pp. 160–189.

GRANT J. (1988), Women as managers : what they can offer to organizations, Organizational Dynamics, 16, 1, pp 56-63.

Emrich et al., in press. Emrich, C., Denmark, F., & Den Hartog, D. N. (2002). Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implications for societies, organizations, and leaders. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage.

HENNIG, M., & Jardin, A. (1977). The managerial woman. New York: Anchor Press.

HERSEY, P., Blanchard, K.H. (1977). Management of organizational behavior: utilizing ressources: Prentice-Hall.

HERSEY, P. (1989). Le leader situationnel. Paris: Éditions d'organisation.

Hofstede, Geert (2001), Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations Thousand Oaks CA: Sage Publications.

HOLLANDER, E. P. (1978). Leadership dynamics: a pratical guide to effectiveness. New York: Free Press/Macmillan.

HOLLANDER, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Ed.), Handbool of social psychology). New York: Random House.

HOUSE R., HANGES P., RUIZ-QUINTANILLA S.A., DORFMAN P.W., JAVIDAN M., DICKSON M., & Gupta, V. (Eds.). ((2002)). Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

KABACOFF R ; AND PETERS H.(1998), The Way women and men lead – Different, but equally effective, MRG Research Report, Leadership & Gender, Management Research Group, Portland, ME.

KANTER, R. M. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. American Journal of Sociology, 82,pp 965-990.

KARK R. (2004), The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective, Journal of Organizational Change Management, Apr 2004 Volume: 17 Issue: 2, pp160 – 176.

KETS DE VRIES M. (2002), Les mystères du leadership, Paris, Village Mondial, Pearson Education France.

KOCH S., (2005) Women and leadership – 20 years later: a semantic connotation study, Social Science Information, Vol. 44, No. 1, 9-39, Maison des Sciences de l'Homme , SAGE Publications.

KRUSE, L., et WINTERMANTEL, M. (1986). Leadership Ms.-qualified: I. The gender bias in everyday and scientific thinking. In C. E Graumann & S. Moscovici (Eds.), Changing conceptions of leadership (pp. 171-197). New York: Springer-Verlag.

LANDRIEUX- KARTOCHIAN S. (2004), La contribution des femmes à la performance :une revue de la littérature, Dares, n°83, octobre.

LIPMAN-BLUMEN, J. (1996). The connective edge: Leading in an interdependent world. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

LODEN, M. (1985). Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys. New York: Times Books.

Lonner, 1980. W.J. Lonner, The search for psychological universals. In: H.C. Triandis and W.W. Lambert, Editors, Perspectives Handbook of cross-cultural psychology vol. 1, Allyn and Bacon, Boston (1980), pp. 143–204.

LUNGHI, C. (2002). Et si les femmes réinventaient le travail ?. Paris : Editions d'organisations. 163 p.

LUSTHAUS C., ADRIEN M.H, ANDERSON G. & CARDEN F. (1999), Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation, Canada, Livres du CRDI,

http://reseau.crdi.ca/fr/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html.

MACCOBY, E. E. (1988). Gender as a social category. Developmental Psychology, 24, pp 755-765.

MONEY, J., et EHRHARDT, A. A. (1972). Man & woman, boy & girl. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
MONGE, P. R. et EISENBERG, E. M. (1987). Emergent Communication Network. Handbook of Organizational Communication: an Interdisciplinary Perspective. Beverly Hills: Sage.

MONGEAU, P. et SAINT-CHARLES, J. (2004) Communication et émergence du leadership dans les groupes. In J. Saint-Charles et P. Mongeau (Eds.), Communication : horizons de pratiques et de recherches. Québec: Presse de l'Université du Québec.

MORISSON A. M.. et VON GLINOW M. A., (1990), women and minorities in management, American Psychologist, 4, p. 200-208.

NIEVA, V.F. et GUTEK, B.A. (1981). Women and Work: A Psychological Perspective. Greenwood Publishing Group.177 p.

O'LEAVY, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. Psychological Bulletin, 81, 809-826.

ORSE (2004), « L'accès des femmes aux postes de responsabilité », Etude ORSE n°5, février et fiche 11, Dirigeants et hauts potentiels, Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise, mars 2005.

PAVITT, C. (1999), Theorizing About the Group Communication-Leadership Relationship. In L. R. Frey, D. S. Gouran et M. S. Poole (Eds.), The handbook of group communication theory & research (pp. 313-334). Thousand Oaks: Sage.

PELLEGRINI, E. K.; SCANDURA, T. A. (2007), Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research, Academy of Management Proceedings, p1-6.

POWELL G., « The value of androgynous management (1989) », Volume: 54, Pages: 10-13, Publisher: SAM Advanced Management Journal.

PROEHL R.A & TAYLOR K. (1997), Leadership, Cognitive Complexity, and Gender, Leadership Journal: Women in Leadership – Sharing the Vision, Volume 1, Number 2, Spring.

ROSENER J.B. (1990), Ways Women Lead, Harvard Business Review, Nov/Dec, pp 119-125.

SARGENT A. (1977), Pointers for an Androgynous Combination in Beyond Sex Roles. St. Paul: West Publishing cited in Gender Issues in Management – Diversity, Online

with Louise Ripley, http://www.atkinson.yorku.ca/~lripley/gimUdiversity.htm.

SARGENT, A. G. (1981). The androgynous manager. New York: Amacom.
SASKIN M. (1988), The visionnary leader, in Conger J.A.et Kanungo R.A. (Eds), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey Bass.

SCHEIN, V. (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, Journal of Applied Psychology, 57, 2, pp 95-100.

SCHEIN, V.(1989) Paper presented at The Current Research on Women in Management Conference, University of Western Ontario, September, pp 24-26.

STOGDILL, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press.

TANNENBAUM, R. et SCHMIDT, H. (1958). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 36(2), pp 95-102.

TERBORG, J. R. (1977). Women in management: A research review. Journal of Applied Psychology, 62, pp 647-664.

VAN DAELE, A. (2003). Genre et leadership : une étude chez des infirmièr(e)s. In N. Delobbe, G. Karnas & C. Vandenberghe (Eds). Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, vol. 2. Louvain : Presses universitaires de Louvain.

VROOM V. H., YETTON P.W. (1973), Leadership and decision-making, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

WAJCMAN, J. (1998). Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Managememt., Cambridge: Polity Press, 1998.

WANOUS, J. E (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. Psychological Bulletin, 84, pp 601-618.