

Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse

Cornet Annie, professeure, Hec-Ulg (Liège-Belgique)- annie.cornet@ulg.ac.be
Unité de recherche EGID, Etudes sur le genre et la diversité en Gestion

Sophie Cadalen sophie.cadalen@wanadoo.fr
Psychanalyste et écrivain française

Prix du meilleur article et de la gestion de la diversité dans le cadre du Congrès annuel de l'IPM (Institut Psychanalyse @& Management)
"Hommes, Femmes et Après ? Economie de la connaissance, sexe et diversité dans les organisations"- 28-29 mai 2009

Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse

Le leadership a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et de nombreux écrits managériaux. La plupart de ces travaux visent à dresser des typologies des styles de leadership et à identifier les modèles de leadership les plus adaptés aux réalités organisationnelles et aux contextes culturels externes. Ces analyses sont le plus souvent asexuées, elles ont été aussi souvent réalisées sur des échantillons constitués exclusivement ou majoritairement d'hommes, ce qui paraît normal quand on sait que jusqu'il y a peu, ce sont les hommes qui occupaient les fonctions de management dans les organisations. La féminisation croissante des différents niveaux du management et l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes à responsabilité ont suscité différentes recherches comparatives des styles de leadership mobilisés par les hommes et les femmes en position de management dans la perspective d'identifier les différences éventuelles entre les hommes et les femmes, 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 la sous-représentation des femmes à des postes de responsabilité. Malgré les nombreuses études réalisées sur le sujet, le débat reste vif. On est très loin du consensus d'une part, sur l'existence ou non de différences dans le leadership féminin et masculin et d'autre part, sur les explications formulées pour avancer ces résultats.

L'originalité de cet article sera de croiser le regard d'une sociologue et d'une psychanalyste sur ce thème.

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 et pourquoi un regard en terme de genre s'avère pertinent. Le point de départ sera un positionnement des différentes théories sur le leadership en lien avec le contexte interne et le contexte externe, pour ensuite s'intéresser 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 terminons par l'impact des modèles explicatifs proposés sur la GRH et la carrière des femmes, en mettant en évidence que l'explication proposée débouche sur des pistes d'action différenciée.

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. 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, soutien à la participation et à l'implication, encouragement au dépassement.

Plusieurs recherches visent également à dresser des typologies des styles de leadership.

On présente ainsi :

- le leadership formel qui cible les processus de leadership de personnes en poste d'autorité qui est opposé au leadership informel qui émerge au sein de groupes de travail et de groupes de pairs.
- des continuum qui vont du leader autocratique (autoritaire) au leader démocratique (consultatif ou participatif) et non-interventionniste.
- les styles de leadership centrés sur les personnes versus ceux centrés sur la tâche qui permet d'identifier cinq styles de leadership : social, intégrateur, laisser-faire, autocrate, de compromis.
- le 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.
- une différenciation entre le 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 reposera 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, compétences, degré de cohésion du groupe), l'influence des structures sociales et des réseaux.

Les approches personnalistes qui postulent que certains individus auraient des personnalités de leader et cela indépendamment du contexte sont de plus en plus remise en cause. Il apparaît, en effet, totalement utopique de vouloir caractériser un style de leadership hors de son contexte et indépendamment de la culture dans laquelle ce leadership s'exerce. Certes, il est plus commode, pour systématiser un fonctionnement, de simplifier ou de faire l'impasse sur certaines variables. Mais l'humain s'inscrit forcément dans un environnement, qui lui-même sera modelé et « coloré » par ceux qui l'habitent et l'animent. On assiste à un va-et-vient qui conforte nos valeurs quand elles sont prises pour acquises, ou qui les dérangent quand les changements sont perceptibles et les révolutions en marche.

La plupart de ces modèles et théories se situent dans une approche positiviste qui postule qu'il existe un style de leadership « optimum » en regard de facteurs de contexte interne et de la personnalité du leader. Ces caractéristiques idéales, qui assurent un leadership performant, sont trop « objectives » pour être valables. Certes elles existent et sont à prendre en compte, mais cette approche nie leur dimension avant tout « subjective » : les qualifications ne garantissent pas les mêmes compétences selon qui les portent, selon qui les met à profit et comment, selon le mode d'organisation dans lequel elles s'inscrivent, qui lui-même sera influencé par les sujets qui le portent ou lui obéissent. Quelles que soient ces caractéristiques idéales, tout leadership, pour être efficace, a besoin d'un leader motivé par un désir d'être là où il est et de faire ce qu'il fait. Une motivation qu'aucun diplôme ne peut garantir, dont les origines sont très différentes, selon les individus, et pas toujours identifiées, et qui déterminera réellement le style du leadership.

2. Le leadership et les variables d'efficacité liés au contexte externe

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 dépendantes 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 alii, 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'Hostede 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 alii, 2002, p.9). 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 alii, 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 alii (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). Ces études confirment la nécessité qu'il y a, lorsqu'on tente de définir un leadership ou de l'améliorer, d'inscrire toujours celui-ci dans son cadre, à un moment donné. Un cadre culturel et économique qui reflète, en même temps qu'il influence, ce qui se joue dans l'intime, et la façon dont chaque individu se positionne par rapport à une hiérarchie. Les psychanalystes entendent tous les jours des propos qui montre que le monde du travail est perçu comme le prolongement de la sphère familiale, qui elle-même évolue selon les cultures et leur époque. Là où l'autorité parentale est sacrée, la soumission au supérieur ira de soi – ce qui ne manque pas de surprendre les occidentaux confrontés à une organisation asiatique, par exemple. Si l'on vient de familles où l'altérité prime, où la discussion est encouragée, les abus d'autorité seront difficilement tolérables notamment dans la vie professionnelle. Et si l'on observe nos comportements de plus près encore, on constate qu'est attendu d'un leader tout ce qu'un parent idéal (et qui n'existe pas) est censé être : infaillible, sûrs de lui, sans peur et sans reproche... Mais celui qui s'est affranchi de cette tutelle inconsciente sera peu

enclin à se laisser prendre sous l'aile d'un leader au style protecteur. Le monde professionnel n'est pas un monde à part, même s'il est régi par des codes particuliers. Les hommes et les femmes y apportent ce qu'ils sont, les attentes qu'ils nourrissent, leurs angoisses et leurs doutes, leurs talents et leurs névroses, qui toutes se sont « épanouies » dans l'intimité familiale.

Sont également convoquées les images et les préjugés sur les identités sexuelles, que chaque culture draine. Ainsi, 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 Hofstede. Pour cet auteur, 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. À 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 la difficulté, *due au nombre de dimensions prises en compte dans cette variable*, 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 performance, l'orientation vers l'humain. [Emrich et al., 2002, House et al., 2002]. 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]. Le problème avec cette caractérisation des sociétés, dites masculines ou féminines, est qu'elle repose sur un système de valeurs qui va de soi, dont l'origine n'est pas même discutée. Ces études partent du postulat que les hommes sont dotés à la naissance de qualités que les femmes, elles, n'ont pas. Il y aurait donc une nature féminine, distincte de la nature masculine, qui pourrait se traduire dans un certain nombre de valeurs et permettre une différenciation des cultures selon des valeurs et des comportements dominants associés à l'un ou l'autre sexe. Mais d'où viennent ces distinctions ? Qu'est-ce qui génère ces caractéristiques propres à chaque sexe ? Leur cerveau, dont le fonctionnement serait différent ? C'est ce que beaucoup défendent encore. Leurs hormones, dont la répartition spécifique induirait plus ou moins d'agressivité (utile aux « combats » économiques) ou de romantisme ? C'est aussi ce qui s'affirme. Ou serait-ce la disposition de nos appareils génitaux, ostentatoire chez les hommes – d'où leur sens de l'affirmation – invisible chez les femmes, ce qui expliquerait leur discréetion ? Aucune de ces raisons ne tient quand elles sont sérieusement étudiées. La neurologie est revenue sur ce soi-disant cerveau droit ou gauche, son fonctionnement se révélant aujourd'hui dynamique et évolutif, aux réactions modelées par l'environnement et ses stimulations. Nos dosages hormonaux sont extrêmement variables d'un individu à l'autre, et ne peuvent nous cataloguer en deux genres aux fonctionnements distincts et prévisibles. Quant au sexe, il nous conditionnera bien sûr de façon différente, mais dont les différences seront propres à chacun, et au contexte où notre identité s'exprime.

3. Leadership féminin ou masculin ?

Intéressons nous maintenant au cœur du débat : y a-t-il des styles de leadership propre aux femmes qui seraient différents des styles de leadership mobilisés par les hommes ?

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.

Reprendons les termes du débat genre et leadership.

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) 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. Ces analyses oublient un peu vite que les sociétés déterminent la place des hommes et des femmes dans la société, ce qui est révélateur des préjugés qu'hommes et femmes à leur insu nourrissent, et auxquels ils se soumettent. Car ce sont eux qui, d'abord, font la société, et qui ensuite obéissent à ses codes. Si cette société n'accorde pas beaucoup de crédit aux femmes, la majorité d'entre elles ne s'autorisera pas à déroger à la règle dominante, confortant par là le système déjà en place. Est-ce leur « nature » qui est là en cause ? Bien sûr que non, il s'agit bien plutôt d'une image de la femme à laquelle elles croient et se conforment.

C'est ainsi que si d'autres études n'observent pas de différences dans les styles de leadership féminin et masculin elles vont tenter d'expliquer 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, 1999), 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). 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.

Cet abandon de la féminité pose une question essentielle, et toutefois négligée : qu'est-ce que la féminité ? Que recouvre ce terme, de quelles qualités et caractéristiques est-il porteur ? Car ces particularités féminines sont considérées comme tellement évidentes qu'elles ne sont pas discutées : les femmes sont coquettes, douces, bienveillantes, elles débordent de compassion... Autant de « talents » dont l'utilité, et la pertinence, sont discutables aux abords du pouvoir. Alors si les femmes, quand elles sont leaders, ne font pas montre de ces caractéristiques – parce qu'elles ont d'autres impératifs – c'est qu'elles ont sacrifié leur féminité sur l'autel des responsabilités. C'est ce que prônent ces théories, et que colporte encore le discours dominant. Nous revoilà confrontés à cette nature féminine qui va de soi, et qui viendrait d'on ne sait où. Sont encore une fois confondues les images associées à la féminité, dont chaque époque et culture est porteuse, avec la réalité et la complexité de chaque personnalité. Sont confondues les aptitudes « naturelles » des hommes à diriger, avec ce préjugé de leur supériorité, soi-disant caduque aujourd'hui...

Dans le suivi de ces réflexions, certains auteurs vont tenter de démontrer que 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 ». Car bien sûr, s'il va de soi que les femmes copient le leadership des hommes, elles seront suspectées d'avoir moins de talent et d'aisance, n'étant pas « faites » pour cette fonction-là. Voulant prouver leurs compétences et gagner leur légitimité, les femmes en feront plus, et trop. Elles seront – comme il est dit encore – « pires » que les hommes : encore plus rudes, encore plus exigeantes, encore plus autoritaires et injustes. Comme si ces travers étaient propres aux hommes, comme si les femmes étaient incapables, naturellement, d'être sans pitié. À moins de renoncer à leur féminité, qui forcément les fait douces et bienveillantes...

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 alii, 2003). Dès que le contexte externe est pris en compte, différence est faite entre des qualités considérées comme naturellement féminines ou masculines, et les images et valeurs associées à chaque identité, et qui dépendent de leur contexte. Il sera alors davantage question d'attitudes, et d'obéissance inconsciente aux modèles dominants, que d'aptitudes innées délivrées avec le sexe. L'inné étant évidemment pratique : il protège de toute introspection, de toute implication et participation aux inégalités, et à leur persistance. Tandis que la prise en compte d'un environnement, et de sa culture, implique forcément les hommes et les femmes qui les font et les subissent. Des images et préjugés ne seront critiquables, et peut-être abandonnées à terme, que si chacun, en son for intérieur, en prend la mesure : les femmes en réalisant comme elles n'osent pas contredire leur soi-disant nature, et les hommes en admettant comme ce postulat souvent les arrange.

Mais s'il n'y a pas d'effet de genre, il est néanmoins utopique de nier la façon dont chacun « porte » ce genre, et comment celui-ci est perçu. Pour être leader, pour en avoir l'ambition et les éventuelles compétences, il faut posséder certaines aptitudes que l'on peine à reconnaître aux femmes. Il faut déjà « en vouloir », et assumer ce vouloir. Ce qui, venant d'une femme, demeure en général suspect. Si dans notre société elles ont gagné une certaine liberté sexuelle, on ne leur reconnaît pas pour autant des désirs aussi féroces que ceux des hommes. Ceux-là mêmes qui poussent également aux plus grandes ambitions, au goût du défi et de la bagarre, nécessaires et récurrents à un certain niveau de poste. Si des femmes, lorsqu'elles sont leaders, sont mues par les mêmes motivations que les hommes, et font montre des mêmes talents ou des mêmes intransigeances, leur genre – avec lequel elles doivent composer – les oblige souvent à utiliser différemment ces mêmes outils, à devoir tenir compte des images associées à leur sexe. Qu'elles-mêmes, souvent, n'oseront pas contredire. Si par exemple elles sont spontanément très autoritaires, beaucoup s'obligeront – plus qu'un homme – à faire montre d'écoute et de patience, puisqu'elles sont femmes. Une exigence, tacite, qui forcément influencera leur management. Alors si le poste crée le personnage, si être leader encourage certains traits de caractère, chacun et chacune occupera néanmoins ce poste sous la contrainte d'images et de règles véhiculées par l'identité sexuelle.

3.2 *Les partisans du « oui »*

De ces études (Cleveland, Stockdale, Murphy, 2000 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcalfe, 1995 ; Loden, 1985 ; Hennig et Jardin, 1977 ; Sargent, 1981, Kark, 2004, Koch, 2005), 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. Le regard de la psychanalyse met en évidence que ces caractéristiques renvoient toutes à la mère, que toute femme serait d'abord et surtout. Son émotivité, son encouragement à la prise de participation, son attention à l'autre... sont autant de traits « maternels » dont on suppose chaque femme naturellement dotée, puisque son corps est fait pour procréer. Une évidence qui renvoie à une autre évidence : cet « instinct » maternel que chaque femme aurait. Et que la réalité des divers comportements ne cesse pourtant de mettre en doute... Arrêtons-nous sur cette « intuition », qui serait propre aux femmes, et qui leur suppose donc « *une connaissance directe et immédiate, sans recours au raisonnement* »¹. Voilà un talent mystérieux, et ambigu pour diriger, où faire l'impasse sur tout raisonnement n'est pas très rassurant, et forcément handicapant pour elles ;

- 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.

Ces différences entre hommes et femmes se démontrent toujours par leur contraire : ce que l'un a, l'autre ne l'a pas. Si les femmes fonctionnent à l'intuition, les hommes auront donc le monopole de l'analyse. Si les femmes sont émotives, eux seront plus stratégiques. Leurs natures se soutiennent l'une l'autre, et ne s'expliquent que l'une par rapport à l'autre. Ce qui, à terme, laisse peu de marge au changement dans les relations entre sexes.

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) :

- 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). Ces études s'appuient sur la croyance en cette nature dont chaque femme, en naissant, serait dotée, sans que ses fondements soient étudiés. Des fondements dont on a déjà vu qu'ils n'existaient pas, et dont les sciences aujourd'hui ne cessent de démontrer la fantaisie. Quant à la psychanalyse, elle oublie parfois que ce que Freud qualifiait de féminin et de masculin, dans le psychisme, n'était pas à confondre avec l'identité sexuelle. Il proposait de nommer plutôt actives, et passives, ces différentes pulsions qui inconsciemment nous traversent, que l'on soit homme ou femme, et dont le « mélange », particulier à chacun, fait notre personnalité. Les hommes n'ayant pas le monopole de l'agressivité, et les femmes celui de l'accueil. Ce déni de nos complexités psychiques aboutit à des catégorisations simplistes, à la Mars et Vénus (dont on sait le succès), et qui figent hommes et

¹ dictionnaire Quillet-Flammarion

femmes dans des comportements obligés, empêchant toute remise en question de nos fonctionnements.

- 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). Ainsi considérés, ces facteurs de contexte seraient indépendants des humains qui les subissent. Or, ce sont les hommes et les femmes qui dessinent les contextes, et qui dans le même temps s'y soumettent. Le fait que les femmes investissent des secteurs d'activité spécifiques est intimement lié à la façon dont leur genre est perçu, à ce qu'elles s'autorisent et ce qui leur est dévolu. Le contexte est davantage révélateur de l'importance des images attachées à chaque sexe, que de leurs compétences objectives.
- 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, 1993). Des approches qui, de nouveau, s'appuient sur l'idée que chaque genre obéit à un comportement commun, que chaque sexe est possesseur de qualités et d'aptitudes, elles aussi communes. Et même si des variables culturelles et situationnelles – évidemment précieuses – sont prises en compte, la base de ces études est encore celle d'une nature, indiscutable, livrée avec le sexe.
- 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, 1999 ; Alvesson et Billing, 1997). Si leurs conclusions invitent à rééquilibrer les pouvoirs en les cédant aussi aux femmes, elles n'interrogent pas l'identité masculine, à laquelle l'identité féminine s'oppose automatiquement. Le conflit des genres, sous cet angle, est considéré comme une donnée incontournable, aucune résolution de celui-ci n'est envisagée.

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. Ces études sont les seules à contourner cette notion de « nature » sexuelle sur laquelle s'appuient les autres approches, soit en prenant comme acquis les données de ces natures, soit en les confortant par leurs résultats. Elles ne peuvent aboutir à des résultats définitifs,

puisqu'ils dépendront toujours du lieu et du moment de l'étude, et de ses données spécifiques et provisoires. Mais elles nous obligent à repenser les genres, à repérer et esquiver des préjugés très opérants, elles permettent une réelle réflexion, et donc des évolutions, en n'isolant plus l'humain de son contexte, et son identité sexuelle de sa culture qui bien sûr l'influence. Il n'est qu'à constater l'évolution du rôle des femmes au fil des époques pour s'apercevoir de leur intrication dans l'histoire.

Nous avons montré que le débat leadership et genre reste très complexe et qu'il est loin d'être tranché. Le contexte culturel et national, de par son influence sur les stéréotypes sexués, sur la répartition des rôles entre les hommes 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.

4. Impact sur la GRH et la carrière des femmes

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. Un autre argument est que, 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). 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. Dans ce premier scénario, la GRH s'appuie sur une logique de l'individualisation.

Si cette absence de différences objectives entre hommes et femmes est défendable, son application sera forcément empêchée, détournée ou ralenti par la subjectivité inhérente à l'humain. Qui, s'il est d'accord intellectuellement avec ce postulat, est néanmoins pétri d'images et de croyances sur ce que sont les hommes et les femmes. Les freins les plus importants sont intimes. Quelles que soient les bonnes résolutions d'une entreprise, et son adhésion à une égalité des sexes à mettre en œuvre sur le champ, les acteurs de cette égalité interpréteront à leur insu ce qu'ils croient être les caractéristiques de leur

genre : les femmes en faisant valoir leur écoute, en étant plus discrètes, les hommes en s'attaquant aux défis les plus rudes. Autant d'idées reçues qui empêchent un réel épanouissement des compétences, et leur exploitation. Cette « égalité dans la ressemblance » refoule une donnée très importante, et qui complique tous les systèmes d'organisation : celle de la différence. Car si l'on conteste cette catégorisation des hommes et des femmes en deux natures distinctes, avec leurs codes et leur tempérament associé, on ne peut pour autant négliger les diverses personnalités, leurs motivations particulières, les nombreuses façons pour une femme d'appréhender sa féminité, et pour un homme d'incarner sa virilité. Partir du principe que tous les individus ont les mêmes compétences, quel que soit leur sexe, c'est négliger le moteur inconscient qui pousse chacun, et qui surgit au carrefour de son éducation, de son expérience et du sens qu'il lui donne, de sa singularité, et de la manière – non négligeable ! – dont il vit et ressent son genre.

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). De plus, cette dimension maternelle, à laquelle sera renvoyée toute femme, évoque inconsciemment un pouvoir si important dans l'intimité – celui de donner la vie – qu'il imposera leur retrait dans la vie économique, financière et politique : car si elles accèdent aux mêmes postes que les hommes, alors elles sont partout, maîtresses du privé comme du domaine public. Un « rééquilibrage » qui se fait involontairement, et dont on constate chaque jour l'action et les effets dans notre société, encore marquée par la puissance des mères dans les foyers. 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).

Ces arguments reposent entièrement sur la certitude d'une nature féminine, dont nous avons déjà vu qu'elle n'a aucune origine neurologique ou biologique, et qui renvoie toute femme à sa dimension maternelle. Une dimension d'ordre fantasmatique : le fait d'être capable de procréer n'a jamais garanti le sens de l'autre ni la bienveillance. Le sujet demeure tabou, mais les mères sont aussi très « qualifiées » pour détruire une enfance, et gâcher la vie du futur adulte qu'elles élèvent. Ces arguments confondent un ordre social, auquel il est certain qu'hommes et femmes se soumettent spontanément, avec la réalité de leurs compétences, et leurs motivations profondes et singulières. Un ordre auquel il est commode d'obéir, et que chacun répugne à déranger. Sera nié ce qui réellement est à l'origine des compétences de chacun, et de chacune : le désir qui les pousse, l'intérêt qu'ils y trouvent, ce qu'en psychanalyse on nomme la libido, et qui n'est pas réservée au seul domaine sexuel. Or ce renvoi des femmes à leur dimension maternelle, et ses compétences associées, les condamne à une libido discrète et modeste. Car dans l'imaginaire de tous, celle qui se consacre à son enfant, et par extension à ses subordonnés, ne le fait pas pour son plaisir propre, ou sa réalisation personnelle. Ces qualités « naturelles » lui interdisent une ambition trop affirmée, qui viserait une réussite dont elle jouirait, incohérente avec son image de pilier familial et dévoué. Un théâtre de l'intime qui se rejoue dans l'entreprise.

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. Car si ces différences sont considérées comme innées, si on ne discute pas cette nature sexuelle qui déciderait de nos compétences et de nos préférences, on glisse facilement vers un racisme insidieux. Si on remplace le mot « genre » par celui de « race » - avec ce que ce terme recouvre de fantasmes – les dérives sont plus évidentes. Qui n'a pas entendu, ou dit, que les noirs étaient plus joyeux que les blancs, que les chinois étaient bons en maths, que les gitans

étaient des voleurs... etc... Des lieux communs, qui pour beaucoup tiennent lieu de vérités, qui résultent de la confusion entre us et coutumes – différents selon les cultures - et une nature dont on affuble celui qui ne fonctionne pas comme soi. Des préjugés qui enferment celui qui les subit dans des postes définis d'avance, et qui l'empêchent de s'affirmer comme individu singulier.

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 Alvesson, 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, 2004²) 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). Ce travail est énorme, car il exige de sortir de tous les schémas qui nous cernent et qui donnent raison à nos fonctionnements – même s'ils sont bancals et frustrants – pour s'impliquer chacun en qualité de sujet, avec son histoire, ses repères, ses modèles, sa partialité. Il impose de mettre à bas ces natures qui, nous l'avons vu, sous-tendent quasiment toutes les approches, et d'interroger ce que signifie pour chacun être un homme, être une femme. Une question à l'impossible réponse, mais qui permet de mettre à jour toutes les croyances qui à notre insu nous conditionnent, et qui rejoaillissent sur l'organisation d'une entreprise. 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 ? Une androgynéité impossible à mettre en pratique : le leader sera toujours un homme, ou une femme. Et son identité sexuelle sera une donnée incontournable de sa personnalité, et de son style de leadership. Mais une donnée à laquelle il s'agit de ne pas associer des qualités et des compétences obligées. Les hommes ont déjà montré que leur sexe ne les conditionnait à un mode de leadership uniforme, même si leur environnement impose, à des degrés variables, une façon de faire et d'agir qui évolue au fil du temps. 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

² Connecting Corporate performance and gender diversity, Catalyst, 2004., <http://www.catalystwomen.org/>.

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 Alvesson (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. En ce sens, ils rejoignent Freud, qui en distinguant des pulsions masculines et féminines, les dissociait du genre qui est le nôtre à la naissance. Une distinction qui par la suite a été rapidement oubliée. Ne vaudrait-il mieux pas, d'ailleurs, abandonner ces termes de féminin et masculin, lorsqu'ils servent à désigner différents leaderships ? Car diriger, c'est occuper forcément une position phallique, qui là encore n'a rien avec le sexe dont nous sommes dotés, mais avec l'affirmation d'un désir incarné par le leader (un désir aux tenants et aboutissants très différents d'une personne à l'autre). 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.

5. 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 sexuée. *Il est important de comprendre, aussi, pourquoi* ces stéréotypes ont la vie dure, pourquoi hommes et femmes inconsciemment y tiennent tant, même s'ils les encombrent et réduisent leurs choix et leurs actions. Des inconvénients qui sont pourtant la cause de leur succès. Car si le programme de nos talents innés ne nous est plus fourni d'emblée, voilà qui va obliger chacun à s'interroger sur ce qu'il est, sur ce qu'il veut. Voilà qui ouvre à encore plus de possibilités, dont les chemins ne seront pas tracés d'avance par le genre. Des interrogations qui renvoient chacun à sa singularité, mais aussi à sa solitude si le simple fait d'être homme, ou femme, n'induit plus d'évidences. Car si nous réclamons la liberté d'être et de choisir, l'humain a surtout peur, inconsciemment, de s'avancer hors des chemins balisés par des normes. La « nature » sexuelle étant une de ces normes, séduisante de dessiner un parcours de vie emprunté par d'autres. La revue de littérature montre aussi les impasses d'un discours qui nie les différences comme celui qui les renforcent et les naturalisent. Car être homme, ou femme, forcément détermine nos comportements. Mais de quelle façon ? En quelles circonstances ? Cela dépendra de chacun, ce déterminisme ne pouvant être nié ni généralisé. 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. Ces revendications perpétuent la guerre des sexes, en continuant d'opposer un sexe à l'autre, en ne remettant pas en cause la

définition de l'un par rapport à l'autre. Voire sur le dos de l'autre : les atouts des uns sont toujours mesurés à l'aune des faiblesses de l'autre. De plus, elles cantonnent les femmes dans un rôle de victime, en arguant d'une revanche qu'elles auraient à prendre et du droit qu'elles en ont. N'est toujours pas mis en avant ce désir, que certaines femmes ont aussi et que n'ont pas tous les hommes, de mener, d'entreprendre, de diriger, de batailler. Un désir qu'elles ne s'autorisent pas encore tout à fait, tant il contredit ces images maternantes et lénifiantes encore accolées aux femmes. Tant que persistera la croyance en ces natures sexuelles, et qu'elles seules seront différenciées, il ne sera pas possible de prendre en compte ces infimes différences qui font la personnalité de chacun, et dont aucune généralité ne saurait rendre compte. Casser les stéréotypes, c'est permettre aux hommes et aux femmes de faire entendre leurs préférences, et donc leurs compétences. L'un et l'autre allant toujours de pair. Ce qui exige des hommes et des femmes qu'ils cessent de se mesurer sous l'étandard de leur « nature », et qu'ils abandonnent les costumes fournis par leur genre. Qui même s'ils sont trop étroits, les assurent d'une certaine voie à suivre...

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.

6. Références

- 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.
- BASS, B.M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. Edition revue et augmentée. New York : The Free Press. 856 p.
- Bass, B.M. (1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist* 52 2, pp. 130–139.
- 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.
- 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.
- BILLING, Y.D., ALVESSON, M. (1993), *Gender, Managers, and Organizations*, Walter de Gruyter, Berlin.
- 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 Erbaum Associates.
- 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.
- 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.
- DICKSON, M.W., DEN HARTOG D. MITCHELSON J.K., (2003) Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions, The Leadership Quarterly Volume 14, Issue 6, December, 729-768
- DUBRIN, A. J. (1998). Leadership: Research findings, Practices and Skills (2nd ed.).Boston: Houghton Mifflin.
- 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. & Johnson, B. (1990), Gender and leadership style: a meta-analysis, Psychological Bulletin, 108,2, 233-256.
- 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, R. J., FOLDY E.G., SCULLY M.A., (2003) Reader in Gender, Work, and Organization. Blackwell Publishing, MA.
- 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.
- FAGENSON E.A. (1993) Women in Management, Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity, London, Sage.
- FELDMAN, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. Administrative Science Quarterly, 21, pp 433-452.
- GRAEN, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- GRANT J. (1988), Women as managers : what they can offer to organizations, Organizational Dynamics, 16, 1, pp 56-63.
- HENNIG, M., & JARDIN, A. (1977). The managerial woman. New York: Anchor Press.
- HOFSTEDE, G (2001), Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- POWELL G., « The value of androgynous management (1989) », Volume: 54, Pages: 10-13, Publisher: SAM Advanced Management Journal.
- ROSENER J.B. (1990), Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, Nov/Dec, pp 119-125.
- SARGENT, A. G. (1981). The androgynous manager. New York: Amacom.
- TERBORG, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp 647-664.
- WAJCMAN, J. (1998). Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management, Cambridge: Polity Press, 1998.