

## **Leadership dans une perspective de genre**

### **Leadership from a gender perspective**

**RGUIBI Khalid**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

**krgui2014@gmail.com**

**ATID Asma**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

**atid.asma.2016@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/05/2021

**Date d'acceptation :** 03/08/2021

**Pour citer cet article :**

RGUIBI. K & ATID.A (2021) «Leadership dans une perspective de genre», Revue Internationale du Chercheur  
«Volume 2 : Numéro 3» pp : 1373 - 1394

## Résumé

Il est évident que le leadership est à prédominance masculine et que les femmes ont certains avantages et inconvénients, ainsi que des préjugés et un style de leadership différent. Par conséquent, les attentes des organisations envers leurs employés en termes d'affirmation de soi, de disponibilité et de soumission à la hiérarchie ont toujours reflété le niveau de vie des hommes. Ainsi, l'apparition du concept de leadership a été façonnée par des valeurs masculines. L'implication progressive des femmes dans la vie des affaires est apparue dans les années 70. Par conséquent, ce petit univers sur mesure pour les hommes a entraîné l'émergence de questions de genre.

S'il est important de poursuivre les recherches sur le leadership et le genre afin de comprendre les pratiques de leadership efficaces, tant pour les hommes que pour les femmes, il existe également un ensemble de recherches qui suggèrent que les organisations ayant une forte représentation de femmes aux postes de haut niveau sont plus efficaces.

Nous nous sommes concentrés sur des données théoriques, conceptuelles pour expliquer et analyser l'impact de genre sur le leadership et les organisations.

**Mots clés : « Leadership ; genre ; égalité des sexes ; stéréotypes ; organisations »**

## Abstract

It is clear that leadership is male-dominated and that women have certain advantages and disadvantages, as well as biases and a different leadership style. Consequently, the expectations of organizations of their employees in terms of assertiveness, availability and submission to hierarchy have always reflected the standard of living of men. Thus, the emergence of the concept of leadership has been shaped by male values. The gradual involvement of women in business life began in the 1970s. As a result, this small world tailored to men has led to the emergence of gender issues.

While further research on leadership and gender is important to understand effective leadership practices for both men and women, there is also a body of research that suggests that organizations with a high representation of women in senior positions are more effective.

We have focused on theoretical, conceptual evidence to explain and analyse the impact of gender on leadership and organizations.

**Keywords: « Leadership; gender; Gender balance; stereotypes; organization»**

## Introduction

Le succès de l'entreprise dépend considérablement des leaders et de leur leadership dans l'organisation. Au cours des 80 dernières années, de nombreuses études sur le leadership ont créé un réseau complexe de normes et de théories ainsi qu'une pléthore d'ensembles de compétences, de traits et de dispositions connexes (O'Connell, 2014). Selon Rost et Barker (2000) : "Le leadership est une relation d'influence entre les leaders et les suiveurs qui ont l'intention d'apporter des changements réels qui reflètent leurs objectifs mutuels".

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. Le leader aide ses disciples à faire confiance à l'organisation, à comprendre les lignes directrices et à améliorer leur efficacité.

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.»*

Parmi les approches du leadership, deux tendances opposées se dessinent : les styles de leadership masculin et féminin. Ces théories mettent l'accent sur un style de leadership typiquement masculin. Le style de leadership masculin est basé sur des valeurs masculines telles que l'affirmation de soi, le commandement et le contrôle. Le style de leadership féminin se rapproche des valeurs féminines suivantes : nourrissant, attentif, bienveillant, qui reflètent les stéréotypes féminins et les valeurs féminines. Le raisonnement de base conduit à penser que les femmes sont par conséquent plus aptes à faire face au leadership féminin. Ces visions du leadership fondées sur les différences entre les sexes tendent à montrer que le style de leadership peut être directement lié à la masculinité ou à la féminité des dirigeants. Ce paradigme soulignant un style de leadership basé sur le genre est actuellement en discussion.

La littérature sur le leadership et le genre a fourni des perspectives variées sur l'efficacité des femmes dirigeantes. En 1992, Moran a écrit. « Même si les femmes sont devenues une proportion de plus en plus importante de la population active, elles n'occupent toujours pas une part proportionnelle des postes administratifs de haut niveau ». La plupart des recherches sur les différences entre les sexes se sont concentrées sur la question de savoir si le manque relatif de succès des femmes à atteindre des postes élevés pouvait d'une manière ou d'une autre être lié à des différences dans leur style de leadership. (p. 475-476).

En outre, la relation entre le genre et le leadership est toujours une question sans réponses appropriées (Powell, 2011). De nombreuses études ont été mises en œuvre pour expliquer comment le genre affecte les styles de leadership et comment les leaders féminins ou masculins peuvent utiliser leurs connaissances pour développer leurs compétences en leadership.

Dans cette perspective, l'objet du présent article est de comprendre l'incidence du genre sur le leadership. D'une façon plus claire et explicite, ce travail de recherche tentera d'apporter des éléments de compréhension relatifs à ces deux phénomènes en étudiant la problématique suivante : **Dans quelle mesure le genre a un impact sur les dirigeants et les organisations ?**

Pour ce faire, le présent papier sera structuré en 5 éléments : Nous étudierons, dans un premier temps, l'approche conceptuelle du leadership, Nous exposerons, dans un deuxième temps les généralités sur le binaire genre et sexe, les rôles de genre, ensuite nous exposerons la partie qui traite la congruence des rôles de genre et des rôles de leadership ainsi que les théories sur l'origine des différences et des similitudes entre les sexes. Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'effet du genre sur le leadership.

## **1. Approche conceptuelle du leadership**

### **1.1 Qu'est-ce que le leadership ?**

Dans son examen du rôle du leadership dans le développement économique et social, Lyne de Ver (2008) note l'absence de définitions convenues du leadership, au sein des différentes disciplines. S'appuyant sur les travaux de Bass (1990), elle passe en revue différents concepts de leadership. Certains auteurs présentent le leadership comme des traits de personnalité individuels, tels que la vision, le charisme ou la capacité d'amener une circonscription. D'autres se concentrent sur le leadership en tant que processus et comportements qui permettent aux groupes de gérer les relations et la réalisation des objectifs.

Si l'influence est au cœur de la compréhension du leadership par la plupart des auteurs, certains mettent l'accent sur la coercition et «l'art d'induire la conformité», tandis que d'autres mettent l'accent sur la capacité des dirigeants à persuader et à se coordonner. Certaines discussions présentent les leaders comme rassemblant et dirigeant leurs partisans dans la poursuite d'un objectif distinct. D'autres voient les leaders comme émergeant de l'interaction du groupe (Lyne de Ver, 2008: 7-12). Chin (2004) souligne le récent changement dans la littérature sur les affaires et la gestion, passant de l'étude des traits individuels aux «dimensions du leadership d'équipe et de collaboration».

Leftwich et Hogg (2007) mettent en évidence la distinction la plus récente entre le « leadership transactionnel », où les individus et les groupes cherchent à atteindre leurs objectifs dans l'ordre politique existant, et le « leadership transformationnel », qui cherche à le remettre en question. Cependant, Wijnen et Wildschut (2015) soulignent également que le leadership transformationnel, dans lequel les dirigeants sont « considérés comme des catalyseurs de changement constructif », est issu du discours occidental et que la recherche montre que « différents pays ont divers profils culturels qui diffèrent de ce modèle de leadership transformationnel ». Lyne de Ver (2008) souligne également qu'une grande partie de la littérature générale sur le leadership vient des États-Unis et suppose un ordre institutionnel stable et libéral.

## **1.2 Les styles de leadership et l'indicateur de genre**

### **1.2.1 Les styles de leadership axés sur les tâches, les relations interpersonnelles et la démocratie autocratique**

Dans les années 50, Borgatta, Bales & Couch, (1954) a introduit une distinction entre deux approches des styles de leadership. Le style orienté vers les tâches, avec l'accomplissement des tâches assignées en organisant des activités pertinentes pour la tâche, et le style orienté vers les relations interpersonnelles, avec le maintien des relations interpersonnelles en veillant au moral et au bien-être des autres. Cette distinction a été développée dans les études de l'État de l'Ohio sur le leadership (Hemphill & Coons, 1957). Dans cette étude, le style axé sur les tâches comprenait des comportements tels que l'encouragement des subordonnés à suivre des règles et des procédures, le maintien des normes de performance élevées et l'attribution de rôles de leader et de subordonné explicite. Le style axé sur les relations interpersonnelles comprend des comportements tels que l'aide et les faveurs au subordonnés, en veillant à leur bien-être, en leur expliquant les procédures, en étant amical et disponible (Eagly et al., 2003). Un autre aspect du style de leadership qui a été populaire dans la recherche est la mesure dans laquelle les dirigeants se comportent démocratiquement et permettent aux subordonnés de participer à la prise de décision et se comportent de manière autocratique et découragent les subordonnés de participer à la prise de décision. Cette dimension du leadership démocratique versus autocratique ou la dimension similaire du leadership participatif versus directive des premières études expérimentales du style de leadership a été développée par un certain nombre de chercheurs. Bien que le style démocratique versus autocratique soit un aspect plus étroit du comportement du leader que le style axé sur les tâches et les relations interpersonnelles, la dimension démocrate-autocratique se rapporte également aux rôles de

genre, car une composante des normes agentiques associées à ces rôles est que les hommes sont relativement plus dominants et contrôlants, en d'autres termes, plus autocratiques et directifs que les femmes (Bass, 1990).

Pour examiner les différences et les similitudes entre les sexes dans les styles de leadership, Eagly et Johnson (1990) ont passé en revue 162 études qui ont permis de comparer les femmes et les hommes sur des mesures pertinentes. Eagly et Johnson ont commencé leur méta-analyse en discutant à la fois des raisons de s'attendre à l'absence de différences sexuelles et des raisons de s'attendre à leur présence. Cette synthèse a révélé que les styles de leadership étaient quelque peu stéréotypés selon le sexe dans les études de laboratoire généralement menées dans le cadre d'expériences sur les processus de groupe avec les participants, et les études d'évaluation utilisant des participants non sélectionnés pour occuper des fonctions de direction. Plus précisément, dans ce type de recherche, les femmes, plus que les hommes, ont manifesté des styles relativement interpersonnels et démocratiques, et les hommes, plus que les femmes, ont manifesté des styles relativement orientés vers la tâche et autocratiques.

### **1.2.2 Les styles de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire**

Les débats sur les styles de leadership des femmes et des hommes se sont intensifiés dans les années 1990 en raison de nouvelles recherches visant à identifier les styles particulièrement adaptés aux conditions contemporaines. Dans les années 1980 et 1990, de nombreux chercheurs se sont intéressés à d'autres types de styles de leadership en faisant la distinction entre les leaders qui sont transformationnels et ceux qui sont transactionnels.

Les leaders transformationnels fixent des normes de comportement particulièrement élevées et s'imposent comme des modèles en gagnant la confiance de leurs disciples. Ils énoncent des objectifs futurs et élaborent des plans pour les atteindre. En encadrant et en responsabilisant leurs adeptes, ces dirigeants les encouragent à développer leur potentiel et à contribuer ainsi de manière plus efficace à leur organisation. Sur la base des recherches de plusieurs auteurs, on peut résumer que dans les premiers stades de la discussion sur le leadership, les hommes ont tendance à avoir un style de leadership autocratique et axé sur les tâches, tandis que les femmes ont tendance à présenter un style de leadership interpersonnel, démocratique et participatif. Dans les dernières étapes des discussions sur le leadership, il a été constaté que les hommes ont tendance à être des leaders transactionnels ou de laissez-faire et que les femmes sont caractérisées comme des leaders transformationnels.

Au cours des 25 dernières années, les styles de leadership transformationnel et transactionnel ont dominé l'étude du leadership. Bass, 1985 a suggéré que les leaders qui réussissent à inciter leurs partisans à transcender leurs propres intérêts au profit du groupe ou de l'organisation pour atteindre des objectifs extraordinaires seraient qualifiés de transformationnels. À l'opposé, les managers qui induisent uniquement les échanges les plus élémentaires avec leurs adeptes incarnent le leadership transactionnel (Bass, B M; Riggio, 2005). (Bass, 1985) a décrit quatre facteurs de leadership transformationnels et deux facteurs transactionnels.

Le leadership transformationnel comprend:

- Le leadership inspirant ou compétences de motivation des dirigeants qui améliorent les performances en décrivant un avenir optimiste par une vision idéalisée et en inspirant un sentiment de l'accessibilité de cette vision (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003)
- Le charisme socialisé des leaders de leadership charismatique et les actions qui en découlent, fondées sur des valeurs, des croyances et une mission d'inciter les adeptes à poursuivre leur vision (Waldman et Javidan, 2009)
- La stimulation intellectuelle, capacité des leaders à inciter les suiveurs à penser à des solutions innovantes (Keller, 2006)
- La prise en compte individualisée, sensibilisation des dirigeants aux besoins et intérêts des adeptes visant à faciliter la réalisation de soi (Rafferty et Griffin, 2006)

Les leaders transformationnels peuvent être résumés comme des leaders qui font preuve d'une vision et encouragent leurs adeptes à suivre cette vision en les mettant au défi de penser à des solutions innovantes.

Le leadership transactionnel est composé de :

- Une récompense conditionnelle ou un comportement de leadership centré sur des exigences transparentes en matière de rôle et de tâches pour lequel les adeptes obtiennent des récompenses conditionnelles au respect des obligations contractuelles (Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008).
- La gestion par exception, les comportements actifs et passifs de la direction visant à garantir le respect des normes et à intervenir lorsque les choses tournent mal (Antonakis et al., 2003).

La récompense conditionnelle s'est avérée être liée plus au style de leadership transformationnel de Judge et Piccol (2004) mais Hinkin et Schriesheim (2008) soutiennent

que la sous-échelle de la récompense conditionnelle devrait être utilisée séparément. Le management par l'exception est uniquement celui qui représente le leadership transactionnel. Le leadership inspirant implique une vision qui renvoie au charisme qui séduit les membres de l'organisation principalement en temps de crise, la stimulation des subalternes qui induit nécessairement des solutions innovantes, et la considération individualisée qui permet aux subalternes de s'épanouir (HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. 2020).

Le laisser-faire ou leadership passif est une forme de leadership de gestion par exception. Les leaders passifs ne répondent pas systématiquement aux situations et aux problèmes (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). Ils ne réagissent aux problèmes que s'ils surviennent inévitablement (Eid, Johnsen, Bartone, & Nissestad, 2008).

## **2. Généralités sur le genre**

### **2.1 Qu'est-ce que le genre ?**

Qu'entendons-nous par " genre " ? La signification des termes "sexe" et "genre", ainsi que la façon dont les auteurs ont théorisé la relation entre les deux, ont considérablement changé au fil des ans. Avant les années 1960, le genre faisait principalement référence à ce qui était codé dans le langage comme masculin ou féminin. Par la suite, le genre a été diversement théorisé comme des traits de personnalité et des comportements spécifiquement associés aux femmes ou aux hommes (par exemple, les femmes sont attentionnées ; les hommes sont agressifs), comme toute construction sociale liée à la distinction homme-femme, y compris celles qui distinguent les corps féminins des corps masculins, ou encore comme l'existence de deux groupes sociaux différents, les "hommes" et les "femmes", qui sont le produit de relations inégales (Alsop et al., 2002 ; Connell et Pearse, 2014). Dans ce dernier sens, le genre est compris comme une hiérarchie qui existe dans la société, où un groupe de personnes (les hommes) a du pouvoir et des privilèges sur un autre groupe de personnes (les femmes) (Delphy, 1993). Des approches postmodernes plus récentes, associées aux travaux de Judith Butler (2006, 2011) en particulier, conceptualisent le genre comme une performance, où le genre est compris comme étant continuellement produit par le biais de la vie quotidienne.

Le genre est considéré comme continuellement produit par les pratiques quotidiennes et les interactions sociales.



## 2.2 Le binaire sexe/genre

À la fin du XIXe siècle et durant la première moitié du XXe siècle, ce sont les théories avancées par les biologistes, les chercheurs en médecine et les psychologues qui dominaient la compréhension du genre. Ces premiers travaux visaient principalement à établir des explications "naturelles" ou "biologiques" du comportement humain.

Les chercheurs cherchaient à découvrir les "différences sexuelles" sous-jacentes qui, selon eux, produisent des dispositions psychologiques et comportementales différentes chez les hommes et les femmes. Ils parlaient de sexe et non de genre et ne faisaient pas de distinction entre les deux comme nous le faisons souvent aujourd'hui. Dans ces approches naturalistes, le sexe est conceptualisé en termes de binaires : mâle/femelle ; homme/femme ; masculin/féminin. Dans cette pensée binaire, le mâle et la femelle sont considérés comme des "opposés" qui, malgré leurs différences, se complètent. Cet aspect de l'histoire de l'homme et de la femme n'a rien à voir avec celui du sexe. Cet appariement des "sexes opposés" est considéré comme naturel. Le genre est perçu comme un "fait" biologique, le "sexe" d'une personne, est pré-donné et situé dans le corps. Il s'agit d'une approche essentialiste : une manière de comprendre le soi humain comme ayant une "essence" biologique universelle et intemporelle qui existe au-delà des limites de la vie sociale.

À l'époque, peu de personnes en sciences sociales remettaient en question ces théories «scientifiques» sur la différence sexuelle. Par exemple, comme l'affirme Seidman (1997), la sociologie classique s'est inspirée et a contribué à la compréhension du sexe, du genre et de la sexualité en tant que catégories binaires ordonnées par la nature. Cependant, cela allait changer radicalement dans la deuxième partie du XXe siècle, alors que les débats sur la façon dont nous conceptualisons le genre se développaient régulièrement. Dans les années 1960 et 1970, une nouvelle façon de penser le genre a commencé à émerger qui critiquait les cadres «essentialistes» antérieurs, signalant un passage des comptes biologiquement fondés sur le genre à l'analyse sociale. Ce passage de la naturalisation aux récits constructivistes sociaux, sans nier nécessairement le rôle de la biologie, a souligné l'importance des facteurs sociaux et culturels dans la définition du genre.

Au moment même où les spécialistes des sciences sociales et les historiens commençaient à remettre en question l'hypothèse selon laquelle le genre était ancré dans la "nature", de plus en plus de personnes commençaient à remettre en question les idées dominantes sur les rôles de genre. La fin des années 1960 et le début des années 1970 ont vu l'émergence des mouvements de libération des femmes aux États-Unis et en Europe (D'Emilio, 1998 ; Stein,

2012). Une contribution importante à l'étude du genre à cette époque a été la distinction que de nombreuses personnes impliquées dans la politique sexuelle ainsi que certains sociologues, psychiatres et psychologues ont cherché à faire entre les termes sexe et genre. Le sexe fait référence aux différences biologiques entre les femmes et les hommes définies en termes d'anatomie et de physiologie du corps ; le genre fait référence aux significations sociales et à la valeur attachée au fait d'être une femme ou un homme dans une société donnée, exprimées en termes de concepts de féminité et de masculinité.

Cette distinction entre le sexe (biologique) et le genre (culturel) est ce que l'on appelle le binaire sexe/genre. Un certain nombre d'hypothèses clés associées au binaire sexe/genre sont résumées ci-dessous :

### Le binaire sexe/genre

- Une distinction peut être faite entre le sexe (biologie) et le genre (culture)
- Le sexe est biologiquement donné et universel
- Le genre est historiquement et culturellement variable
- Le sexe consiste en deux - et seulement deux - types d'êtres humains.
- Ce modèle binaire de différence sexuelle (la distinction entre les femmes et les hommes) est un "fait naturel".
- Un seul sexe dans chaque corps
- Les identités se développent en tant que l'un ou l'autre de ces deux sexes/genres

### **2.3 Le sexe comme construction sociale**

Plus récemment, une nouvelle compréhension du sexe et de sa relation avec le genre a vu le jour. La distinction entre le sexe et le genre a été remise en question par des arguments selon lesquels le sexe est tout autant une construction sociale que le genre. Plutôt que de considérer le sexe et le genre comme distincts l'un de l'autre, le sexe étant la base sur laquelle le genre est superposé. Le genre est de plus en plus utilisé pour se référer à toute construction sociale liée à la relation femme/homme, y compris les corps masculins et féminins. Cela a donné lieu à des débats sur l'utilité de la différenciation entre le sexe et le genre. Sur cette base, de nombreux auteurs féministes ont remis en question l'utilité du binaire sexe/genre qui, des années plus tôt, avait semblé être une percée conceptuelle. Par exemple, Christine Delphy

(1984) et Judith Butler (2006) ont soutenu que le corps n'est pas exempt d'interprétation sociale, mais qu'il est lui-même un phénomène socialement construit. C'est à travers la compréhension du genre que nous interprétons et établissons des significations pour les différences corporelles qui sont appelées différence sexuelle (voir aussi Butler, 2011).

Dans ce modèle, le sexe n'est pas quelque chose que l'on «a» ou une description de ce que quelqu'un est. Sans le concept de genre, nous ne pourrions pas donner un sens aux corps comme différemment sexués. C'est le genre qui nous fournit les catégories de sens pour interpréter comment un corps nous apparaît comme «sexué». En d'autres termes, le genre crée le sexe plutôt que l'inverse.

#### **2.4 Les rôles de genre**

Les travaux sur le genre menés dans les années 1970 et 1980 se sont principalement concentrés sur les points suivants : l'exploration de la production de la masculinité et de la féminité. De nombreux auteurs féministes, ont soutenu que le genre est culturellement déterminé et que nous devenons différents par la socialisation dans les rôles de genre, ou comme on l'appelait souvent à l'époque "les rôles sexuels" ou, comme on l'appelait alors, "rôles sexuels". La théorie des rôles sexuels, qui s'appuie sur les principes de la théorie sociale, affirmait que, par le biais de divers processus d'apprentissage (par exemple, l'observation, l'imitation, le modelage, le renforcement différentiel) et les organismes de socialisation (par exemple, les parents, les enseignants, les pairs, les médias), les enfants apprennent les significations sociales, valeurs, normes et attentes sociales associées au fait "d'être une fille" ou "d'être un garçon". et apprennent ainsi à développer des modes de comportement et des traits de personnalité considérés comme appropriés (ou non) pour être une femme ou un homme (Alsop et al., 2002 ; Rahman et Jackson, 2010).

Comme le souligne Connell (2009/2014), de nombreuses recherches menées par des psychologues sociaux et des anthropologues en particulier ont cherché à explorer le développement des rôles de genre. C'est-à-dire pour expliquer les mécanismes d'acquisition et les sites clés d'apprentissage des rôles de genre, ainsi que pour documenter la variation des rôles de genre dans différentes cultures. La socialisation d'un enfant dans un rôle de genre spécifique a été également une question controversée plus récemment sur le droit des parents d'élever un enfant en tant « que non sexiste » avec, dans certains cas, les parents gardant le sexe de leur enfant secret de tous mais leurs amis les plus proches et leur famille à révéler pour éviter les stéréotypes de genre.

## 2.5 Le genre comme hiérarchie

Ces premières théories de socialisation du genre nous apparaissent maintenant comme plutôt naïves et trop simplistes. En pensant aux rôles de genre en termes de masculinité ou de féminité, nous reconnaissons maintenant qu'il existe plusieurs genres et de nombreux modèles de masculinités et de féminités que certains appellent le pluralisme de genre ou l'identité de la diversité de genre (Monro, 2005). À l'époque, les féministes faisaient partie de celles qui critiquaient la théorie du rôle sexuel, soulignant en particulier que c'était un compte rendu hautement mécaniste et statique du genre qui attribuait peu de pouvoir aux sujets qui étaient supposés acquérir un certain rôle de genre en internalisant simplement ce qu'ils avaient été enseigné. Les féministes ont soutenu que de telles théories du genre ont été simplifiées à l'extrême, car de nombreux jeunes rejettent ce qu'on leur enseigne et résistent aux normes sociales et aux hypothèses culturelles sur les rôles sexués (Rahman et Jackson, 2010). Cela était clairement conforme à l'objectif politique féministe consistant à remettre en question les attentes et les normes relatives au rôle de genre qui étaient perçues comme restreignant la vie des femmes.

A la fin des années 1970, les théories féministes sur le genre deviennent de plus en plus sophistiquées. Certains auteurs ont poussé plus loin les critiques d'Oakley et d'autres féministes sur les essentialistes du genre en remettant en question l'existence même de la catégorie du genre. Le développement d'une telle analyse du genre est particulièrement associé aux travaux des féministes matérialistes telles que Christine Delphy (1984) et Monique Wittig (1981/1992). Bien que Delphy et Wittig aient reconnu l'importance de démontrer que la signification du terme "genre" n'est pas la même pour tous les hommes et toutes les femmes démontrer que la signification du "genre" est spécifique à l'histoire et à la culture, elles affirment que le concept de genre ne doit pas être considéré comme acquis. En d'autres termes, ils remettent en question l'idée selon laquelle le genre est une catégorie universelle, dont on peut supposer existera toujours sous une forme ou une autre en tout temps et en tout lieu. Au lieu de cela, ils ont défini le genre comme un produit socialement construit des hiérarchies patriarcales (Jackson, 1999).

Le genre est perçu compris comme le résultat des différences de pouvoir entre les sexes. Par exemple, dans son article intitulé « One is Not Born a Woman », faisant écho à Simone de Beauvoir dont j'ai mentionné plus haut le travail, Wittig a déclaré que le genre était le résultat de différences de pouvoir entre les sexes.

Simone de Beauvoir, dont j'ai déjà mentionné le travail, Wittig (1981/1992) soutient que le genre est un fondement imaginaire, le résultat d'une hiérarchie sociale dans laquelle une catégorie de personnes (les hommes) a le pouvoir et le privilège sur une autre classe de personnes (les femmes). Les catégories "femme" et "homme" sont relatives, définies par une position sociale et économique spécifique dans la société.

### **3. La congruence des rôles de genre et des rôles de leadership**

La théorie de la congruence des rôles est fondée sur le traitement de la théorie des rôles sociaux du contenu des rôles de genre et de leur importance dans la promotion des différences de comportement entre les sexes (Eagly et al., 2000). Cependant, la théorie de la congruence des rôles va au-delà de la théorie des rôles sociaux pour examiner la congruence entre les rôles de genre et les autres rôles, en particulier les rôles de direction, ainsi que de préciser les facteurs et processus clés qui influencent les perceptions de la congruence et leurs conséquences sur les préjugés et les comportements préjudiciables.

Le potentiel de préjugés contre les femmes dirigeantes qui est inhérent au rôle féminin découle de sa dissimilitude avec les attentes que les gens ont généralement à l'égard des dirigeants. Les préjugés peuvent surgir lorsque les personnes perçues jugent les femmes comme des occupants réels ou potentiels de rôles de leader en raison de l'incohérence entre les qualités principalement communautaires que les personnes perçues associent aux femmes et les qualités principalement agiles qu'elles estiment nécessaires pour réussir en tant que leader. Les gens ont donc tendance à avoir des croyances différentes sur les dirigeants et les femmes et des croyances similaires sur les dirigeants et les hommes.

Dans la première démonstration empirique de Schein (1973, 1975) de cette conception masculine du leadership, les cadres masculins et féminins ont donné leurs impressions sur les femmes, les hommes ou les cadres intermédiaires qui réussissent. Ces répondants ont perçu les cadres intermédiaires qui réussissent comme étant considérablement plus semblables aux hommes qu'aux femmes sur un grand nombre de caractéristiques principalement agiles telles que la compétitivité, la confiance en soi, l'objectivité, l'agressivité, l'ambition et la capacité à diriger.

***Combinaison des rôles de genre et des rôles de leader.*** L'observation d'un individu comme occupant d'un rôle de leader mettrait les attentes fondées sur le sexe en concurrence avec les attentes fondées sur le leadership. L'idée que les rôles de genre continueraient d'avoir une certaine influence est cohérente avec l'argument général selon lequel ces rôles sont conséquents dans les contextes organisationnels.

Par exemple, Gutek et Morasch (1982) ont soutenu que les rôles de genre débordent sur le lieu de travail, et Ridgeway (1997) a soutenu que le genre fournit une «identité de fond implicite» (p. 231) sur le lieu de travail. En accord avec ces affirmations, des tests formels de modèles d'intégration des attentes de plusieurs rôles ont soutenu un modèle de moyenne pondérée, avec des pondérations répondant à la pertinence de la tâche des attentes (par exemple, Berger, Norman, Balkwell, & Smith, 1992; Hembroff, 1982). Dans la mesure où la moyenne pondérée décrit ce processus combinatoire, la facilité avec laquelle les attentes viennent à l'esprit, c'est-à-dire leur accessibilité, devrait également affecter la pondération. Parce que les constructions fréquemment et récemment activées sont plus accessibles dans la mémoire (Higgins, 1996) et que les rôles de genre sont automatiquement activés par des indices liés au genre dans pratiquement toutes les situations, la grande accessibilité des attentes fondées sur le genre maintient probablement leur impact. Par conséquent, en pensant aux femmes dirigeantes, les gens combineront leurs attentes largement divergentes à l'égard des leaders et des femmes, alors qu'en pensant aux dirigeants masculins, les gens combineront des attentes très redondantes.

***Le comportement du dirigeant comme violation des normes injonctives de la femme, rôle de genre.***

Malgré l'influence probable des rôles de genre dans les contextes organisationnels, des preuves claires qu'une femme se conforme aux exigences du rôle de leader qu'elle occupe devraient dans une certaine mesure restreindre les inférences stéréotypées de genre à son sujet. Conformément à cette prédiction, tant les hommes cadres (Heilman et al., 1995) que les étudiants diplômés en affaires (Dodge, Gilroy, Fenzel, 1995) ont perçu que les femmes managers qui étaient décrites comme ayant réussi étaient presque aussi similaires aux managers qui réussissaient en général. Paradoxalement, percevoir une femme gestionnaire ou dirigeante comme très similaire à son homologue masculin peut produire un désavantage.

Cet inconvénient peut résulter des normes injonctives associées au rôle de genre féminin. Parce que les femmes qui sont des leaders efficaces ont tendance à violer les normes de leur genre lorsqu'elles manifestent des attributs masculins stéréotypés et ne parviennent pas à manifester des attributs féminins stéréotypés et communautaires, elles peuvent être défavorablement évaluées pour leur violation du rôle de genre, du moins par celles qui approuvent rôles de genre. Cette réaction reflète la tendance générale des écarts par rapport aux normes injonctives à susciter la désapprobation (Cialdini et Trost, 1998).

#### **4. Les théories 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 sont nombreux et influencent le comportement des gens, 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 été longtemps un sujet de grande controverse, surtout lorsqu'il est étendu au-delà des différences physiques aux capacités mentales et aux conditions psychologiques.

##### **4.1 La 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). 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.

#### **4.2 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", ou "sociales" 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).

### **5. L'effet du genre sur le leadership**

La personnalité du leader peut avoir un impact majeur sur sa réussite. En outre, la personnalité et le genre ont une relation étroite ; ils aident les leaders à comprendre comment les gens évaluent la fiabilité des personnes qui les entourent. Une personne décide généralement de faire confiance à quelqu'un en se basant non seulement sur les traits du visage de cette personne, mais aussi sur son sexe et ses traits de personnalité (Mattarozzi et al., 2015). Une recherche de Schein et al (1996) a également indiqué que la relation entre le sexe et les caractéristiques devrait être prise en compte pour le succès du leadership. Loden (1985) a souligné que les hommes et leur style de leadership masculin sont "la compétitivité, l'autorité hiérarchique, le contrôle élevé, le manque d'émotion et la résolution analytique des problèmes." En outre, les femmes avec un style de leadership féminin préfèrent diriger dans la voie de "la coopération, la collaboration entre les gestionnaires et les subordonnés, un contrôle moindre pour le leader, la résolution de problèmes basée sur l'intuition et l'empathie ainsi que la rationalité." Néanmoins, Bem (1974, 1975) et Lewis (1975) avaient terminé une recherche qui a attiré une large attention dans laquelle ils ont mis en évidence un nouveau concept sur le concept de "personnalité combinée". Elle a exprimé que la féminité et la masculinité ne sont pas des comportements totalement opposés mais qu'ils se complètent ; un individu de l'un ou de l'autre sexe peut avoir à la fois la masculinité et la féminité. En outre, divers types de recherches sur les styles de leadership et le genre ont émergé de la compréhension des styles transformationnels, transactionnels et de laisser-faire des leaders féminins et masculins (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001 ; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Selon Hale et al. (2001) et Eagly (2007), les leaders transformationnels sont des personnes qui habilite et encouragent leurs subordonnés à développer leur potentiel. En revanche, les leaders ayant un style transactionnel essaient d'influencer les autres qui ont une bonne performance par la récompense ou qui font des erreurs par la punition. Enfin, le dernier style "laissez-faire" montre la fréquente non-apparition des leaders et leur participation limitée dans les situations cruciales. Kark, Waismel-Manor et Shamir (2012) ont affirmé que la popularité du leadership transformationnel et l'efficacité démontrée dans la direction sont liées au nombre croissant de femmes occupant des postes de direction. Les

femmes ont été mieux notées pour le style transformationnel et les hommes ont dépassé les femmes pour le style transactionnel.

### **Conclusion**

En ce 21<sup>ème</sup> siècle, l'économie se développe très rapidement (Smirnova, 2013). La structure de l'organisation passe d'un système hiérarchique à un système plus plat qui fait que le style de management de l'entreprise se modifie et se diversifie énormément (Cooper, 2005). La mondialisation et les nouvelles technologies apportent également des changements à l'organisation ainsi qu'au leadership (Drucker, 1991 ; Hitt, Keats et DeMarie, 1998 ; Volberda, 1998). De nos jours, le leadership est extrêmement crucial dans tout type d'organisation et les dirigeants doivent savoir comment utiliser leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience de manière flexible dans leur processus de prise de décision (Dess et Picken, 2000). Selon O' Connell (2014) : "Le besoin de développement des leaders est devenu beaucoup plus complexe à mesure que nos organisations, nos lieux de travail et nos défis mondiaux deviennent plus interdépendants et imprévisibles". Chin et Sanchez-Hucles (2007) ont encouragé la création de nouveaux modèles avancés de leadership qui intègrent la diversité et les identités multiples dans la formulation de théories de leadership plus inclusives. Il existe deux éléments permettant d'identifier les grands leaders. Le premier élément est un ensemble spécifique d'aptitudes et de compétences (Goffee et Jones, 2006 ; Higgs et Rowland, 2001 ; Hogan et Hogan, 2001 ; Kouzes et Posner, 1999). Ces aptitudes et compétences sont envisager, engager, permettre, enquêter et développer (Hogan, 2001). Le deuxième élément est la personnalité du leader qui déterminera si ce dernier est efficace ou non (Collins, 2001 ; Hogan et Hogan, 2001). Il existe cinq caractéristiques personnelles que doit posséder un dirigeant exceptionnel. Ce sont l'authenticité, la volonté de diriger, l'intégrité, la conscience de soi et la confiance en soi (Hogan, 2002 ; Hogan et Hogan, 2001).

Les hommes et les femmes, en tant qu'opposés biologiques, soutiennent l'équilibre du monde et génèrent l'harmonie. Leurs approches de la vie se complètent. La même chose que nous pouvons voir dans tous les domaines de la vie, y compris les affaires. L'interaction de deux styles de gestion féminine et masculine, dans l'entreprise apporte la sagesse. Il est très important pour le leader de pratiquer la bonne approche qui sera en corrélation avec sa personnalité.

Le genre joue un rôle important dans la définition des rôles de leadership et la détermination de la qualité des services dans les organisations. Le genre fait référence aux traits sociaux des hommes et des femmes qui vont des normes et des relations aux rôles. Des études révèlent

que les perceptions des gens à l'égard du genre varient d'une société à l'autre et sont susceptibles d'évoluer dans le temps. La société inculque aux gens des comportements et des normes, tels que les relations entre personnes de sexe opposé ou entre collègues de travail. Les structures, les relations et les rôles sociaux liés au genre influencent les activités et les approches des personnes pour relever les défis ainsi que les responsabilités de leadership. Essentiellement, les décisions de leadership et le genre ont un lien significatif qui doit être évalué pour faciliter le bon fonctionnement de l'organisation. Le leadership fait référence à des compétences pratiques intégrant la capacité d'un individu à guider les autres vers la réalisation d'un objectif commun.

Essentiellement, les organes de direction des différentes organisations examinent régulièrement les performances de leurs subordonnés afin de prendre des décisions éclairées sur les promotions et les licenciements. Le processus de promotion implique une série d'analyses visant à déterminer le candidat approprié pour occuper un poste vacant. Ainsi, les hommes comme les femmes s'attachent à développer des caractéristiques pertinentes pour être pris en considération en vue d'une promotion à des postes de direction de haut niveau. Les recherches montrent que l'équilibre et l'égalité entre les sexes dans le domaine du leadership tournent autour de l'esprit de décision, de l'intelligence et de l'honnêteté.

De nombreux chercheurs ont étudié la relation entre le genre et le leadership. Il est évident que chaque sexe a sa propre personnalité qui influe sur son style de leadership. Ils pensent que les femmes dirigeantes sont "relativement serviables, gentilles, sympathiques et interpersonnelles", tandis que les hommes dirigeants ont tendance à agir de manière "assertive, ambitieuse, dominante, énergique, autosuffisante et sûre d'elle" (Williams et Best, 1990). D'après une méta-analyse, les femmes dirigeantes sont mieux classées en ce qui concerne les facteurs de leadership transformationnel et sont susceptibles de récompenser les bonnes performances de leurs subordonnés (Eagly et Johnson, 1990). En revanche, les dirigeants masculins sont plus performants que les dirigeantes en ce qui concerne le leadership de laissez-faire et le style de leadership transactionnel (Eagly et Johnson, 1990). Bien que les femmes dirigeantes soient flexibles dans la prise de décision et efficaces dans la direction, elles sont minoritaires parmi les hauts dirigeants des organisations (Chaturvedi et al., 2012). Du point de vue d'Eagly et Karau (1991), "Les femmes sont confrontées à des environnements plus difficiles dans leur vie professionnelle que les hommes." Elles sont non seulement confrontées à toutes les étapes de leur vie sur le lieu de travail, comme les difficultés au retour du congé de maternité, mais aussi aux préjugés sociaux. Selon



Fitzsimmons, Callan et Paulsen (2014), "les femmes sont évaluées négativement si elles sont trop "féminines" dans leur style de leadership, ainsi que si elles sont trop "masculines"".

## BIBLIOGRAPHIE

- Arkkelin, D., & Simmons, R. (1985). The “good manager”: Sex-typed, androgynous, or likable? *Sex Roles*, 12, 1187–1198.
- Atwater, L. E., Carey, J. A., & Waldman, D. A. (in press). Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home. *Journal of Management*
- Bem, S. and Lewis, S. (1975). Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), pp.634-643
- Berger, J., Norman, R. Z., Balkwell, J. W., & Smith, R. F. (1992). Status inconsistency in task situations: A test of four status processing principles. *American Sociological Review*, 57, 843–855.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151– 192). Boston: McGraw-Hill
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253–264.
- Eagly, A. and Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.233-256.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. and van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp.569-591
- Hale, G., Slocum, J., Woodman, R., Roderick, R. and Hellriegel, D. (2001). *Study guide, Organizational behavior*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Heilman, M. E., & Saruwatari, L. R. (1979). When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23, 360–372
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935–94
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 3–26

Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 133–168). New York: Guilford Press

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Huddy, L., & Terkildsen, N. (1993b). Gender stereotypes and the perception of male and female candidates. *American Journal of Political Science*, 37, 119–147.

Gutek, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38(4), 55–74

Kark, R., Waismel-Manor, R. and Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp.620-640.

Lee, J., & Hoon, T. H. (1993). Business students' perceptions of women in management—The case in Singapore. *Management Education and Development*, 24, 415–429.

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

Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G., & Crawford, M. S. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: "Much ado about something." *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 127–138

Mattarozzi, K., Todorov, A., Marzocchi, M., Vicari, A. and Russo, P. (2015). Effects of Gender and Personality on First Impression. *PLOS ONE*, 10(9), p.e0135529.

Mueller, C. (1986). Nurturance and mastery: Competing qualifications for women's access to high public office? *Research in Politics and Society*, 2, 211–232

Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218–235

Rosenwasser, S. M., & Dean, N. G. (1989). Gender role and political office: Effects of perceived masculinity/femininity of candidate and political office. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 77–85.

Sapiro, V. (1983). *The political integration of women: Roles, socialization, and politics*. Urbana: University of Illinois Press.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.



Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340–344.

Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. and Liu, J. (1996). Think manager—think male: a global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), pp.33-41.