

## Femmes et Leadership

## Women and Leadership

**RGUIBI Khalid**

Enseignant chercheur

ENCG, Université Ibn Tofail –Kénitra

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations, Maroc

[krgui2014@gmail.com](mailto:krgui2014@gmail.com)

**ATID Asma**

Doctorante

ENCG, Université Ibn Tofail –Kénitra

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations, Maroc

[atid.asma.2016@gmail.com](mailto:atid.asma.2016@gmail.com)

**Date de soumission** : 25/03/2021

**Date d'acceptation** : 04/05/2021

**Pour citer cet article** :

Rgui .K & Atid. A (2021) «Femmes et leadership », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 908- 934.

## Résumé

Ces dernières années, les femmes s'imposent de plus en plus en temps que leaders. L'accent a été mis de plus en plus sur le leadership féminin, en effet, le leadership développé par les femmes a joué un rôle important et est devenu l'une des questions centrales des chercheurs en sciences de gestion. En effet, le leadership féminin prend de plus en plus d'importance pour faire progresser la justice sociale, l'égalité des chances en matière d'emploi et les objectifs économiques mondiaux et nationaux. Il existe également un ensemble de recherches qui suggèrent que les organisations ayant une forte représentation de femmes aux postes de haut niveau sont les plus efficaces.

La présente recherche a pour objectif de démontrer la singularité d'un phénomène qui ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens qui est, le leadership féminin, et d'expliquer pourquoi il est important de se concentrer sur la présence des femmes dans la prise de décision, sur les postes qu'elles occupent et sur la structure genrée des organisations.

**Mots clés :** Femmes responsables ; leadership; leadership féminin ; genre; organisations

## Abstract

In recent years, women have increasingly emerged as leaders. There has been an increasing focus on female leadership, as the leadership developed by women has become a central issue for management researchers. Indeed, female leadership is becoming increasingly important in advancing social justice, equal employment opportunities and global and national economic goals. There is also a large body of research that suggests that organizations with a high representation of women in senior positions are the most effective.

The aim of this research is to demonstrate the uniqueness of a phenomenon that continues to attract the attention of researchers and practitioners, i.e. female leadership, and to explain why it is important to focus on the presence of women in decision-making, on the positions they hold and on the gendered structure of organizations.

**Keywords:** Responsible women; Leadership; female leadership; gender; organizations

## Introduction

L'étude des femmes et du leadership est un phénomène récent, principalement parce que, historiquement, le leadership s'est intéressé à l'étude du leadership politique, des «grands hommes» qui définissaient le pouvoir, l'autorité et la connaissance (Klenke 1996). Le leadership, comme le dit Sandler (1993: 193), «a été généralement associé aux hommes et aux styles de comportement masculins, et parce que les femmes n'ont pas occupé des postes de direction en grand nombre, l'image mentale d'un leader détenue par la plupart des gens est masculine. ». Klenke (1996: 15) note que «la plupart des recherches sur le leadership avant les années 1980 étaient menées par des hommes et portaient presque exclusivement sur des dirigeants masculins... parce que les femmes ont été largement absentes de l'étude du leadership, une grande partie de nos connaissances sur le leadership a été dérivée. D'après la description et l'analyse des dirigeants masculins rapportées par des chercheurs masculins... le leadership est synonyme de masculinité ».

Le concept de leadership est fortement ancré dans les stéréotypes de genre, et comme le fait remarquer Middlehurst :

*Le langage du leadership a des connotations masculines, les images des leaders sont souvent des héros masculins ... et les contextes populaires de leadership englobent des scénarios traditionnellement masculins ... pouvoir ou charisme, esprit de décision, initiative et courage... parce que le management et le leadership sont depuis longtemps des enclaves à prédominance masculine, l'image du manager idéal repose sur des attributs masculins (Middlehurst 1997: 12-13).*

Par conséquent, le «scénario masculin» du leadership est toujours fermement ancré dans les organisations. Ce n'est que lorsque les femmes dirigeantes ont commencé à former une masse critique que la question de l'égalité des sexes et du leadership a retenu l'attention. En effet, Les femmes sont de plus en plus présentes dans les centres de décision. Leur leadership, bien qu'il se manifeste parfois de manière différente, a un impact tout aussi important que celui des hommes. L'arrivée des femmes dans les sphères du pouvoir a amené des transformations dans les styles de gestion

Le débat sur le leadership féminin est un problème controversé, comme déjà indiqué, les études sur le leadership se sont historiquement concentrées sur les styles de leadership masculins. Traditionnellement, seuls les hommes étaient des leaders, et le facteur du genre dans le leadership n'existait pas. Mais avec l'émergence et l'augmentation du nombre de femmes dirigeantes, le genre a commencé à figurer dans les études sur le leadership, plusieurs

chercheurs tentant de comprendre les différences entre les styles de leadership des hommes et des femmes.

Notre problématique demeure donc sans réponse de savoir si les hommes et les femmes chefs d'entreprise partagent des styles de leadership similaires ou différents.

La question qui découle de cette problématique est : « **Que sait-on du style de leadership féminin et est-il distinct du style de leadership masculin ?** »

Cette communication se décompose en trois parties. Dans la première partie, le concept de leadership féminin est présenté, suivi d'une sous-section qui explique la relation entre le genre et le leadership, la section suivante se concentrera sur les perspectives du leadership féminin. Ensuite, nous présenterons les théories dans le domaine des femmes dans la gestion et enfin, la dernière section met l'accent sur les différents courants sur l'origine des différences et des similitudes entre les sexes.

### **1. Le leadership féminin : Qu'est ce que cela signifie vraiment ?**

Le leadership est un concept en évolution. Au cours des dernières décennies, de nouvelles approches du leadership ont émergé. Le leadership est la capacité d'influencer un groupe de personnes et de les gérer afin d'atteindre un objectif commun. Le leader est la personne qui a la capacité de motiver et de fédérer une équipe. Le leadership fait souvent référence au charisme et à la capacité de "donner du sens" à ses adeptes. Il dessine une "carte" de l'environnement qui fournit à ses adeptes des repères dans un monde incertain et changeant.

Jagd, Suren (2009) explique la vision de R. M Stogdills qui affirme que:

*«Le leadership est un processus comprenant trois éléments: influencer les autres à se comporter d'une certaine manière; travailler avec des personnes dans un contexte de groupe; et influencer les membres du groupe dans le sens de la réalisation d'un objectif.»*

Il existe plusieurs théories et styles de leadership. Pour mieux l'appréhender, il serait pertinent de définir d'abord ce que c'est le leader. Selon Elomari (2016), le leader est une personne capable d'orienter, et à motiver les autres membres de l'organisation tout en les garantissant leur engagement pour atteindre les objectifs communs.

Le leadership féminin n'est qu'une branche de ce concept et peut également être défini de différentes manières. Certains comprennent le leadership féminin comme le fait que les femmes peuvent être et sont des leaders, d'autres peuvent le définir d'un point de vue féministe et comme une question d'égalité et de droit à avoir les mêmes opportunités. Certains disent qu'il fait référence à certaines caractéristiques féminines qui sont précieuses dans les

organisations d'aujourd'hui. (Palmu-Joronen 2009, 172). D'autres pensent que le leadership ne devrait pas du tout être différencié en tant que leadership féminin.

Ainsi, Harding (2016) définit le leadership féminin comme « la capacité d'une femme à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à ses intentions ou à un objectif commun »

### **1.1. Le leadership est-il neutre du point de vue du genre ?**

Le leadership féminin est le plus souvent défini par les différences entre la féminité et la masculinité. Les caractéristiques considérées comme influençant la prise de décision, la résolution de problèmes et les réalisations sont souvent comparées. Le but de cette discussion est de souligner la valeur et les avantages des caractéristiques féminines dans le leadership aujourd'hui et les avantages que la diversité apporte aux organisations et aux entreprises. Les femmes et les hommes sont biologiquement différents les uns des autres, et généralement la culture et la société façonnent et renforcent les rôles de genre. Le rôle traditionnel des hommes est de soutenir leur famille et le rôle des femmes est de s'occuper des enfants et de la maison. Traditionnellement, les hommes sont considérés comme plus agressifs et les femmes stimulantes.

Différents stéréotypes sur les caractéristiques et les rôles des femmes et des hommes dans la société existent encore fortement. (Piha 2006, 89.) Cependant, chacun a ses caractéristiques et ses forces individuelles et c'est pourquoi les stéréotypes doivent être évités. En stéréotypant les hommes comme plus efficaces et plus performants dans la vie professionnelle, les caractéristiques importantes et précieuses des femmes restent sous-évaluées (Piha 2006, 92). Les stéréotypes ralentissent le changement et peuvent constituer un obstacle majeur en ce qui concerne les possibilités de carrière des femmes. Certaines caractéristiques du leadership sont décrites comme étant des caractéristiques féminines et masculines. Certaines des caractéristiques que l'on retrouve souvent chez les leaders masculins sont la compétitivité, la concentration, l'orientation vers les objectifs, l'inventivité, l'orientation vers le rendement et le désir d'être les meilleurs.

Les caractéristiques féminines comprennent les aptitudes sociales et l'interaction sociale, le style de communication conversationnelle, l'acceptation des différences, le fait d'être polyvalent et de bien travailler en groupe. (Piha 2006, 94.) Ces caractéristiques n'impliquent

pas le sexe du leader, elles représentent simplement un type différent de comportement de leadership qui peut être appliqué à la fois par les femmes et les hommes.

Ignorant tous les détails des caractéristiques stéréotypées des femmes et des hommes, elle se résume aux différences de perception, selon Palmu-Joronen (2009, 174). Les femmes et les hommes pensent les choses différemment, mettent l'accent sur des aspects différents et abordent les problèmes d'une certaine manière, en général. Bien sûr, les femmes peuvent penser d'une manière masculine et les hommes d'une manière féminine. Même bien que les dirigeants ne prennent pas consciemment de décisions en fonction de leur sexe, la une autre façon de percevoir les choses est toujours présente. La pensée masculine est centrée sur quelque chose de spécifique et met tous ses efforts vers cet aspect spécifique à un moment donné. Les hommes ont la qualité de savoir à propos de quelque chose de très spécifique et de le comprendre clairement. Le problème que peut se produire lorsque les choses sont perçues d'une manière masculine, est-ce que c'est quelque chose d'autre qui s'applique à la situation n'est pas remarqué et l'opinion sur les choses est restreinte. Les progrès sont souvent très logiques et vont de l'avant étape par étape et le résultat final est le suivant en suivant le processus. La masculinité est également liée à la planification et à l'aménagement du territoire. L'établissement et l'atteinte d'objectifs dans de nombreux aspects de la vie. Les tâches et le résultat sont les suivants important. Les avant-projets d'un processus visant à atteindre les objectifs sont suivis. (Palmu Joronen 2009, 176.)

La manière féminine de percevoir les entités est plus large, et plus d'aspects qui pourraient avoir une influence sont prises en considération. Il est typique pour les femmes de voir les relations entre les différentes choses et ont donc une vision plus claire de la plus grande partie de l'histoire de l'humanité. L'intuition joue un rôle dans ce progrès et l'entité est découverte plus rapidement.

La façon féminine de percevoir a aussi ses inconvénients. En raison de la quantité de l'information et les différents aspects qui sont identifiés, il peut être facile de s'y perdre ou de s'y perdre s'est ralenti. L'atteinte des objectifs est également importante dans la féminité, mais la façon d'atteindre les objectifs est aussi importante dans la féminité. Il est tout aussi important de les atteindre. L'expérience, la créativité et l'intuition sont important dans le processus d'atteinte des objectifs. (Palmu-Joronen 2009, 176.)

Il y a beaucoup d'autres différences entre le comportement masculin et le comportement féminin comme la communication, la façon de comprendre la réalité et l'autorité. Voie féminine de la communication est horizontale, ce qui signifie qu'elle renforce la capacité des

relations entre les personnes, crée l'esprit d'équipe et l'égalité. Voie masculine de la communication est verticale, impliquant l'idée de relations hiérarchiques et donnant l'information du haut vers le bas. Cette façon de communiquer accentue l'autorité. La masculinité est liée à une vision objective de la réalité, ce qui signifie que la vérité générale est plus fiable que celle d'une personne. Règles, science et les accords, par exemple, sont aussi importants que l'intellect.

La plupart des choses abstraites sont dignes de confiance ainsi que des choses qui peuvent être clairement expliquées. La vision féminine de la réalité est plus subjective, de sorte que l'on accorde plus d'importance à l'expérience et à la vision de la vérité d'une personne. L'intuition, les sentiments et la vie sont importants et constituent le fondement de la perception. (Palmu-Joronen 2009, 177.)

**Tableau N°1 : Perceptions masculines et féminines**

	Masculinité	Féminité
Communication	Verticale	Horizontale
Vision de la réalité	Objective	Subjective
Perception des entités	Détaillée	Complète
Réalisation des objectifs	Orienté vers les objectifs	Orienté vers le processus

**Source :** (Palmu-Joronen 2009)

Le Tableau N°1 résume les caractéristiques communes du comportement masculin et féminin qui sont liées au leadership. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces caractéristiques et ces aspects comportementaux peuvent apparaître tant chez les femmes que chez les hommes. Par exemple, Eva Nygren, qui a été choisie comme la femme d'affaires la plus influente de Suède en 2012, a déclaré dans un article qu'elle avait de l'expérience sur les dirigeants masculins qui agissent d'une manière féminine et vice versa. Elle pense que le genre n'est pas pertinent et qu'il s'agit plutôt de la personne et de son style de leadership (Rahkonen 2013). Cet argument est souvent entendu lorsque l'on parle de leadership et de neutralité de genre.

Après tout, chaque leader a sa propre façon de diriger qui a été façonnée par les personnes sur les valeurs, les croyances et le caractère. La raison pour laquelle le leadership a toujours été considéré comme un travail d'homme est que la nature et le style du leadership ont été très masculins. Autrefois, le leadership était vertical et plus hiérarchique. Les émotions ne faisaient pas partie du leadership et l'atteinte des objectifs était la chose la plus importante.

Dans la manière traditionnelle de diriger, il n'y a pas eu de place pour les comportements féminins qui ont toujours été liés aux femmes.

Cependant, le leadership évolue et de nombreuses caractéristiques féminines sont de plus en plus appréciées. La situation est différente maintenant, car les genres ne sont pas aussi liés par certains comportements qu'avant.

Les leaders masculins étant majoritaires, ils soulignent souvent les avantages des comportements masculins car ils leur sont plus naturels et la féminité est souvent considérée comme une faiblesse. Malheureusement, de nombreuses dirigeantes choisissent également de se comporter davantage comme des hommes pour gagner en autorité, en crédibilité et être acceptées. En Finlande, les caractéristiques d'un bon manager correspondent généralement à des caractéristiques masculines et de nombreuses femmes occupant des postes élevés utilisent un style masculin de leadership (Palmu-Joronon 2009, 181; Heiskanen 2013, 38). En ce sens, certains aspects de la féminité sont toujours considérés comme des faiblesses ou inappropriés dans le monde des affaires.

### **1.2. Le leadership féminin sans le mot femme**

Il y a du leadership et il y a du leadership féminin. Cette spécification du leadership est souvent utilisée et fait référence aux femmes qui sont des leaders ou parfois à un style spécifique de leadership. L'utilisation du préfixe divise les opinions. Certains préféreraient qu'il ne soit pas utilisé et d'autres ne voient aucun problème à l'utiliser. Le désavantage de son utilisation découle de la question: pourquoi devrait-il être spécifié comme tel? Après tout, la plupart des titres professionnels, tels que dentistes et avocats, sont laissés sans le préfixe qui spécifie le sexe de la personne. (Piha 2006, 131.) Si le leadership est différencié en leadership féminin et masculin, cela signifierait que le leadership n'est pas non sexiste.

Les arguments contre l'utilisation des mots femmes dirigeantes reposent sur l'idée que cela ne fait aucune différence que ce soit un homme ou une femme qui dirige et que le leadership soit non sexiste. De nombreuses femmes pensent que le préfixe renforce la conviction qu'il existe une énorme différence entre le leadership féminin et le leadership masculin, même s'il pourrait ne pas y en avoir. C'est considéré, qu'être une femme n'affecte pas la capacité d'exécuter certaines tâches ou le type d'emplois que l'on peut avoir. C'est simplement une caractéristique parmi d'autres et c'est une autre raison pour laquelle il ne faut pas le souligner. (Piha 2006, 131.) Depuis les années 1980, l'accent a été mis sur l'accent mis sur les traits des



femmes leaders et leurs avantages dans les organisations, plutôt que de prouver l'humanité des femmes et leur capacité à occuper des postes plus élevés (Tanhua 2012, 72).

Ceux qui favorisent le préfixe ou qui pensent qu'il est inoffensif, disent qu'il représente en fait le changement. En mettant l'accent sur la féminité dans le leadership, on reconnaît qu'il y a eu et qu'il y a encore moins de femmes que d'hommes parmi les leaders et que la situation est en train de changer. En ce sens, le mot femme est perçu comme une sorte de rappel du fait qu'il n'y a pas toujours eu de femmes leaders. Selon Piha (2006, p. 132), certaines femmes veulent utiliser les mots leadership féminin à dessein, pour faire ressortir l'avantage concurrentiel que différentes compétences et capacités peuvent créer, faisant ainsi ressortir les avantages de la féminité. Parfois, le fait d'être une dirigeante et de représenter une minorité dans un sens ou dans l'autre peut être bénéfique, car certains membres des organisations peuvent considérer une femme comme un choix plus intéressant ou comme un nouvel atout.

### **1.3. Les perspectives du leadership féminin**

#### **1.3.1. Perspective centrée sur le genre**

Les chercheurs adoptent traditionnellement une perspective centrée sur le genre et la structure organisationnelle pour comprendre pourquoi les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction (Fagenson, 1990). Les chercheurs qui adoptent la perspective centrée sur le genre, qui suppose que les traits et le comportement des femmes sont "inappropriés" pour les postes de direction, ne considèrent que les facteurs organisationnels ou sociétaux sont pertinents pour leur analyse.

En revanche, les femmes (bien que cela corresponde aux pratiques de socialisation des femmes) ont été conditionnées à accorder plus de poids à leur vie personnelle/familiale qu'à leur carrière, à valoriser des pairs sur leur travail et de se sentir peu engagé dans leur organisation (Fagenson, 1986 ; Hennig et Jardim, 1977 ; Kanter, 1977 ; Reitz et Jewell, 1978 ; Treiman et Terrel, 1975). Alors que les personnes de haut niveau ont été récompensées pour avoir obtenu le pouvoir, les femmes, en revanche ont été conditionnés à rejeter le pouvoir (Fagenson, 1986 ; Kanter, 1977).

Selon la perspective centrée sur le genre, également appelée perspective centrée sur la personne, le comportement des femmes et leur représentation limitée dans les emplois de haut niveau sont attribués à des facteurs internes aux femmes, par exemple leurs traits, cognitions, attitudes et comportements inappropriés (Fagenson, 1986 ; Harragan, 1977 ; Homer, 1972 ; Putnam et Heinen, 1976 ; Riger et Galligan, 1980 ; Terborg, 1977). Selon cette perspective,

les femmes ont été socialisées pour posséder des caractéristiques qui sont en conflit avec les exigences du rôle de gestionnaire et qui sont contraires à leur promotion aux échelons supérieurs de leurs organisations (Fagenson, 1986 ; Harragan, 1977 ; Homer, 1972 ; O'Leary, 1974 ; Riger et Galligan, 1980 ; Schein, 1973, 1975).

En outre, on pense que les performances des bonnes manières sont dues à des facteurs "internes", par exemple, leurs capacités et leurs efforts (Fagenson, 1986). Pourtant, les femmes attribuent leurs performances professionnelles à des "facteurs externes", tels que la chance et la facilité d'exécution des tâches (Ayers-Nachamkin et al, 1982 ; Deaux et Farris, 1974 ; Fagenson, 1986). Ces attributions sont conformes aux attentes des femmes en matière de performances et aux auto-évaluations de leurs capacités : elles ont un niveau de confiance en soi relativement faible (Lenney, 1977 ; Maccoby et Jacklin, 1974).

Les théoriciens du genre ont attribué ces différences entre les sexes et les "héritages, croyances et présupposés communs" (Hennig et Jardim, 1977) au sein de chaque sexe à diverses causes, notamment : la socialisation différente des rôles sexuels (Hennig et Jardim, 1977), la formation différente de l'identité sexuelle (Chodrow, 1978) et les différentes façons dont les garçons et les filles construisent la réalité (Gilligan, 1982).

Un problème majeur de la perspective centrée sur le genre est sa dépendance à l'égard des caractéristiques des rôles sexuels pour "définir" les comportements appropriés des cadres. Les rôles sexuels sont conceptualisés comme immuables et non sujets à changement. La perspective centrée sur le genre crée des catégories binaires simplifiées qui masquent la complexité de la signification du genre dans les organisations (Bell & Nkomo, 1992). Dans cette approche, il existe une relation hiérarchique implicite entre les hommes et les femmes, un sexe étant dominant et supérieur, et l'autre (les femmes) subordonné et inférieur (Scott, 1988). Des explications souvent tautologiques émergent dans cette perspective. Par exemple, lorsque les chercheurs découvrent des différences entre les hommes et les femmes dans leur travail, la question logique suivante est le "pourquoi" de ces différences. Cela peut aboutir à une explication qui dit essentiellement "parce que les hommes et les femmes sont différents".

Les partisans de l'approche centrée sur le genre ont identifié la peur de la réussite des femmes comme un facteur important empêchant l'avancement des femmes aux postes de direction (Horner, 1972). Ainsi, on fait valoir que la progression limitée des femmes dans les rangs des cadres peut être attribuée à des facteurs internes aux femmes, tels que les traits, les attitudes et les comportements qui sont être inapproprié pour les postes de haut niveau (Fagenson, 1990, 1993 ; Horner, 1972 ; Riger & Galligan, 1980 ; Parker & Fagenson, 1994). La solution

pour les femmes est d'agir et de se comporter comme les hommes dans les organisations (Omar & Davidson, 2001). Cette perspective en soi n'est pas adéquate pour expliquer pourquoi il y a peu de femmes aux postes de direction, notamment dans le domaine de la recherche les résultats ont montré que les progrès des femmes dans les organisations restaient lents, même dans des situations où les femmes sont aussi qualifiées que les hommes (Cleveland et al., 2000).

Le postulat de base de la théorie centrée sur le genre, c'est-à-dire que les hommes et les femmes sont essentiellement différentes, sous-tend une grande partie des recherches qui ont été menées dans le domaine des femmes en gestion. La méthodologie de recherche couramment utilisée pour tester la notion de genre inclut le sexe en tant que variable indépendante et les aspects comportementaux, cognitifs, de personnalité et d'attitude comme les variables dépendantes. Les réponses sur les variables dépendantes sont généralement des hommes et des femmes étudiés (Schneider, 1983). Les tests sont généralement appliqués d'examiner si le sexe d'une personne exerce un effet significatif sur la variable dépendante (Schneider, 1983). Une valeur significative / pour la variable de genre est interprétée comme un soutien à la vision centrée sur le genre.

### **1.3.2. Perspective de l'organisation et de la structure**

La perspective de la structure organisationnelle est basée sur le principe que les structures organisationnelles façonnent le comportement des femmes au travail (Fagenson, 1990, 1993). Selon Kanter (1977), il existe des situations professionnelles "avantageuses" et "désavantageuses". Les positions avantageuses, qui offrent aux titulaires de postes du pouvoir et des opportunités, sont occupées par des personnes dont le sexe est majoritaire (c'est-à-dire les hommes). En revanche, les postes défavorisés, qui offrent aux titulaires d'un emploi peu de pouvoir et moins d'opportunités, sont occupés par des individus dont la catégorie sociale est peu en nombre (c'est-à-dire les femmes). Les personnes en position avantageuse développent des attitudes et un comportement qui les aide à accélérer, tandis que les personnes en position défavorable développent des attitudes et des comportements qui reflètent et justifient leur situation professionnelle, qui offrent des l'avancement (Fagenson, 1990).

Selon Kanter (1977), c'est parce que les femmes sont traditionnellement placées à des postes de bas niveau dans les hiérarchies organisationnelles que les traits féminins façonnent leur comportement. Le pouvoir informel et Les structures d'opportunité dans les organisations servent à exclure les femmes. Si les femmes étaient placées dans des emplois de haut niveau,

ils présenteraient les comportements que les hommes ont adoptés dans ces postes (Kanter, 1977 ; Riger et Galligan, 1980).

D'autre part, les partisans de la perspective de la structure organisationnelle supposent que la culture et les caractéristiques de l'organisation façonnent le comportement des femmes et offrent de plus grandes possibilités aux hommes, et que la personne et la structure sont des facteurs indépendants (Fagenson, 1990).

Selon cette perspective, les différences entre les hommes et les femmes dans leurs attitudes et leur comportement sont dues aux différences dans les structures d'opportunité et de pouvoir dans les organisations plutôt qu'au genre (Kanter, 1977). Comme indiqué précédemment, la perspective centrée sur le genre a été critiquée pour ne pas tenir compte des variables situationnelles (Fagenson, 1993), tandis que la perspective de la structure de l'organisation ne tient pas compte des facteurs autres que la structure de l'organisation (Martin et al., 1983).

Plus important encore, l'approche de la structure organisationnelle suppose que la personne et la structure sont des facteurs indépendants. Comme le soutient Bowers (1973, p. 3), "les situations sont autant une fonction de la personne que le comportement de la personne est une fonction de la situation". Schneider (1983) a fait remarquer que parce que les gens ont tendance à se situer dans des environnements qui sont compatibles avec leurs propres tendances comportementales, les deux ne peuvent être séparés. Il s'ensuit donc que si les gens favorisent des environnements qui sont compatibles avec leurs propres inclinations, ces environnements seront similaires aux personnes qui les composent, et non séparables de celles-ci (Schneider, 1983).

Le changement structurel préconisé n'est pas une remise en cause fondamentale du pouvoir et des systèmes hiérarchiques sous-jacents, mais la place des femmes dans les structures et les relations préexistantes (Galas & Smircich, 1989). Il existe également une hypothèse implicite selon laquelle les femmes sont incapables d'influencer ou d'avoir un impact décisif sur les organisations dans lesquelles elles travaillent (Gerson, 1985). Étant donné les lacunes théoriques des travaux antérieurs sur les femmes dans le management, il est important d'adopter une approche plus large et plus holistique.

## **2. Les théories du leadership féminin**

### **2.1. La théorie de la congruence des rôles**

Eagly & Karau (2002) ont développé une théorie traitant des préjugés à l'égard des femmes en tant que leaders, ou plus succinctement la théorie de la congruence des rôles. La théorie de la congruence des rôles des préjugés envers les femmes dirigeantes (aussi appelée théorie de

la congruence des rôles) a proposé que l'incongruité entre le rôle sociétal attribué aux femmes et les caractéristiques attribuées aux dirigeants crée un préjugé contre les femmes dirigeantes (Eagly & Karau, 2002). La théorie des rôles sociaux d'Eagly (1987) a été à l'origine de la théorie de la congruence des rôles d'Eagly & Karau, en ce sens qu'elle soutient que les sociétés cultivent des perceptions descriptives et prescriptives des rôles de genre du comportement des individus en raison des rôles sociaux de genre qu'ils sont présumés remplir et imiter. Heilman (2012) l'a dit très clairement : Descriptif égale ce que les femmes et les hommes sont et prescriptif égale ce que les femmes et les hommes devraient être. Les hommes ont traditionnellement rempli des rôles de soutien de famille de haut niveau, qui requièrent souvent des comportements et des caractéristiques agiles comme l'affirmation de soi, l'agressivité et l'indépendance, tandis que les femmes ont traditionnellement rempli des rôles de soins de niveau inférieur, qui requièrent des caractéristiques communautaires comme la sympathie et l'attention (Eagly, 1987 ; Eagly & Karau, 2002). En termes simples, les hommes sont considérés, attendus et perçus comme possédant des traits plus agiles que les femmes et les femmes sont croyait, attendait et percevait comme étant plus commun que les hommes. Eagly & Karau ont ajouté la couche des rôles de leadership à la théorie des rôles sociaux afin de mieux comprendre comment les différences de perception conduisent aux préjugés et les modérateurs qui peuvent influencer la perception de la congruence.

La théorie de la congruence des rôles soutient qu'il existe des différences dans la perception +a&&du manque de La congruence des femmes dans les rôles de direction, en raison des stéréotypes appliqués aux femmes ou des définitions d'emploi qui utilisent des termes masculins, devrait à son tour influencer le degré et la fréquence des préjugés sexistes qui en résultent. Gherardi & Poggio (2001) ont indiqué que les cultures organisationnelles ne sont pas exemptes de préjugés sexistes et ne définissent donc pas les choses comme étant exemptes de préjugés sexistes. En fait, c'est plutôt le contraire qui peut être vrai. Les entreprises fournissent des caractéristiques de genre spécifiques à un rôle ou à un poste et souvent elle est ambivalente ou contradictoire par rapport aux rôles sociaux des femmes (Gherardi & Poggio, 2001). Les femmes sont jugées plus favorablement et perçues comme des dirigeantes plus efficaces lorsque les rôles de direction et les rôles sociétaux des hommes et des femmes sont congruents (Brandt & Laiho, 2013). Cependant, des évaluations sévères apparaissent lorsque les femmes utilisent des styles autocratiques et/ou se comportent de la même manière que leurs homologues masculins (Brandt & Laiho, 2013). L'immense quantité de littérature analysant le genre et le leadership offre d'autres hypothèses qui se différencient de certaines

hypothèses de la théorie de la congruence des rôles concernant quels modérateurs jouent un rôle dans les différences entre les sexes en matière d'efficacité du leadership (Eagly & Karau, 2002). Un exemple de modérateur différent est la personnalité (Brandt & Laiho, 2013).

Il convient de noter que les hommes sont également désapprouvés lorsqu'ils ne suivent pas les normes sociétales et commerciales qui appartiennent aux hommes et aux dirigeants ; cependant, cela ne nuit pas autant aux évaluations du travail, à la perception de la réussite professionnelle ou à la mentalité de suiveur que pour les femmes (Heilman, 2012). Lorsque les hommes demandent un congé familial ou un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, on considère qu'ils n'ont pas la même éthique du travail que les autres employés masculins et si, dans un domaine qui est stéréotypé comme étant un travail de femme, ils sont considérés comme des mauviettes et des passifs (Heilman, 2012). Néanmoins, les hommes détiennent toujours un avantage comparatif et sont évalués moins sévèrement et "les hommes continuent à tirer profit de leur statut d'homme, même dans un cadre de travail féminin" (Heilman, 2012).

La théorie de la congruence des rôles d'Eagly & Karau (2002) a démontré l'importance de l'adéquation entre les rôles de genre et les rôles de leader et les caractéristiques associées et adoptées pour les rôles attribués. Selon la théorie de la congruence des rôles, les secteurs d'activité dominés par les hommes ou définis par la société comme masculins présentent certaines épreuves aux femmes en raison de l'incongruité avec les attentes de la société à l'égard des femmes. Les postes de commandement militaire sont un exemple solide de définition des positions en termes masculins (Brandt & Laiho, 2013 ; Eagly & Karau, 2002 ; Schein, 1973 ; Heilman, 2012). Cette incongruité restreint l'accès des femmes aux secteurs d'activité dominés par les hommes. Eagly & Karau (2002) & Heilman (2001) ont discuté de la définition des rôles de leadership en termes masculins et composé majoritairement d'hommes, les individus peuvent percevoir que les femmes ne sont pas qualifiées pour ces industries et ces rôles et ils peuvent se battre avec des femmes dans des positions d'autorité. Certaines industries sont perçues comme moins masculines et, ces dernières années, on a assisté à une augmentation de l'embauche de plus de femmes que d'hommes (par exemple, dans le domaine de l'éducation ; Ways & Marques, 2013).

L'un des thèmes de la théorie de la congruence des rôles est la mesure dans laquelle les industries utilisent des termes sexués (Eagly & Karau, 2002).

## 2.2. La théorie de la différence

Dans ses déclarations, Höhler fait référence à la recherche sur le cerveau et aux stéréotypes de genre. Les deux sexes sont nés avec des identités différentes, par exemple des identités féminines et masculines. Ces deux variantes sont le résultat d'un processus d'optimisation incessant. Un "remodelage" post-natal est, selon elle, absurde (Höhler 2001:19).

Lorsqu'on examine un style de leadership féminin typique, il faut d'abord noter que pendant longtemps, les qualités de leadership des femmes ont été mises en doute, car dans les années 1950, les concepts de régime autoritaire et de répartition classique des rôles jouissaient d'une grande popularité. En 1977 déjà, Rosabeth Kanter affirmait que les femmes ont des performances différentes de celles des hommes. En raison de l'opinion répandue selon laquelle "les femmes sont plus faibles", elles devraient s'affirmer encore et diriger plus durement que leurs homologues masculins. Les femmes ont essayé d'être plus distantes, sans intimité, afin de ne pas perdre leur autorité, car elles font l'objet d'une attention accrue (Kanter 1977:202). Cependant, contrairement à d'autres chercheurs de l'époque, Kanter n'a pas apprécié la différence de leadership. Il s'agit d'une image du style de leadership féminin, qui est encore vécu aujourd'hui par les employés. Dans les années 80, les entreprises ont souvent exprimé le désir de passer d'un leadership autoritaire à un leadership coopératif ou participatif une réponse entrepreneuriale à un changement des valeurs sociales (Müller 1997:23). Ce changement a nécessité des compétences en matière de communication et de gestion des conflits, et les compétences des femmes sont donc devenues de plus en plus importantes (Wunderer & Dick 1997:49).

Bien que toutes les femmes ne soient pas également équipées de ces compétences, les hommes n'ont pas du tout ces capacités. Le style de leadership féminin repose sur des données rationnelles et émotionnelles. Les femmes prennent donc en compte les chiffres, ainsi que les émotions dans les processus décisionnels - elles sont ainsi plus à même d'entretenir des relations personnelles (Loden 1998:70-71).

Selon Helgesen (1990), les femmes agissent de manière plus coopérative que les hommes, qui sont plus compétitifs. Par conséquent, les femmes incarnent davantage la pensée en réseau et tentent de pratiquer des hiérarchies plates parce que l'exercice du pouvoir n'est pas important pour elles. Les femmes organisent la structure de l'organisation en équipes et leur objectif fondamental est la qualité. (Helgesen 1990 : 38-39).

En outre, les femmes agissent de manière plus intuitive-rationnelle pour résoudre les problèmes, mais les hommes préfèrent leur affirmation individuelle. Les caractéristiques

décisives du style de leadership féminin sont également le contrôle moindre des travailleurs et la grande empathie, qui augmente l'estime de soi des employés. Les femmes transmettent également mieux l'information, car elles ne la considèrent pas comme une ressource de pouvoir (Helgesen 1990:28).

De plus, les femmes étaient plus susceptibles d'appliquer les concepts de leadership transformationnel et sont donc supérieurs aux hommes (Eagly et al 2003: 569-591). Par conséquent, le style de gestion féminin se caractérise par la compétence communicative, le travail d'équipe, la responsabilité, la réflexion en réseau, l'empathie et la confiance envers les employés

### **2.3. La théorie de l'égalité**

L'idée de base de la théorie de l'égalité est que les femmes et les hommes sont égaux et pas seulement formellement égaux, mais dans tous les aspects de leur existence. Ainsi, les adeptes de cette théorie concluent également que les femmes et les hommes mènent le même chemin. La théorie fait également référence à toute capacité, attitude ou motivation que les gens peuvent avoir. En ce qui concerne le style de leadership, les études confirment l'égalité entre les hommes et les femmes.

Dans leur étude réalisée en Allemagne et en Suisse, Wunderer & Dick (1997) ont constaté "une faible disparité entre les dispositions et les comportements" (Wunderer & Dick 1997:132). Ils ont interrogé des cadres masculins et féminins et leur personnel sur le genre et le style de leadership. En termes d'orientation de carrière, d'ambitions de promotion, d'utilisation du réseau ou de style de leadership des cadres, aucune différence entre les sexes n'a été constatée. Les déclarations des employés qui ont participé à cette étude confirment que leurs supérieurs, qu'ils soient hommes ou femmes, ont des comportements similaires. L'évaluation du style managérial du superviseur était indépendant du sexe de l'employé.

En conséquence, un cadre masculin était considéré comme égal par ses employés féminins et masculins et vice versa. Le style de direction le plus choisi par les cadres féminins et masculins, du point de vue des employés, était un style "consultatif" ou "coopératif" (un employé est informé des décisions prévues et peut/est autorisé à les commenter) (Wunderer & Dick 1997:12 ; 69-70).

Bischoff (1999) a réalisé plusieurs grandes études entre 1986 et 2004 intitulées "Hommes et femmes occupant des postes de direction en Allemagne". "La grande différence de comportement des hommes et des femmes en matière de leadership, en partie évoquée, qui s'est propagée dans le passé, n'a pas encore pu être prouvée par des enquêtes empiriques.



Fondamentalement, les hommes et les femmes dirigent de manière coopérative et se comportent si besoin est même de manière autoritaire" (Bischoff 1999:131-132).

Pour d'autres caractéristiques, cependant, comme le salaire, Bischoff a constaté des différences entre les sexes, mais pas liées au style de leadership. "Les femmes gagnent moins que les hommes au même niveau hiérarchique" (Bischoff 1999 : 83, 92).

D'autres études, comme celles de Hyde (2005), concluent également que les femmes et les hommes sont égaux. L'égalité des chances, l'égalité des droits et l'égalité des sexes sont donc, sinon assurées, du moins établies par des mesures correctives des programmes d'autonomisation des femmes et des politiques d'égalité des sexes. Weinert (1990) a examiné les deux sexes en termes de domination, de comportement social, d'autonomie, de responsabilité, de maîtrise de soi, de bonne impression, de conventionalité et de réussite. Il n'y avait pas de différences significatives entre les hommes et les femmes pour aucune de ces caractéristiques (Weinert 1990).

Les études susmentionnées montrent qu'il n'existe pas de style de leadership spécifique au genre. Selon la situation, la tâche et l'objectif, les cadres masculins et féminins choisissent le style de leadership de manière égale ; certains styles de leadership sont plus ou moins préférés, mais les deux études de Wunderer & Dick et Bischoff, confirment la théorie de l'égalité dans son idée centrale.

### **3. Les différents courants sur l'origine des différences et des similitudes entre les sexes**

Il y a beaucoup de questions sur les différences comportementales entre les sexes, c'est pourquoi la recherche sur les différences et les similitudes entre les sexes est importante. En effet, les stéréotypes sur les différences psychologiques entre les sexes abondent, influençant le comportement des personnes, et il est important d'évaluer s'ils sont exacts (Archer, 2004 ; Costa et al., 2001 ; Eccles et Wigfield, 2002 ; Else-Quest, 2012 ; Hyde, 2013 ; Lammers et al., 2009 ; Reilly, 2012 ; Stewart et McDermott, 2004 ; Su et al., 2009). Historiquement, les stéréotypes sexuels ont exclu les femmes des domaines professionnels. Cependant, le fait est que, biologiquement, le dimorphisme sexuel n'est qu'une différence phénotypique entre les hommes et les femmes de la même espèce mais, chez l'homme, a longtemps été un sujet de grande controverse, surtout lorsqu'il est étendu au-delà des différences physiques aux capacités mentales et aux conditions psychologiques (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et al., 1992 ; Galli et al., 2013 ; Greenberg et al., 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et al., 2009 ; Lüders et al., 2002).

### 3.1. Psychobiologie de la différence

Il existe des différences entre les sexes au niveau du système neuroendocrinien humain ou de la santé physique, mais la question est de savoir comment ces différences affectent la manière dont ils se comportent (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et al., 1992 ; Galli et al., 2013 ; Greenberg et al., 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et al., 2009 ; Lüders et al., 2002). Ce dimorphisme sexuel incontesté comprend la différenciation des gonades, de la masse musculaire, de la taille. Par exemple, les femmes sont plus grandes (en moyenne) que les hommes au début de l'adolescence, mais les hommes (en moyenne) les dépassent en taille à la fin de l'adolescence et à l'âge adulte. Les femmes ont généralement plus de globules blancs et produisent plus d'anticorps à un rythme plus rapide que les hommes. Elles développent donc moins de maladies infectieuses et succombent moins longtemps (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et al., 1992 ; Galli et al., 2013 ; Greenberg et al. 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et al., 2009 ; Lüders et al., 2002). Il est bien connu qu'il existe des différences dans leur système nerveux central car les femmes (en moyenne, là encore) ont un pourcentage plus élevé de matière grise (qui comprend les régions du cerveau impliquées dans le contrôle musculaire, la perception sensorielle comme la vue et l'ouïe, la mémoire, les émotions, la parole ou la prise de décision) par rapport aux hommes (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et autres, 1992 ; Galli et autres, 2013 ; Greenberg et autres, 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et autres, 2009 ; Lüders et autres, 2002). Cependant, les hommes ont en moyenne un cerveau plus volumineux que les femmes et, en fait, lorsqu'on ajuste le volume total du cerveau, les différences de matière grise entre les sexes sont faibles ou inexistantes (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et al., 1992 ; Galli et al., 2013 ; Greenberg et al., 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et al., 2009 ; Lüders et al., 2002).

Ces différences anatomiques sont à l'origine de différences de comportement. De cette manière, plusieurs études ont montré que la dépression et les troubles anxieux sont plus fréquents chez les femmes que les hommes, mais on en sait peu sur les mécanismes neurobiologiques qui contribuent à cette disparité (Abramson et al., 1989; Hankin et al., 1998; Hyde, 2013; Hyde et al., 2008). D'autre part, on pense que les différences entre les sexes dans les caractéristiques visuelles, y compris l'apparence du visage, jouent un rôle important dans une variété de jugements et de décisions. Ce fait a de réels résultats professionnels dans de nombreux contextes. En effet, de plus en plus de preuves suggèrent que l'apparence influence les décisions d'embauche et même les résultats des élections (Hunt et al., 1999; Hyde, 2013;

Woolley, 1914; Wincenciak et al., 2013). Par exemple, les personnes attrayantes sont plus susceptibles d'être embauchées, les hommes plus grands gagnent plus et l'apparence faciale des candidats a été liée aux résultats réels des élections. Les jugements sur la fiabilité du visage peuvent être influencés par cet effet, en particulier sur l'expression émotionnelle et la masculinité / féminité du visage. (Hunt et al., 1999; Hyde, 2013; Woolley; 1914; Wincenciak et al., 2013). Son apparence conditionne l'élection d'un chef et, plus encore, sa possibilité de succès. Les dirigeants peuvent être choisis parce que les caractéristiques qu'ils possèdent sont considérées comme les mieux adaptées pour diriger dans des situations particulières. Il existe plusieurs données sur la manière dont les gens choisissent un leader dans différents environnements.

### **3.2. Ethologie humaine et similarités comportementales**

Étant donné que les groupes choisissent des dirigeants différents selon les situations, il faut essayer de déterminer si ces différences sont "culturelles", "sociales" ou ont une origine plus profonde : une origine "biologique". Ainsi, l'éthologie humaine (c'est-à-dire l'étude scientifique et objective du comportement dans des conditions naturelles) a montré que les femmes interagissent avec d'autres femmes et de multiples descendants dans les groupes sociaux. Ce fait pourrait être très important pour déterminer s'il existe un style de leadership féminin biologiquement conçu. En outre, la psychobiologie évolutionniste s'est concentrée sur la manière dont les différences psychologiques entre les sexes sont le produit d'une sélection évolutionniste, en partant de l'hypothèse que les différents comportements sont adaptatifs pour les hommes par rapport aux femmes (Becker, et al., 2002 ; Carlson, 2013 ; Eagly et al., 1992 ; Galli et al., 2013 ; Greenberg et al., 2014 ; Hines, 2011 ; Hyde, 2013 ; Johnson et al., 2009 ; Lüders et al., 2002). Proposée à l'origine par Darwin (Hyde, 2013 ; Shields, 1975), la sélection sexuelle consiste en deux processus. L'un d'entre eux consiste à mettre les membres d'un sexe (généralement des hommes) en concurrence entre eux pour obtenir des privilèges d'accouplement avec les membres de l'autre sexe (généralement des femmes). D'autre part, les membres de l'autre sexe (généralement des femmes) ont des préférences et exercent un choix en s'accouplant avec certains membres du premier sexe (généralement des hommes). L'idée intéressante pour comprendre le processus de leadership est que cette sélection sexuelle pourrait être invoquée, par exemple, pour expliquer les différences entre les sexes en matière d'agression (Hyde, 2013 ; Richardson et Hammock, 2007).

### Hypothèses de recherche

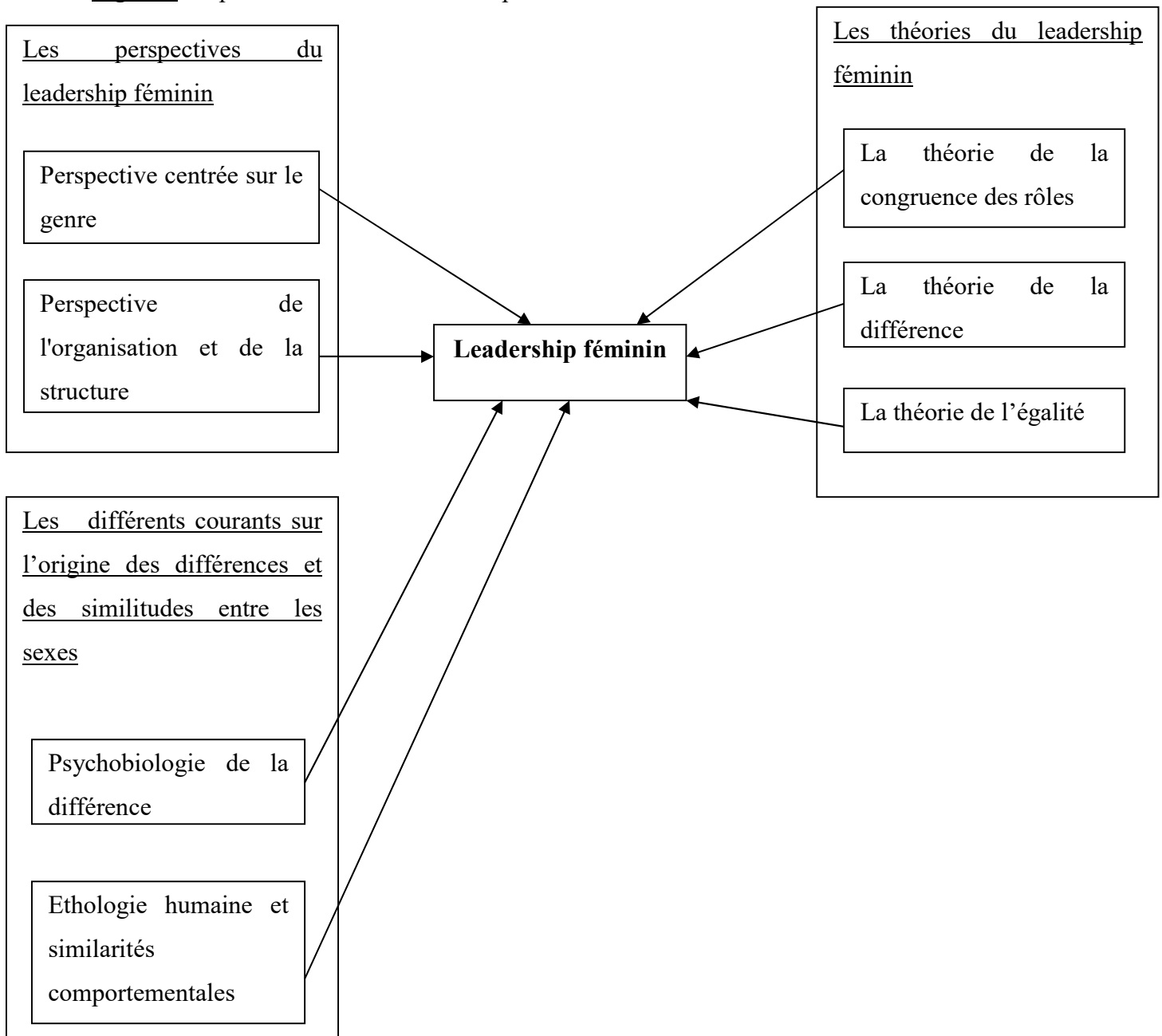
Sur la base de la recherche théorique qui précède, il est proposé que :

**H1** : Les femmes sont des leaders transformationnels en tant que composantes du style de leadership transformationnel s'alignent davantage sur les priorités de rôle du genre féminin.

**H2** : Les hommes sont des leaders transactionnels, car les composantes du style de leadership transactionnel s'alignent davantage sur le rôle de genre masculin.

**H3** : Les femmes développent des relations plus épanouissantes que les hommes. Par conséquent, on s'attend à ce que les femmes affichent plus de leadership transformationnel que les hommes.

**Figure** : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche



## CONCLUSION

Historiquement, les femmes en tant que supérieures n'ont pas toujours reçu beaucoup de reconnaissance positive. Elles étaient auparavant considérées comme les cadres les plus pauvres et étaient confrontées à des préjugés, étant pédantes, difficiles à satisfaire, elles ne déléguaient pas, elles entravaient le développement du personnel et elles prenaient tout personnellement. Diriger autrement que les collègues masculins était assimilé à un "mauvais leadership". Ce point de vue a changé au fil du temps, car les qualités requises aujourd'hui dans le domaine de la gestion semblent être celles de caractéristiques typiquement féminines. Cependant, il est devenu un phénomène bien connu que les femmes accèdent de plus en plus aux postes de direction et d'encadrement supérieur. La question du leadership féminin est devenue un sujet d'actualité.

L'étude de recherche sur le leadership des femmes et des hommes montre que les femmes, le genre et le leadership signifient des choses très différentes pour différentes personnes. Par conséquent, certaines femmes perçoivent encore de nombreux obstacles et défis. Les femmes doivent généralement travailler plus dur et obtenir de meilleurs résultats, mais elles sont perçues comme ayant plus d'opportunités.

Les femmes dans la gestion sont souhaitables parce que les femmes apportent un style de leadership différent. Par exemple, les femmes apportent un style moins agressif et plus intuitif, elles ont aussi tendance à garder le style masculin autoritaire. Ces compétences plus douces sont plus en demande aujourd'hui que le style agressif et dominant des hommes. En même temps, les femmes doivent être plus motivées et encouragées par elles et par leur famille parce qu'elles se battent pour une promotion. Étant donné que les femmes combinent le travail avec la famille, ils poursuivent donc leur ambition égoïste de faire passer leur carrière avant la famille responsabilités.

Cependant, pour les femmes qui occupent des postes de direction, il est très important de développer et de conserver des compétences interpersonnelles et des compétences professionnelles, car cela joue un grand rôle dans l'obtention de résultats. Il existe de bonnes suggestions sur la façon de prendre de bonnes et rapides décisions pour les femmes en matière de compréhension des affaires. Le principe consiste en un ensemble de compétences où les hommes sont systématiquement évalués par les patrons comme des femmes plus performantes.

L'analyse tirée de mon article peut être la suivante. Les femmes peuvent essayer d'être autre chose que ce qu'elles sont, adopter un style masculin, par exemple, et ne pas être authentique

peut être une erreur pour n'importe quel leader. C'est pourquoi cette façon de diriger peut apporter une réflexion positive et des résultats sur sa propre attitude, ses habitudes, ses objectifs et ses opportunités de carrière. Les dirigeants doivent comprendre leurs forces et leurs priorités, ainsi que la culture, les politiques et les systèmes qui les entourent. Il existe de merveilleuses opportunités, mais cela signifie que les femmes ont d'énormes choix et une gamme beaucoup plus large de prototypes à penser et à analyser. Certaines femmes progressent dans leur rôle de leadership dans les organisations. Il est clair que les femmes peuvent aller jusqu'au sommet aujourd'hui. Et il est clair que les femmes dirigeantes sont confrontées à certains problèmes comme d'autres, y compris les hommes. Les femmes à fort potentiel sont en demande incroyable, les entreprises doivent donc chercher comment retenir ces femmes.

Cependant, pour aujourd'hui, le mouvement en faveur de l'égalité des rôles masculin et féminin n'est pas une lutte contre la discrimination à l'égard des femmes. En outre, ce n'est pas une guerre contre les hommes et leurs droits, leur vie familiale et leur respect mutuel entre les sexes. Le modèle d'égalité est tout aussi pertinent pour une société moderne. L'égalité est un équilibre délicat entre le pouvoir, le respect et le partage des responsabilités entre les hommes et les femmes. C'est pourquoi le style égalitaire fait de la femme et de l'homme une personne efficace et productive, flexible et efficace. C'est la preuve que les meilleurs dirigeants sont des gens mariés, ils sont le meilleur en leadership. Par exemple, les hommes sont meilleurs lorsqu'ils dirigent et subviennent aux besoins de leur famille, à l'école, à la maison ou au travail en même temps, ils s'améliorent grâce aux compétences des leaders et apportent leur contribution positive à l'amélioration de la qualité de vie. L'impact sur la société et vice versa. Les hommes et les femmes acquièrent des compétences en leadership au cours de leurs études, l'éducation, l'expérience professionnelle, les formations, les séminaires, ils acquièrent de bonnes caractéristiques en tant que qualifications, l'intelligence, le travail acharné, et ainsi de suite.

Les meilleurs leaders, femmes et hommes, utilisent rationnellement et avec succès toutes les compétences acquises en fonction de leur environnement, de leur profession, de leur environnement, de leur situation. C'est pourquoi tout le temps les meilleurs leaders féminins et masculins essaient de garder ce qui suit: *"Ils font les choses qu'ils pensent ne pas pouvoir faire ..."*

## BIBLIOGRAPHIE

- Abramson L.Y., Metalsky G., Alloy L. (1989). « Hopelessness depression: a theory-based subtype of depression » *Psychol. Rev*, Vol 96, pp. 358–372.
- Alice H.Eagly et Linda L.Carli. (2007). « Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders » Boston, Harvard Business School Press, p.137
- Archer J. (2004). « Sex differences in aggression in real-world settings: a meta-analytic review » *Rev. Gen. Psychol*, Vol. 8, pp. 291–322
- Ayers-Nachamldn, A., Cann, C, Reed, K, and Home, A. (1982). « Sex and Ethnic Differences in the Use of Power » *Journal of Applied Psychology* 67, pp. 4-64—7.
- Becker J.B., Breedlove S.M, Crews D., McCarthy M.M. (2002). Ed. *Behavioral Endocrinology*, MA: MIT Press
- Belghiti-Mahut S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres » *Revue Française de Gestion*, Volume 4 : numéro 151, pp. 145-160.
- Bell E.Louise & Nkomo Stella M. (1992). « Women in Management Research » *Toward a New Framework* August, 1992, Working Paper No: 3464-92.
- Benaldelhadi A. et El Kaout H. (2018). «Le leadership au féminin dans l'administration publique au Maroc » *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 7, Décembre, pp. 553-575.
- Bischoff, S. (1999). «Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft und Deutschland – Neuer Blick auf alten Streit » *Wirtschaftsverlag Bachem*, Köln, pp. 83-132.
- Brandt, T. & Laiho, M. (2013). «Gender and personality in transformational leadership context » *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), pp. 44-66.
- Carlson N.R. (2013). «*Physiology of Behavior*». 11E London: Pearson.
- Costa P.T., Terracciano A., McCrae R.R. (2001). « Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising finding » *J. Personal. Soc. Psychol*, Vol 81, pp.322–331.
- Eagly A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). « Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis comparing Women and Men » *Psychological Bulletin*, 129(4). APA, Washington, pp. 569-591.
- Eagly, A.H. (1987). « Sex differences in social behavior: A social role interpretation » Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). «Role congruity theory of prejudice toward female leaders» *Psychological Review*, 109(3), pp. 573-598.

Eagly A. H., Makhijani M. G., Klonsky B. G. (1992). « Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis» *Psychological Bulletin*, Vol 111, pp. 3–22.

Eccles J.S., Wigfield W. (2002). «Motivational beliefs, values and goals» *Annu. Rev. Psychol.* Vol. 53, pp.109–132.

Elomari K. (2016). « Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et limites » *Revue Economie, Gestion et Société*, Numéro 8, pp. 1-13.

Else-Quest N.M. (2012). «Gender differences in temperamen, in “Handbook of Temperament » NY: Guilford, pp. 479–496.

Fagenson, E. and Horowitz, S.J. (1985). « Moving Up: A Test of the Person Organization centered and Interactionist Perspectives » *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 345-9.

Fagenson, E. (1986). « Women's Work Orientations: Something Old, Something New» *Group and Organization Studies* 11, pp. 75-100.

Fagenson, E: Terceived. (1990). « Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individuals' Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives» *Journal of Applied Psychology*.

Galli G., Shukla A., Simmons A.N. (2013). « Davenport P.W., Paulus M.P. Sex differences in the neural processing of aversive interoceptive events: the benefit of relief » *PLoS One*, pp.8-12.

Gerson, K. (1985). « Hard Choices: How women decide about work, career and motherhood »,University of California Press, Berkeley.

Gherardi, S. & Poggio, B. (2001). «Creating and recreating gender order in organizations » *Journal of World Business*, 36(3),pp. 245-259.

Greenberg G.D., Laman-Maharg A., Campi K.L., Voigt H., Orr V.N., Schaal L., Trainor B.C. (2014). « Sex differences in stress-induced social withdrawal: role of brain derived neurotrophic factor in the bed nucleus of the stria terminalis » *Front Behav. Neurosci.* , pp. 9-17.

Hankin B.L., Abramson L., Moffitt T., Silva P., McGee R., Angell K.( 1998). « Development of depression from preadolescence to young adulthood: emerging gender differences in a 10-year longitudinal study, *J. Abnorm» Psychol.* Vol 107, pp.128–140.



Harding J. (2016). « Les principes fondamentaux du leadership inclusif » *Revue militaire canadienne*, Volume 16, Numéro 4, pp. 62-67.

Heilman, M.E. (2001). « Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder » *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 657-674.

Heilman, M.E. (2012). « Gender stereotypes and workplace bias. » *Research in Organizational Behavior*, 32, pp.113-135.

Helgesen, S. (1990). « The Female Advantage. Women's ways of Leadership » Doubleday, New York, pp.38-39

Hennig, M. and Jardim, A. (1977). «The Managerial Woman» Anchor Press/Doubleday, Garden City, NY.

Hines M. (2011). « Gender development and the human brain» *Annu. Rev. Neurosci.* vol. 34, pp. 69–88.

Höhler, G. (2001). «Wölfin unter Wölfen – Warum Männer ohne Frauen Fehler machen » *Econ*, Düs-seldorf, p.19.

Hyde J.S . (2013). « Gender Similarities and Differences » *Annu. Rev. Psychol.* Vol 65, pp. 73–98.

Hyde J.S., Mezulis A.H., Abramson L.Y. (2008). «The ABCs of depression: integrating affective, biological and cognitive models to explain the emergence of the gender difference in depression » *Psychol. Rev.* Vol 115, pp. 291–313.

Johnson W., Carothers A., Deary I.J. (2009). « A role for the X chromosome in sex differences in variability in general intelligence? » *Perspect. Psychol. Sci.* Vol 4, pp. 598–621.

Kanter, R. (1977). «Men and Women of the Corporation» Basic Books, New York, p .202.

Lammers J., Stoker J. I., Stapel D. A. (2009). « Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies» *Psychological Science*, Vol 20, pp.1543–1549.

Lenney, E. (1977). « Women's Self-confidence in Achievement Semng » *Psychological Bulletin* 84, pp. 1—U.

Loden, M. (1998). « Als Frau im Unternehmen führen », Knauer, München, pp. 70-71.

Lüders E., Steinmetz H., Jäncke L. (2002). « Brain size and grey matter volume in the healthy human brain », *Neuro Report* Vol 13, issue 17, pp. 2371–2374.

Maccoby, E andjacklin. (1974). « The Psychology of Sex Differences », Stanford University Press, Stanford, California.

- Martin, P., Harrison, D., and Dinitto, D. (1983). « Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A Multilevel Analysis of Problems and Effects » *Journal of Applied Behavioral Science* 19, pp. 19-33.
- Müller, A. P. (1997). « Reden ist Chefsache: Linguistische Studien zu sprachlichen Formen sozialer “Kontrolle” in innerbetrieblichen Arbeitsbesprechungen » Narr Francke Attempto, Tübingen, p. 23.
- O’Leary, VJ. (1974). « Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women » *Psychological Bulletin* 81, pp. 809—26.
- Palmu-Joronen A-L. (2009). « Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia » Jyväskylä: Atena, pp. 172-177.
- Pigeyre F. et Valette A. (2004). « Les carrières des femmes à l’université : les palmes de verre du cocotier » *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, Numéro 151, pp. 173-189.
- Piha K. (2006). « Äitijohtaja. Helsinki: Talentum», pp. 89-131.
- Reilly D. (2012) . « Gender, culture, and sex-typed cognitive abilities » *PLoS ONE* , 2012, p.7.
- Richardson D.S, Hammock G.S. (2007) . « Social context of human aggression: Are we paying too much attention to gender? » *Aggress. Viol. Behav*, Vol 12, pp. 417–426.
- Riger, S. and Galligan, P J.(1980) . « Women in Management: An Exploration of Competing Paradigms » *American Psychologist* 35,pp. 902—10.
- Schneider, B.(1983). « Interactional Psychology and Organizational Behavior in L . Cummings and B. Suw (eds.) » *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 1-31.
- Shields S. (1975) . « Functionalism, Darwinism, and the psychology of women» *Am. Psychol*, Vol. 30, pp. 739–754.
- Stewart A, McDermott C. (2004) . « Gender in psychology » *Annu. Rev. Psychol.* Vol 55, pp. 519–544.
- Su R., Rounds J., Armstrong P. (2009). «Men and things, women and people: a meta-analysis of sex differences in interests » *Psychol. Bull.* Vol 135, pp.859–884.
- Tanhua I. (2012). « Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta » *Työ-ja elinkeinoministeriö*, p.72.
- Terborg, Jj. (1977). «Women in Management A Research Review » *Journal of Applied Psychology* 62, pp. 647—64.

Way, A.D. & Marques Joan. (2013). « Management of gender roles: Marketing the androgynous leadership style in the classroom and the general workplace » *Organization Development Journal*, 31(2), pp. 82-94

Weinert, A. (1990). « Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten » In: Domseh, M., Regnet, E. (Ed.): *Weibliche Fach- und Führungskräfte*. Schaeffer, Stuttgart, pp.35-58.

Wincenciak J., Dzhelyova M., Perrett D.I. (2013) . «Barraclough N.E.Adaptation to facial trustworthiness is different in female and male observers » *Vision Res.* Vol. 87, pp. 30-4.

Woolley H.T. (1914). «The psychology of sex. » *Psychol. Bull.* Vol. 11, pp. 353–379.

Wunderer, R. & Dick, P. (1997). « Frauen im Management – Kompetenzen, Führungsstile, Fördermo-delle. Luchterhand» Neuwied, pp.69-70.