

Les sexes et le leadership : un **plafond de verre** ou de **béton armé** ?

Par **Beverly Alimo-Metcalfe**, professeure émérite, Études sur le leadership, Université de Leeds (G.-B.); professeure, Études sur le leadership, École de management, Université de Bradford (G.-B.); Real World Group • beverly.alimo-metcalfe@realworld-group.com
Traduit de l'anglais

Qui aurait cru, au début des années 1970, lorsque les *Equal Opportunities and Affirmative Action Programs* ont acquis force de loi, que le manque de mixité marqué dans les postes de haut rang et de cadres supérieurs ferait encore aujourd'hui l'objet d'articles dans des pays comme les États-Unis, le Canada ou dans les pays d'Europe ?

Il y a peu de raisons de célébrer, même aux États-Unis où on présume généralement que les femmes ont fait les plus grandes avancées vers les postes de cadres supérieurs. Malgré le fait que la proportion des femmes assumant des fonctions de direction ait triplé au cours des trois dernières décennies du XX^e siècle (Department of Labor, 1998), la représentation des femmes « aux plus hauts échelons des grandes sociétés d'affaires est encore plutôt faible » (Meyerson et Fletcher, 2000, cité dans Kark, 2004, p. 160). Dans un document récent portant sur les femmes dans les postes de direction au Canada, les auteurs affirment que :

Les femmes ne sont toujours pas sur un pied d'égalité. Elles doivent faire face à de nombreux obstacles difficiles à surmonter qui entravent grandement leur avancement aux rangs les plus élevés des organisations. Ces obstacles comprennent l'exclusion des réseaux organisationnels et professionnels informels, une haute visibilité comme conséquence de leur nomination à titre symbolique aux niveaux supérieurs, le manque de parrainage et de soutien et même la discrimination fondée sur le sexe (Burke et Karambayya, 2004, p. 165).

Dans son rapport dont la publication coïncide avec le 30^e anniversaire de la *Sex Discrimination Act* au

Royaume-Uni, l'Equal Opportunities Commission critique vigoureusement les progrès pitoyables réalisés en matière d'égalité au Royaume-Uni, déclarant qu'« au rythme actuel où vont les choses, il faudra...

- encore 20 ans avant que l'égalité soit réalisée à la haute direction de la fonction publique ;
- 40 ans de plus pour avoir un nombre équivalent de femmes directrices dans les 100 plus grandes entreprises de Grande-Bretagne (FTSE 100¹) ;
- 40 ans de plus pour atteindre la parité pour les femmes cadres supérieures dans le système judiciaire ;
- plus de 200 ans, soit 40 élections, pour atteindre un nombre égal d'hommes et de femmes au Parlement » (Equal Opportunities Commission, 2006, p. 1).

La Commission ajoute que ces chiffres sont d'autant plus saisissants que les filles surclassent désormais les garçons à l'école, les femmes représentent près de la moitié de la population active, plus de femmes que d'hommes entreprennent des études supérieures et entrent dans des professions prometteuses, par exemple les professions juridiques, et un nombre important de femmes gonflent les rangs des cadres intermédiaires, un tiers des gestionnaires et des hauts fonctionnaires étant désormais des femmes (Equal Opportunities Commission, 2006, p. 1).

Dès lors, pourquoi les rêves féministes des années 1970 ne sont-ils encore qu'un espoir ? Le présent

¹ Référence au *Financial Times Stock Exchange 100 companies*. Il s'agit des 100 premières sociétés de la Bourse de Londres.

document tente d'examiner les motifs pouvant expliquer pourquoi les femmes sont encore à ce point sous-représentées aux niveaux les plus élevés des grandes organisations et en particulier dans le secteur public. Il examine la question du point de vue de l'incidence des sexes sur la façon dont les études sur le leadership ont été menées et sur la façon dont les femmes sont évaluées eu égard à l'efficacité de leur leadership dans les organisations.

■ L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP DANS LA DOCUMENTATION DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Pour accéder aux postes les plus élevés d'une organisation, une personne doit franchir avec succès plusieurs étapes dont la sélection, l'avancement, l'évaluation du rendement et si possible la détermination du potentiel nécessaire pour un développement rapide de son leadership. Chacune de ces étapes, et en particulier celles aux niveaux les plus élevés, est influencée par la représentation générale de ce qu'est un leader.

Dans cet article, nous recenserons les principaux ouvrages sur le leadership et nous ferons valoir que la plupart, si ce n'est la totalité d'entre eux, s'appuient presque exclusivement sur des études menées par des hommes sur des hommes. Indépendamment de cette hégémonie masculine, lorsque les femmes ont été jugées plus efficaces, elles ont quand même été exclues des échelons les plus élevés des organisations par des « contrôleurs d'accès » qui sont principalement des hommes.

Nous décrivons ensuite la première enquête sur le leadership qui tient vraiment compte des deux sexes, ainsi que du modèle qui en émerge. Puis nous rapporterons l'analyse des évaluations des femmes et des hommes de niveau supérieur et des rangs élevés de deux grands secteurs publics du Royaume-Uni fondées sur ce nouveau modèle inclusif de leadership. Nous relaterons également les façons dont le leadership et la compétence des femmes gestionnaires sont jugés par divers groupes de collègues de travail, dont leur patron ou leur supérieur, leurs pairs et les employés qu'elles « dirigent ». Nous tenterons enfin d'expliquer pourquoi ces groupes d'évaluateurs jugent les femmes gestionnaires différemment.

Étant donné que la majorité des « contrôleurs d'accès » aux postes de gestion les plus élevés des organisations sont des hommes, nous vérifierons s'il est démontré que la formule « *think manager, think male* », lancée au début des années 1970, a changé à la lumière des progrès réalisés dans l'ensemble de l'évolution sociétale.

Finalement, sur une note plus optimiste, nous examinerons le débat actuel sur le leadership, les raisons pour lesquelles les modèles « héroïques » de leadership qui ont dominé les deux dernières décennies sont présentement remis en question, les indices sur la nature d'un modèle « post-héroïque » et dans quelle mesure les femmes possèdent les aptitudes nécessaires dans cette nouvelle ère de l'« engagement ».

■ LES SEXES ET LE LEADERSHIP : LA RECHERCHE DE BASE

Les processus d'évaluation adoptés par les organisations, en particulier ceux visant à sélectionner des candidats pour les postes les plus élevés, sont influencés par la littérature existante portant sur la nature du leadership. L'étude du leadership vise en effet à définir ses caractéristiques et le profil des personnes qui assument de telles responsabilités et qui semblent agir positivement sur l'efficacité des personnes, des équipes et des organisations.

La nature de la recherche sur le leadership

La littérature sur le leadership peut prêter à confusion parce que les concepts et les définitions du leadership ont changé au fil des années et qu'ils sont influencés par les changements sociaux, technologiques, économiques et politiques. La situation a été aggravée par les différentes méthodologies choisies par les chercheurs. Ainsi, certains universitaires ont consacré leurs recherches à l'étude des qualités personnelles qui distinguent les leaders. À l'inverse, d'autres ont davantage mis l'accent sur les actions et les comportements des leaders.

Pour comprendre le sujet des sexes et du leadership, il est indispensable, au moment de prendre en considération un modèle particulier de leadership ou d'efficacité du leadership, de poser les questions suivantes :

- Qui a financé la recherche?
- Quand a-t-elle eu lieu?
- Où a-t-elle eu lieu?
- Quels facteurs déterminaient la représentation du leadership au moment de la recherche?
- Qu'est-ce qui caractérisait l'échantillon sur lequel le modèle s'appuyait?
- Quelle a été la méthodologie utilisée?

À partir de ces questions, nous faisons un bref historique de la recherche sur le leadership.

Leadership: un bref historique de la recherche

Il existe une importante littérature, s'étendant sur des décennies de recherches, qui étudie la nature du leadership, ou ce qui caractérise les personnes qui ont la plus grande influence – positive – sur le rendement et le mieux-être du personnel sous leurs ordres et sur l'efficacité de l'organisation (pour une étude récente, voir Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2002a).

Les concepts du leadership évoluent avec le temps, car l'environnement dans lequel les organisations fonctionnent influe sur eux. Les changements économiques, sociaux et politiques mondiaux jumelés aux importants progrès réalisés dans le domaine technologique ont créé des demandes très différentes pour les leaders du XXI^e siècle par rapport à ceux qui ont fait l'objet d'études dans les années 1970.

Bien qu'il ait été dit qu'il existe autant de définitions du leadership qu'il y a de personnes s'étant essayées à en fournir une, une définition commune en quatre points est généralement retenue: le leadership est un processus, il implique une influence exercée sur les autres, apparaît dans un contexte de groupe et suppose la réalisation d'objectifs (Northouse, 2004).

Les débuts: l'approche des traits

Cette première approche formelle de l'étude des qualités de chef a été élaborée dans les années 1940 et financée en grande partie par les organisations militaires américaines qui voulaient documenter les processus de sélection de leurs officiers. Parce que

les intéressés étaient au centre de la réflexion, elle fut souvent appelée « la théorie du grand homme » ou l'approche des traits de caractère. Cette approche s'appuyait sur l'acceptation que certaines singularités persistantes ou traits de caractère – signes de personnalité, aptitudes spécifiques (par exemple, la fluidité verbale), particularités physiques – distinguaient les leaders des non-leaders ou collaborateurs (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2002a; Northouse, 2004; Wright, 1996). On a ainsi laissé entendre que des marques de caractère fortes considérées comme innées et donc exclusives à certains individus (par exemple, l'énergie, l'intelligence) étaient un élément distinguant les leaders des subalternes.

Par opposition, selon l'interprétation de deux autres importantes études de la littérature sur le leadership (Stodgill, 1948; Mann, 1959), il n'existerait aucun résultat pertinent relatif à la possession de certains traits personnels de caractère qui différencient les leaders des collaborateurs ou encore les leaders plus efficaces de ceux qui le sont moins. Cette conclusion a eu pour conséquence de déplacer l'intérêt des chercheurs de la personne du leader vers son action. Il est vite devenu évident que le contexte déteignant sur l'efficacité du leadership, il fallait étudier celui-ci en tant que processus plutôt que comme un trait de caractère (Northouse, 2004).

Les années 1960 et le début des années 1970: l'approche comportementale

Durant cette période, les chercheurs tentaient de déceler les comportements adoptés par le leader qui isoleraient les leaders efficaces – lesquels influent positivement sur les actions de leurs collaborateurs – de ceux qui ne le sont pas. Ces comportements formaient alors un « style de leadership ou de gestionnaire ».

Dans ces années, les études les plus significatives sont celles dites « de l'Université de l'Ohio » (Fleishman et Harris, 1962). Ces deux universitaires ont détecté deux qualités composites qu'ils jugeaient indépendantes l'une de l'autre (Wright, 1996): la considération (intérêt porté aux personnes, fondement du leadership coopératif) et la « structure d'amorce » (intérêt porté aux tâches, fondement du leadership directif). Un petit nombre d'études ont été menées en vue d'établir

les relations de cause à effet entre le style de leadership et les variables (ou critères) des données recueillies – productivité, erreurs commises, roulement du personnel, absentéisme, stress, satisfaction à l'égard de l'emploi –, mais elles se sont révélées divergentes (Korman, 1966). Une raison pouvant expliquer ce fait peut être le défaut de prise en compte de l'incidence des interactions entre le comportement et le rendement d'un subordonné et la manière dont le style de leadership s'est manifesté.

L'approche situationnelle et l'approche de la contingence

Ces approches ont été fondées sur la conviction que des situations différentes exigent des types différents de leadership et que les leaders efficaces sont ceux qui sont sensibles aux besoins de leurs subordonnés et qui adaptent leur leadership en conséquence. Au cours de cette période, Hersey et Blanchard (1969) ont mis au point leur modèle de leadership « situationnel » pour évaluer le style de leadership et le niveau d'accompagnement des subordonnés. Le style de leadership a été défini en fonction de deux dimensions : les attitudes de direction et les attitudes de soutien. De même, les subordonnés ont été classés selon deux critères : l'engagement et la compétence.

À peu près à la même période, un autre chercheur américain, Fred Fiedler, élaborait sa théorie de la contingence du leadership. Il suggérait que l'efficacité du leadership ne peut être comprise qu'en relation avec son contexte et que le succès découle de l'adéquation entre un leader et une situation (Fiedler, 1967). Parmi les autres modèles notables entrant dans cette catégorie, on retiendra le « trajet-but » de House et Dessler (1974), l'échange superviseur-subordonnés de Dansereau, Graen et Haga (1975) et la décision normative de Vroom et Yettons (1973) qui portaient sur l'implication des subordonnés dans la prise de décisions et sur l'incidence de ces décisions dans l'ampleur et la forme de la participation (Vroom et Jago, 1988). Pour en savoir plus sur ces modèles, consulter Northouse (2004) et Wright (1996).

Les approches du « nouveau paradigme »

La période couvrant la fin des années 1970 et le début des années 1980 marque un tournant dans l'histoire

du leadership. La crise du pétrole du début des années 1970 et la récession qui a suivi, l'émergence du pouvoir économique des pays du sud-est asiatique et l'explosion des technologies de l'information ont contraint les organisations à se montrer plus flexibles pour conserver leur compétitivité.

Or, si les modèles de leadership situationnel et de la contingence permettaient d'affronter la complexité et de réaliser des gains d'efficacité, ils présumaient un environnement relativement stable pour les organisations. Ils offraient peu d'éclairages sur les pratiques du leadership dans un environnement subissant des changements continuels et importants (Hunt, 1999). Mintzberg (1982) a par exemple écrit une critique cinglante sur la non-pertinence de la recherche sur le leadership pour les praticiens du management.

Aussi, les modèles du leadership furent-ils modifiés, passant d'un modèle qui cherchait simplement à créer un équilibre entre l'intérêt envers les personnes et l'intérêt pour les tâches et la production aux modèles du « nouveau paradigme » qui s'efforçaient de comprendre les caractéristiques du leadership par l'ampleur, la nature et le rythme du changement.

Les modèles apparus au cours de cette période comprennent les modèles de leadership charismatique (House 1977 ; Conger, 1989), de leadership visionnaire (Sashkin, 1988) et de leadership transformationnel (Bass, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Tichy et Devanna, 1986). Ces modèles définissent le leader comme une personne qui, en décrivant la mission d'une organisation et les valeurs en appui à cette mission, fixe la réalité organisationnelle. Dans l'approche du « nouveau leadership », les leaders sont perçus comme des gestionnaires de la construction du sens et non comme de simples participants à un processus d'influence (Bryman, 1996).

Les auteurs modernes font dorénavant référence aux notions antérieures du leadership en tant que modèles de gestion ou « leadership transactionnel ». Ces approches sont efficaces en vue du maintien du *statu quo* et les leaders qui les adoptent exercent par la force des choses leur influence en adaptant leurs comportements, positivement ou négativement, selon que le rendement du personnel satisfait ou non aux attentes et aux souhaits du leader. Ces pratiques sont de toute évidence limitées à la capacité du

gestionnaire de récompenser ou de sanctionner et ne répondent pas à la nécessité de faire face aux changements constants. Elles ne traitent pas non plus expressément des dimensions éthiques du leadership.

En fait, les auteurs insistent aujourd'hui sur l'importance pour les gestionnaires de faire preuve des deux formes de leadership, transactionnel et transformationnel (Bass, 1998; Kotter, 1990). Le *Multi-factor Leadership Questionnaire* (MLQ), conçu par Bass et Avolio (1990 et 1995) évalue quatre facteurs de comportement transformationnel, deux facteurs de comportement transactionnel (la rétribution contingente et la gestion par exception – active et passive) et le laisser-faire (que Bass considère comme l'absence de leadership). Citant un grand nombre d'études menées à l'aide de cet outil, Bass conclut en règle générale à la supériorité de l'approche transformationnelle par rapport à l'approche transactionnelle utilisée seule (Bass, 1998). Parmi ses conclusions figurent celles qui démontrent que les gestionnaires perçus comme ayant un style de leadership principalement transformationnel ont des employés affichant des niveaux plus élevés de rendement, de motivation et de satisfaction à l'égard de l'emploi. Il constate également le rapprochement entre le leadership transformationnel, le rendement et la créativité de l'équipe et l'efficacité de l'organisation (Bass, 1998). Il précise enfin que les phénomènes fondamentaux transcendent les organisations et les pays malgré les écarts nés du contexte et des contingences (Bass, 1997 et 1998).

Avant de décrire les progrès les plus récents en matière d'analyse du leadership et de présenter notre propre recherche, il est important de mentionner les résultats des études qui examinent l'incidence des sexes sur le leadership.

■ LES SEXES ET LE LEADERSHIP

Traditionnellement, l'étude de la nature du leadership a reflété les approches masculines sur le sujet. Les auteurs qui ont étayé l'histoire de la recherche sur le leadership à partir de la perspective des genres sont parvenus à la conclusion qu'il y a un parti pris des hommes attaché à la construction du leadership (Calas et Smircich, 1996; Heilman, 1983; Jacobson et Jacques, 1990; Kark, 2004; Schein, 1994) et à

l'interprétation des données qui comparent les approches des hommes et des femmes (Jacobson et Jacques, 1990). Seuls les hommes faisant l'objet des études avant les années 1970, très peu d'intérêt était manifesté, si tant est qu'il y en ait, pour la question de savoir s'il y avait des différences entre les sexes.

À la suite des législations sur l'égalité d'accès à l'emploi votées aux États-Unis, au Canada, dans certains pays d'Europe et au Royaume-Uni au début des années 1970, les femmes accédèrent en plus grand nombre à des professions traditionnellement masculines, comme celles de la gestion. Les différences de styles de leadership entre les sexes ont alors fait l'objet d'études. Peu de variations en fait, sinon minimes, ont été relevées (Powell, 1993), mais elles montraient que les femmes étaient susceptibles d'accroître la participation et la démocratie dans la prise de décision (Eagly, 1991) et d'être plus centrées sur l'équipe (Ferrario, 1994). Par ailleurs, les auteurs féministes, comme Gilligan (1982), ont fait valoir que les différences résultaient de comparaisons entre hommes et femmes en fonction de normes masculines, par opposition à une étude systémique (Berry, 1969; Pike, 1967) dans laquelle chaque sexe est considéré à part entière.

Ce n'est que dans les années 1990 que des distinctions conséquentes ont commencé à voir le jour. Utilisant le MLQ, Judy Rosener (1990), chercheuse américaine, a publié les résultats d'un sondage réalisé auprès d'hommes et de femmes cadres supérieurs sur leur autoévaluation du leadership. Le sondage a révélé des différences significatives eu égard aux styles de leadership déclarés, les femmes obtenant des cotes plus élevées quant à la préférence pour les comportements transformationnels (sauf pour la stimulation intellectuelle, pour laquelle aucune différence n'a été notée). L'absence de références aux différences entre les sexes dans les recherches antérieures peut venir du fait que les outils d'étude du leadership conçus avant le MLQ ne mesuraient que les aspects transactionnels de leadership (Alban-Metcalf, 1995; Bass, Avolio et Atwater, 1996; Eagly et Johnson, 1990).

La recherche de Rosener a suscité énormément d'intérêt et surtout de critiques (*Harvard Business Review*, janvier 1991, section Courrier). La principale était que ses conclusions voulant que les femmes

dirigent différemment étaient discutables, puisqu'elles étaient fondées uniquement sur une autoévaluation. Bien que cette critique soit légitime, il faut se questionner sur l'interprétation de ces données. Si aucune différence n'est dégagée dans le style « réel » de leadership, on peut alors augurer qu'elles représentent une variance selon les sexes dans la vision du leadership idéal.

Ce précédent est confirmé par deux études indépendantes menées au Royaume-Uni dans deux organisations importantes du secteur public, le British National Health Service (Alban-Metcalf, 1995) et le gouvernement local (Sparrow et Rigg, 1993). Les données obtenues viennent en appui des conclusions de Rosener, à savoir que, de façon générale, les femmes privilégient les concepts transformationnels et les hommes, les concepts transactionnels.

Alimo-Metcalf (1994) a avancé que les répercussions de ces conclusions sur les processus d'évaluation et de perfectionnement du personnel de gestion sont considérables, car toute évaluation, qu'elle porte sur la sélection, l'avancement ou le rendement, s'inspire des critères jugés nécessaires à un gestionnaire ou à un leader efficace. Pour ce qui est d'arrêter les critères en vue d'une nomination à un poste de cadre supérieur, il est plus que probable que le groupe à qui il sera demandé de formuler les concepts de leadership soit en majorité formé d'hommes gestionnaires. Or, si les hommes sont susceptibles d'interpréter le leadership en termes de comportements transactionnels et les femmes, en termes de comportements transformationnels, il est alors prévisible que les femmes seront jugées comme étant moins efficaces, en particulier lorsque la personne effectuant l'évaluation individuelle est un homme. Cette supposition ne considère pas le fait qu'il ait été indiqué que le style transformationnel était plus efficace.

■ LES STÉRÉOTYPES ET ATTITUDES SEXISTES DES HOMMES À L'ÉGARD DES FEMMES EN MATIÈRE DE GESTION

Compte tenu de la domination masculine dans les postes supérieurs des organisations, y compris ceux du secteur public, les hommes sont plus susceptibles d'être les « contrôleurs d'accès » ou évaluateurs pour les postes de gestion de niveau supérieur. En consé-

quence, il est important de faire un survol rapide des opinions des hommes en regard de l'aptitude des femmes à occuper ces postes de niveau supérieur.

Virginia Schein est sans contredit la chercheuse la plus éminente dans ce domaine. Depuis le début des années 1970, elle mène des recherches sur les stéréotypes maintenus par les hommes à l'endroit de l'efficacité des gestionnaires hommes ou femmes (Schein, 1973, 1975, 1994, 2001 et 2006). Dans son étude de 1973, considérée comme un classique, elle montre à l'évidence que les caractéristiques attribuées par les hommes à un gestionnaire efficace n'ont aucun lien avec les caractéristiques qu'ils donnent aux femmes en général. De cette observation, est venue la formule « *think manager, think male* ». Dans ses études subséquentes réalisées au cours des trois décennies suivantes, seule aux États-Unis ou en collaboration avec d'autres chercheurs (par exemple, Schein et autres, 1996) en Allemagne, au Royaume-Uni, en Chine, au Japon ou ailleurs, les stéréotypes évoluent peu.

En 2006, prenant la parole devant l'Association internationale de psychologie appliquée, elle a exposé les plus récentes mises à jour de ses recherches, lesquelles faisaient valoir, étonnamment, que les stéréotypes entretenus par les hommes à l'égard des femmes et de leur manque d'aptitude à la gestion demeurent profondément ancrés et malheureusement inchangés. Elle déclarait :

La force et la persistance de l'attitude « *think manager, think male* » peuvent expliquer pourquoi les efforts visant à améliorer le statut des femmes en gestion sont encore si difficiles. La résistance, la valse-hésitation et les excuses cachent une conviction profonde qui veut que les postes de gestion soient « réservés aux hommes » ou que « seuls les hommes soient vraiment qualifiés » pour occuper ces postes. Ni les changements dans la participation des femmes à la population active, ni les différences culturelles ne semblent avoir d'effet sur l'opinion voulant que les femmes soient moins susceptibles de posséder les qualités nécessaires pour obtenir du succès à un niveau élevé de la gestion. En tant que manifestation des tentatives déployées par les hommes pour préserver leur avantage dans le milieu du travail, le fait de percevoir les femmes comme ne possédant pas les compétences nécessaires pour occuper des postes traditionnellement réservés aux hommes peut se fonder sur

des théories sexistes (Yoder, 2001) et des questions de pouvoir (Lipman-Bluman, 1984) (Schein, 2006, p. 13).

Les raisons pour lesquelles les femmes sont perçues par les hommes comme ne possédant pas les qualités pour gérer, et par la force des choses, pour occuper des postes de leadership sont à rapprocher des différences signalées dans les études citées précédemment dans lesquelles les concepts du leadership semblent être différents pour les femmes et pour les hommes, les premières optant pour le leadership transformationnel et les seconds pour le leadership transactionnel. Bien que les enquêtes démontrent que le style transformationnel est supérieur en efficacité au seul style transactionnel, les femmes qui visent des postes de leadership se retrouvent dans une double impasse.

Les hommes occupant habituellement plus de postes supérieurs que les femmes, ils sont plus susceptibles d'être les patrons ou les supérieurs des femmes. Cela peut entraîner un préjudice pour les femmes au moment de l'évaluation de leur efficacité ou de leur rendement et donc sur leurs chances d'obtenir une recommandation favorable pour de l'avancement. Toutefois, avec l'avènement de la rétroaction 360 degrés dans les organisations, nous avons maintenant la possibilité de comparer les cotes attribuées par les patrons aux femmes gestionnaires aux cotes qu'elles ont reçues de leurs collègues de travail, notamment de leurs subordonnés et de leurs pairs. De quelle manière ces groupes évaluent-ils l'efficacité des femmes en leadership ?

■ L'ÉVALUATION DU LEADERSHIP À L'AIDE DES PROCESSUS DE RÉTROACTION 360 DEGRÉS À PLUSIEURS ÉVALUATEURS

Le leadership transformationnel portant une attention plus grande à l'incidence du comportement des gestionnaires sur leur personnel, il n'est pas surprenant que tout processus de repérage du leadership comporte désormais des évaluations du style du gestionnaire par ses collaborateurs ou ses subordonnés et des effets de ce style sur leur motivation, leur satisfaction et leur rendement.

Ainsi, un concept de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs a été introduit dans les organisations. Ce processus s'appuie sur les évaluations des compéten-

ces, des qualités ou des dispositions personnelles du gestionnaire et examine la relation entre les perceptions du gestionnaire et celles de son patron, de ses collègues et de ses employés. Les recherches ont permis de dégager des constantes :

- En ce qui a trait à leur compétence et à l'efficacité de leur leadership, les gestionnaires tendent normalement à s'attribuer une cote plus élevée que celles attribuées par leurs collègues, supérieur, pairs ou subalternes (Podsakoff et Organ, 1986 ; Church, 1998). Une mise en garde sera ajoutée à cet énoncé plus bas.
- La corrélation entre les autoévaluations des gestionnaires et les évaluations que les autres font des gestionnaires est moins élevée que celle des évaluations que les pairs, les patrons et les employés font les uns des autres (Harris et Schaubroeck, 1998 ; Church, 1998 ; Church et Waclawski, 1997 ; Furnham et Stringfield, 1994).
- Les autoévaluations des gestionnaires s'avèrent moins justes que les évaluations faites par les autres lorsqu'on les compare aux mesures de critère objectif (Harris et Schaubroeck, 1988).
- Les gestionnaires qui réussissent le mieux (selon les évaluations par leur personnel et leur patron) ont moins tendance à exagérer les autoévaluations de leur leadership (Bass et Yammarino, 1991 ; Atwater et Yammarino, 1997).
- Plus la relation est forte entre la façon dont un gestionnaire se perçoit et la façon dont il est perçu par son personnel, plus il est susceptible d'être perçu par ses employés comme un leader transformationnel (Bass et Yammarino, 1991 ; McEvoy et Beatty, 1989 ; Wohlers et London, 1989 ; Smither et autres, 1995).

■ LES SEXES, LE LEADERSHIP ET LA RÉTROACTION 360 DEGRÉS À PLUSIEURS ÉVALUATEURS

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la plupart des recherches établissent que les gestionnaires ont tendance à surévaluer leurs compétences par comparaison au jugement de leurs collègues de travail. Le sexe des gestionnaires n'a pas été inclus

comme variable dans la plupart de ces études parce que cette variable a été écartée ou parce qu'il n'y avait pas assez de femmes dans les échantillons. Toutefois, parmi les études qui ont considéré le sexe des gestionnaires comme une variable, certaines ont établi que les femmes ont tendance à se sous-évaluer par rapport à l'évaluation faite par leurs pairs (Wohlers et London, 1989) ou par leur patron (Wohlers et London, 1989). D'autres ont également fait ressortir qu'il existe une concordance plus forte que dans le cas des hommes gestionnaires entre les autoévaluations des femmes gestionnaires et les évaluations par leurs subordonnés (London et Wohlers, 1991; Wohlers et London, 1989).

Dans une enquête portant sur 645 hommes et 270 femmes (Perrault et Irwin, 1996), les femmes gestionnaires ont reçu une cote nettement plus élevée que les hommes gestionnaires de la part de leurs collègues de travail pour 28 des 31 compétences qui représentaient 6 des 7 groupes de compétences, à savoir la résolution de problèmes, la planification, le contrôle du rendement, la gestion des relations, l'encadrement et les communications.

Dans une étude sur les variables modératrices intervenant dans l'évaluation des gestionnaires par les collègues, Church a démontré ce qui suit :

La tendance est à l'effet que les femmes gestionnaires obtiennent de meilleures cotes ou légèrement plus élevées [...] les femmes gestionnaires étaient constamment et de façon significative évaluées par leurs subordonnés directs comme étant plus compétentes que les gestionnaires hommes dans les aspects de communication et de facilitation du comportement du gestionnaire (par exemple, assurer la transparence, communiquer ouvertement, encourager la participation) de même que dans quelques-uns des aspects charismatiques ou liés au leadership (par exemple, défendre les principes, inspirer les autres, prendre les mesures appropriées en regard du mauvais rendement). De surcroît, les pairs ont évalué les femmes gestionnaires comme étant plus enclines que leurs confrères à encourager les idées nouvelles et orientées vers les besoins de perfectionnement de leurs subordonnés directs [...] De toute évidence, dans les organisations actuelles, les femmes gestionnaires étaient considérées comme étant plus communicatives, plus efficaces et plus stimulantes que leurs homologues masculins (Church, 1998, p. 4).

Dans une étude britannique dans laquelle elle examine l'incidence des sexes et de l'ethnicité sur la façon dont les gestionnaires intermédiaires et supérieurs de l'administration locale sont évalués par leur patron, leurs pairs et leurs subordonnés directs, Juliette Alban-Metcalf (2004) met en lumière que les évaluations des patrons sont inférieures aux évaluations de ces mêmes gestionnaires par leurs pairs pour six des huit groupes de compétences de l'évaluation à 360 degrés, tant pour les gestionnaires blancs que pour les gestionnaires noirs ou ceux des minorités ethniques. Toutefois, les évaluations par les patrons étaient inférieures aux évaluations par les pairs pour seulement deux des huit groupes de compétences pour les hommes gestionnaires blancs. Notons que pour Fletcher et Baldry (1999), les évaluations par les pairs sont plus recevables que les évaluations faites par les patrons.

Les évaluations des femmes gestionnaires blanches, noires ou de minorités ethniques par les subordonnés étaient significativement supérieures aux évaluations faites par les patrons pour six des huit groupes de compétences. Pour les hommes gestionnaires, les évaluations par les subordonnés étaient plus élevées pour trois des groupes de compétences. Il n'existait pas de données sur le sexe des évaluateurs, mais étant donné les traditions dans l'administration locale, on présume sans risque que la majorité des patrons étaient des hommes.

En ce qui concerne la façon dont les hommes et les femmes gestionnaires ont été évalués par leurs subordonnés dans le MLQ, Bass, Avolio et Atwater (1996) ont conclu que les données extraites de trois de leurs études représentent les premiers examens empiriques substantiels sur les différences entre les sexes dans le style de leadership, soit les mesures du laisser-faire et du leadership transactionnel et transformationnel (p. 24) et que les femmes leaders ont été évaluées par leurs subordonnés directs autant hommes que femmes comme démontrant certains aspects clefs du leadership transformationnel (charisme, considération pour l'individu) plus fréquemment que les hommes (p. 5). Ils déclarent également : « [...] les femmes leaders avaient généralement reçu des cotes plus élevées (par les collaborateurs, sélectionnés de manière aléatoire ou choisis par le leader) pour les facteurs du leadership qui

sont reconnus pour offrir une prédiction du rendement individuel, du groupe et de l'organisation » (p. 26).

D'autres études ont systématiquement mis en évidence que les femmes sont expressément évaluées plus transformationnelles que les hommes (Bass et Avolio, 1994b; Druskat, 1994). Eagly, Johannessen-Schmidt et Van Engen (2003) ont dirigé une méta-analyse intégrant 45 études dont 53 % des données provenaient d'échantillons américains et 47 % d'échantillons d'autres pays. Toutes ces études avaient utilisé le MLQ pour mesurer la fréquence d'utilisation des comportements de leadership transformationnel, transactionnel et de laisser-faire. Les évaluations avaient été effectuées par les subordonnés, les pairs et les supérieurs des leaders ou par eux-mêmes.

Les chercheurs ont conclu que les femmes étaient évaluées comme étant plus transformationnelles que les hommes pour tous les aspects du leadership transformationnel et en particulier pour celui de la considération individualisée qui a trait à l'appui, à la valorisation et à l'encouragement des subordonnés. L'étude montrait également qu'elles adoptaient des comportements transactionnels plus souvent que les hommes, notamment la pratique de rétribution contingente. Rappelons que Bass soutient qu'il est essentiel d'avoir à la fois des comportements transformationnels et transactionnels pour un leadership efficace.

En revanche, les hommes ont reçu des cotes plus élevées sur deux points: la gestion par exception (active ou passive) que Bass décrit ainsi: « elle tend à être moins efficace que la rétribution contingente ou que les éléments du leadership transformationnel » (Bass, 1998, p. 7); et l'utilisation des comportements du laisser-faire que Bass décrit comme l'« évitement ou absence de leadership » (Bass, 1998, p. 7). Par contre, Eagly ajoute que « toutes ces différences entre les hommes et les femmes leaders sont faibles et cohérentes avec les chevauchements substantiels dans la répartition des hommes et des femmes » (Hyde, 2005, cité dans Eagly, 2007, p. 5).

Dans son exposé sur les raisons possibles de l'attribution de cotes supérieures à l'endroit de l'efficacité du leadership des femmes leader, Eagly précise que le style transformationnel, contrairement à la plupart des modèles plus anciens, peut aider les femmes à résoudre la supposée incongruité entre le rôle du

leader (habituellement associé à la masculinité) et celui de la femme. Par le fait même, en adoptant ce style de leadership, les femmes apparaissent plus efficaces (Eagly, 2007, p. 5).

Une autre explication qu'elle avance est qu'en raison de l'attitude injuste à l'égard des femmes dans l'attribution des postes de leadership et la facilité des hommes à les occuper, « les femmes doivent au départ posséder des qualifications plus grandes que les hommes pour obtenir des postes de leadership » (par exemple, Biernat et Kobryniewicz, 1997, cité dans Eagly, 2007). Elle ajoute qu'il est probable que la sélection des femmes soit plus rigoureuse que celle des hommes.

En résumé, lorsque des femmes sont évaluées par leur patron sur l'efficacité de leur leadership ou sur leur compétence, elles reçoivent une cote inférieure à celle de leurs collègues masculins. À l'inverse, lorsqu'elles sont évaluées par des pairs ou des subordonnés, elles sont perçues plus « transformationnelles » et plus compétentes que leurs confrères. Quelle évaluation faut-il alors considérer? La recherche apporte peu de réponses. Quelques études méritent d'être citées.

En 1989, McEvoy et Beatty comparaient les évaluations anonymes d'un groupe de gestionnaires par leurs subordonnés avec les évaluations de ces mêmes gestionnaires dressées par un centre d'évaluation. Ils remarquaient que les évaluations par les subordonnés avaient offert une meilleure prédiction de l'efficacité des gestionnaires après deux ans et après quatre ans que les évaluations menées par les spécialistes du centre d'évaluation. Les chercheurs ont été si impressionnés par la qualité des évaluations effectuées par les subordonnés qu'ils ont reconnu que: « cette étude place les évaluations des subordonnés aux échelons supérieurs du rendement des gestionnaires... au même niveau que les centres d'évaluation » (p. 48).

Dans une étude britannique menée par Fletcher et Baldry (1999) à l'aide du processus de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs, les auteurs ont estimé que les évaluations d'un gestionnaire par ses pairs étaient plus pertinentes que celles effectuées par ses patrons, car les pairs observent leurs collègues dans un plus grand nombre de situations que les patrons.

■ COMMENT BRISER LE « PLAFOND DE VERRE » ?

La situation des femmes qui aspirent à devenir cadres est décourageante, non pas parce qu'elles seraient incompetentes en gestion ou manqueraient de leadership, mais bien à cause du caractère irréductible des stéréotypes entretenus par les hommes sur le profil idéal du leader efficace qu'ils opposent volontiers aux qualités intrinsèques qu'ils reconnaissent au genre féminin.

Existe-t-il une voie pour réduire la discrimination axée sur les sexes dans l'évaluation du leadership? Quelle que soit la stratégie qui serait adoptée, elle doit répondre à une hausse de l'efficacité des individus et des organisations à relever les défis de ce siècle. En proposant notre stratégie, nous reviendrons d'abord sur le débat actuel autour du leadership, puis nous exposerons la recherche que nous avons entreprise sur la nature du leadership, probablement la plus grande du genre à ce jour.

Quelle direction prend le leadership ?

Nous l'avons dit précédemment, les notions de leadership sont influencées par les changements majeurs qui se produisent dans la société. Les modèles « héroïques » qui ont dominé les deux dernières décennies sont aujourd'hui très critiqués. Le cynisme envers ce leadership réservé à un petit nombre de hauts dirigeants trouve à s'exprimer avec les scandales spectaculaires dans le monde des affaires (effondrement d'Enron et de WorldCom) qui ont mis en lumière la corruption morale des grands patrons, mais également avec les soupçons sur l'intégrité douteuse de certains décideurs recevant sans vergogne des indemnités de départ faramineuses. Un cynisme similaire existe envers les leaders politiques.

Récemment, un rapport de l'Agence Reuters concluait: «Selon un sondage publié jeudi, les gens se méfient grandement de leurs leaders politiques, et ce, à l'échelle mondiale [...] Le sondage, réalisé dans 60 pays par l'organisme de sondage Gallup International pour le compte du Forum économique mondial de Davos en Suisse, a également révélé que les gens ont – à une faible marge – une meilleure opinion des chefs d'entreprise que des politiciens. 63% des 50000 sondés croient que les politiciens sont malhonnêtes alors que 43% pensent que ce

même énoncé s'applique aux chefs d'entreprise, d'après le sondage intitulé *The Voice of the People*. »

Environ 52% des personnes interrogées croient que les politiciens agissent de manière contraire à l'éthique et 39% pensent la même chose des chefs d'entreprise; 39% croient que les leaders politiques sont incompetents, mais seulement 22% ont la même opinion des leaders du monde des affaires. En Europe occidentale, 46% des répondants ont jugé leurs politiciens malhonnêtes. En Grande-Bretagne, 72% des gens croient que les politiciens obéissent à des gens plus puissants qu'eux – un témoignage probable de leur désapprobation du soutien que le premier ministre Tony Blair a offert au président Bush en Irak. Aux États-Unis et au Canada, 50% des répondants pensent que les leaders politiques sont malhonnêtes et 47% que les chefs d'entreprise agissent de manière contraire à l'éthique.

On comprend que le leadership ne repose plus désormais sur la croyance sommaire qu'il est l'apanage de quelques individus au charisme extraordinaire – défini à l'origine comme un don des dieux. En fait, un nombre croissant d'articles dénoncent la face obscure du charisme en découvrant des failles chez les leaders (Hogan, Raskin et Fazzini, 1990; Howell, 1988; Yukl, 1999). Hogan, en pointe dans la recherche sur la face obscure, précise ce qu'on entend par failles ou lacunes:

- des sentiments d'ayant droit et d'exemption des contraintes sociales;
- le contrôle et la manipulation des autres;
- l'intolérance aux critiques;
- l'exploitation des autres pour son propre avancement (Hogan et Hogan, 2001).

D'autres auteurs ont aussi attiré l'attention sur la face obscure potentielle du charisme (Conger, 1990; Howell, 1988; Yukl, 1999), même s'ils reconnaissent son côté positif qui fédère les collègues et les collaborateurs dans le cadre d'une mission commune. Yukl regrette que la recherche sur le leadership charismatique ait écarté la face obscure, mais il remarque que les leaders charismatiques usent d'expédients manipulateurs comme: «exagérer les réalisations positives et prendre un crédit injustifié pour les réalisations»,

« couvrir ses erreurs et ses échecs », « blâmer les autres pour ses erreurs » et « limiter la communication des critiques et des opinions divergentes » (Yukl, 1999, p. 296).

Le leadership et l'humilité

À l'opposé des commentaires sur la face obscure, l'intérêt grandit autour de la notion d'humilité en tant que déterminant du leadership. Ce mouvement a emboîté le pas au succès du livre de l'auteur américain Jim Collins intitulé *Good to Great* (Collins, 2001). Collins se base sur les conclusions d'une recherche sur la question à savoir si d'éventuelles spécificités communes aux administrateurs généraux des sociétés cotées à la Bourse de New York seraient à l'origine de la progression spectaculaire – et du maintien durant 15 ans dans une position enviable – de leurs sociétés sur le marché.

Collins a dégagé une typologie de ces administrateurs généraux en observant plus de 1400 sociétés et en maîtrisant un grand éventail de variables : facteurs économiques spécifiques qui influent sur le rendement de certaines industries, taille de la société, etc. Les deux particularités communes les plus évidentes étaient leur conviction inébranlable que leur société serait la meilleure dans leur domaine d'activité et leur profonde humilité personnelle. Pour la plupart d'apparence sobre, ils ne semblaient pas *a priori* charismatiques. Collins ajoute que parmi les sociétés qu'il a étudiées et qui étaient en perte de vitesse, l'échec pouvait être attribué, pour au moins deux tiers d'entre elles, à la présence d'un PDG possédant un « ego flamboyant ». La restructuration majeure décidée dès son entrée en fonction créait le plus souvent le chaos.

Parmi les autres théoriciens qui prônent les modèles de leadership anti-héroïque, Badaracco (2002) décrit son concept d'orientation discrète et préconise un leadership moral et Henry Mintzberg (1999), chercheur canadien, nous fait partager ses réflexions sur une gestion tranquille.

Raelin, dont est tiré l'extrait suivant, exprime le besoin d'une organisation « tout leaders » : « plusieurs dirigeants se sentent dépassés par la technologie ou par des entrepreneurs qui cherchent à les remplacer. La vie

des employés n'est pas plus facile : on leur assigne des tâches pratiquement impossibles à accomplir dans des délais fixés par des superviseurs qui ont une compréhension beaucoup moins grande qu'eux du problème » (Raelin, 2005, p. 18).

D'autres auteurs promeuvent les concepts de leadership partagé. Ainsi, Spillane, Halverson et Diamond (2001) décrivent ce modèle de leadership : « plutôt que de pratiquer un leadership forgé pour l'essentiel sur la capacité, la compétence, le charisme et la pensée rationnelle d'un individu, nous faisons valoir qu'il est mieux accepté en tant que pratique partagée par les leaders et les subordonnés. » Bien que ces trois chercheurs soient principalement préoccupés par le leadership dans le domaine de l'éducation, de nombreuses recherches sur l'efficacité organisationnelle appuient l'importance croissante d'un modèle de leadership basé sur l'implication des employés.

L'importance du leadership sur les « efforts discrétionnaires » des individus

Forcées d'être hautement compétitives dans la prestation de services, d'atteindre un niveau élevé de rendement et de contrôler les dépenses de personnel, les organisations s'efforcent de plus en plus de trouver les moyens d'augmenter de façon significative « l'effort discrétionnaire » de leurs employés. Ce concept recouvre la volonté de fournir le meilleur de soi-même au-delà des exigences de base de la fonction occupée. Parce que ces facteurs influencent le rendement (Fulmer, Gerhart et Scott, 2003 ; Patterson et autres, 1997 ; Patterson, Warr et West, 2004 ; Koys, 2001), le leader doit élever et préserver la motivation, la satisfaction professionnelle et l'engagement à l'égard de l'emploi et de l'organisation, tout en veillant à éviter les incidences dysfonctionnelles comme le stress lié au travail. La réponse réside, semble-t-il, dans la notion d'implication.

Des observations tirées d'enquêtes publiées récemment apparaissent probantes en matière d'implication. Ainsi, plusieurs consultations ont démontré que les sociétés qui réussissent ou celles qui surclassent leurs pairs, sont celles dont les sondages auprès des employés ont révélé un moral et un engagement élevés, ce qui est une autre façon de décrire l'implication. Une enquête américaine conduite au cours

des 5 dernières années auprès de 24 sociétés cotées en bourse et comptant au total plus de 250 000 employés a dévoilé que le cours des actions des 11 sociétés dont les employés affichent un moral élevé avait augmenté en moyenne de 19,4% quand celui des autres du même champ d'activité n'avait augmenté en moyenne que de 8% (Sirota Survey Intelligence, 2006). Une étude de Watson Wyatt (2006) constate qu'une compagnie dont les employés sont fortement impliqués réalise généralement un rendement financier quatre fois supérieur à celui d'une compagnie dont l'attitude des employés est réticente.

S'agissant du secteur public, nous avons réalisé récemment avec des collègues du Kings College de la London University une étude s'échelonnant sur trois ans et financée par le ministère britannique de la Santé, ayant pour but de vérifier s'il existe un lien entre le leadership des équipes multidisciplinaires œuvrant dans le domaine de la santé mentale et leur efficacité. Nous avons constaté que le fait de ressentir l'équipe comme étant fortement impliquée est un indicateur irréfutable d'un moral et d'une motivation élevés de même que d'un faible épuisement émotionnel des équipiers. En outre, plus important encore, il escompte l'efficacité du groupe (Alban-Metcalf et Alimo-Metcalf, 2006; Department of Health, SDO project, 2007).

En établissant un lien entre ce qui précède et le fait qu'une des variables les plus importantes de l'implication est l'influence du chef hiérarchique, le besoin de comprendre la nature du leadership de proximité est clairement mis en évidence. Ce constat est corroboré par l'étude de Towers Perrin (2005) qui concernait plus de 85 000 travailleurs de grandes et de moyennes entreprises dans 16 pays répartis sur 4 continents. Il concluait: « Tandis que plusieurs personnes sont intéressées à fournir une plus grande contribution au travail, le comportement de leurs gestionnaires et la culture de leur organisation contribuent activement à les en dissuader. »

Cet arrière-plan théorique et les préoccupations à propos des modèles héroïques de leadership, nous ont amenés à nous lancer dans ce qui allait devenir la plus grande étude sur la nature du leadership et la première à vraiment tenir compte des deux sexes.

■ UNE NOUVELLE RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP

Bien que montrant le plus grand respect pour les contributions de Bass et des autres chercheurs américains sur le leadership, nous émettions des doutes sur l'origine du MLQ et nous nous questionnions sur sa validité pour les organisations du secteur public britannique. En conséquence, nous avons entamé en 1999 une étude de trois ans sur la nature du leadership. Au départ, l'enquête s'adressait à un échantillon de plus de 3 500 gestionnaires et professionnels du secteur public de Grande-Bretagne, mais 600 répondants du secteur privé ont été rencontrés par la suite.

Les fondements théoriques et méthodologiques de l'étude

Nous interrogeant sur l'acceptation quasi inconditionnelle des modèles héroïques du leadership qui a dominé la littérature depuis le milieu des années 1980, nous nous sommes attachés plus particulièrement à décrypter certaines réalités:

1. En dépit de la reconnaissance de l'importance du contexte culturel dans la compréhension de la nature du leadership, il existe une hégémonie virtuelle américaine dans la recherche sur le leadership. La question de l'applicabilité des modèles américains à des cultures non américaines, dont les autres cultures occidentales tout aussi hautement technologiques, a également été soulevée par les chercheurs, y compris les auteurs nord-américains (Conger et Hunt, 1999; Hunt, 1999; Hunt et Peterson, 1997; Smith et autres, 1989; Traindis, 1993).
2. Les modèles de leadership du nouveau paradigme décrits précédemment, dont le modèle de leadership transformationnel de Bass, amorçaient un virage, passant de l'attention portée exclusivement au leader à une attitude encline à considérer le leadership comme un processus d'influence sociale (Bass, 1985, 1998b; Bryman, 1992, 1996; Hogan, Curphy et Hogan, 1994; Parry, 1998; Yukl, 1994). Malgré cette évolution, certains des nouveaux modèles de leadership ont été fondés sur les anciennes perceptions et ils ont ignoré les opinions des collaborateurs. Les études de Bennis et Nanus

(1985), Conger (1989), Conger et Kanungo (1988, 1998), Peters et Waterman (1982) et Tichy et Devanna (1986) en sont des exemples.

3. Les recherches donnent un utile aperçu du leadership. Toutefois, il est important de faire une distinction entre les modèles dérivés de ces études et ceux fondés sur les perceptions des individus qui travaillent dans la même organisation que le leader, notamment ceux qui ont des contacts réguliers avec celui-ci. En l'absence d'une telle distinction, il y a un risque de confusion autour du phénomène. La littérature sur la distance sociale et le leadership met cet écueil en relief, un aspect que nous préciserons au point 5.
4. Les modèles du nouveau paradigme ont émergé à la suite des réflexions des cadres supérieurs des organisations. S'il est légitime de restreindre la recherche sur le leadership à un groupe en particulier, par exemple les gestionnaires de niveau supérieur, il faut être conscient que les rôles et les responsabilités de ces gestionnaires diffèrent de ceux des niveaux inférieurs. Or, nous n'avons pas eu connaissance que cette mise en garde ait accompagné ces descriptions.
5. L'importance de la distance sociale pour la compréhension de la nature du leadership a été mise en lumière par la recherche de Shamir (1995) qui examine la différence entre les caractéristiques des leaders distants et celles des leaders proches. Observant le jugement sur le charisme des leaders, il a constaté que les leaders distants étaient perçus d'une manière prototypique (Yagil, 1998, p. 162), c'est-à-dire empreints d'une orientation idéologique et missionnaire qu'ils exprimaient d'une manière rhétorique et courageuse en manifestant peu d'intérêt pour les critiques personnelles ou la sanction. On retrouve ici sans doute des échos des notions de leadership dites du grand homme. À l'inverse, les leaders proches sont perçus comme étant « sociables, ouverts et à l'écoute des autres, pratiquant un bon sens de l'humour, faisant preuve d'un haut niveau de compétence dans leur domaine d'activité, des personnes dynamiques et actives [...] fixant des normes élevées de rendement pour eux et pour leurs subordonnés » (Shamir, 1995, p. 31). Conséquemment, nous croyons qu'il n'est pas pertinent de généraliser les données

recueillies sur les leaders distants dans le cadre d'une étude sur les comportements du leadership de proximité.

6. Enfin, nous retenons que l'idée la plus répandue sur le leadership est apparue uniquement comme le produit d'une réflexion des hommes menant des études sur les hommes et que, par la suite, une extrapolation des conclusions a été appliquée aux deux genres. Dans un exposé de Jacobson et Jacques (1990), l'histoire de la recherche sur le leadership est caractérisée par une omission complète de l'effet des sexes et peu de signes existent d'un changement de perspective (Fletcher, 2004; Kark, 2004). En tout état de cause, la féminisation des textes sur la gestion n'a pas été amorcée (Fondas; 1997).

Contrairement à l'approche de Bass, nous affirmons que nous n'avons pas d'idées préconçues du modèle qui allait se dégager. Nous ne cherchions pas d'exemples de leadership transformationnel ou transactionnel. Notre intention était de comprendre la nature du leadership quotidien de proximité du point de vue de ceux que nous considérons comme ses arbitres ultimes, les subordonnés directs des leaders. Nous tenions aussi fermement à ce que les échantillons retenus soient inclusifs des sexes, des antécédents ethniques, de l'âge, des niveaux de gestion ou des rangs de service.

Puisque nous estimions qu'il était d'une grande importance de ne pas modérer les données recueillies des individus sur leurs expériences en matière de leadership, nous avons décidé d'utiliser l'approche de la théorie ancrée (dans le champ de recherche) pour les phases qualitatives initiales de la recherche. Le choix d'une méthode empirique est conforme aux points de vue de chercheurs dont Bryman (1996), Bryman et autres (1988), Conger (1998) et Parry (1998). Parry confirme notamment la valeur de la théorie ancrée dans l'approche initiale vers le leadership, la décrivant comme une « méthode de recherche dans laquelle la théorie émerge des données et repose sur les données. Une théorie ancrée est dérivée d'une démarche inductive à partir de l'étude du phénomène représenté, ici le processus de leadership, la nature de celui-ci faisant l'objet d'une théorie dérivée: la théorie ancrée » (Parry, 1998, p. 89).

À propos des techniques de collecte de données qualitatives, Conger souligne : « Elles peuvent s'avérer les études les plus riches, éclairant souvent d'une manière radicalement nouvelle des phénomènes aussi complexes que le leadership. Elles sont responsables des changements de paradigme, de l'introspection du rôle du contexte et des perspectives longitudinales que les autres méthodes ne réussissent pas souvent à saisir » (1998, p. 107).

Attendu que le leadership a été fréquemment défini comme un processus d'influence sociale (Bass, 1990, 1998a et 1998b ; Bass et Avolio, 1994a, 1994b ; Parry, 1998 ; Rost, 1993 ; Yukl, 1994), il serait surprenant, dans le climat actuel de plus grande complexité et de changements permanents dans les organisations, d'étudier la nature du leadership autrement que par l'utilisation de cette méthode. Faire référence à des notions historiques du leadership se révélerait stérile. Notre intention était également d'élaborer un modèle de leadership transformationnel validé à partir d'un grand échantillon de gestionnaires britanniques et ce faisant, de les doter d'un instrument de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs utile à leur perfectionnement. La validité apparente et la validité de contenu ne pouvaient être assurées que par l'adoption d'une telle méthode initiale.

Conger (1998) a également préféré la complémentarité à la compétition entre les méthodes qualitatives et quantitatives en vue d'une triangulation. Nous avons adopté des techniques quantitatives à une étape ultérieure. Les contraintes d'espace ne nous permettent pas une description approfondie de la recherche, mais il existe plusieurs ouvrages qui en donnent les détails (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001, 2002b, 2002c ; 2003a, 2003b).

Les étapes de la recherche

La première étape – qualitative – de la recherche consistait à employer la technique d'entrevue basée sur la grille de Kelly (Kelly, 1955) pour colliger les profils du leadership de proximité des hommes et des femmes, ainsi que d'individus appartenant à des groupes ethniques minoritaires, qui travaillent à des niveaux intermédiaires à supérieurs au sein des gouvernements locaux et dans les organismes du Service national de la santé du Royaume-Uni (National Health Service – NHS).

À cette étape, 160 hommes et femmes ont été rencontrés. Au cours des entrevues basées sur la grille de Kelly, nous avons invité les répondants à comparer une série de personnes avec lesquelles ils travaillaient au moment de l'entrevue ou avec lesquelles ils avaient travaillé et dont ils considéraient qu'elles avaient des qualités de leadership, exceptionnelles, moyennes ou passables. Nous avons rassemblé des données supplémentaires auprès de 6 groupes cibles auxquels ont participé 51 médecins, hommes et femmes. Notre collecte finale, gouvernements locaux et NHS combinés, totalisait plus de 2000 profils de leadership.

L'analyse de contenu de ces profils, conduite indépendamment par les deux auteurs, s'est structurée autour de 48 thèmes constituant le socle d'un instrument pilote du leadership. Pour alimenter la réflexion prospective, une revue de la littérature sur le leadership a été ajoutée à cette banque de données. Aucune différence sensible n'a été consignée entre les groupes de profils issus du NHS et des gouvernements locaux, ni entre les hommes et les femmes, ni entre les gestionnaires des différents niveaux dans l'organisation.

La seule observation notable était la complexité de l'éventail des profils du leadership retenus. Il eut donc été inapproprié de généraliser à la collectivité du NHS et des gouvernements locaux à partir des points de vue d'environ 150 individus. Dans le but de réunir des données sur une population plus représentative en nombre, des questionnaires ont été distribués à un échantillon aléatoire stratifié dans plus de 800 organismes des gouvernements locaux et du NHS dans tout le Royaume-Uni. Les réponses ont permis de recenser les évaluations du chef ou du superviseur actuel ou précédent des individus.

■ LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'analyse factorielle initiale a révélé l'existence de neuf facteurs irréductibles (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001) qui constitueraient la version recherche du *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ). Des analyses factorielles subséquentes d'éléments non affectés aux facteurs originaux ont entraîné la détermination de cinq facteurs supplémentaires. Ces 14 valeurs décrites à la figure 1 représentent la version

développement du TLQ qui a été convertie en instrument de rétroaction 360 degrés (Alimo-Metcalfe

et Alban-Metcalfe, 2002b, 2002c, 2003a; Alban-Metcalfe et Alimo-Metcalfe, 2007).

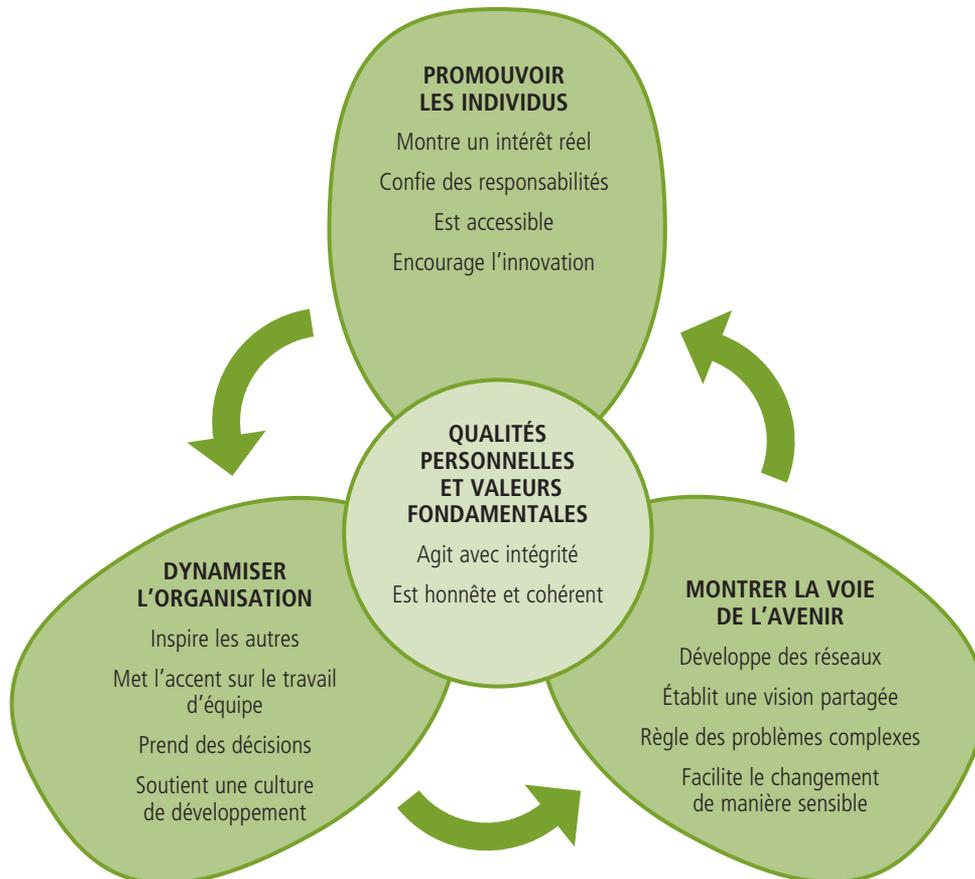
FIGURE 1 : LES VALEURS MESURÉES PAR LE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP QUESTIONNAIRE^{MC} (TLQ) (version pour le secteur public)

ENCADREMENT ET PERFECTIONNEMENT DES AUTRES	
MONTRE UN INTÉRÊT RÉEL	Intérêt réel envers le personnel en tant qu'individu; valorise leurs contributions; développe leurs forces; encadrement, mentorat; a des attentes positives de ce que ses employés peuvent accomplir. (13 items; $\alpha = 0,95$)
CONFIE DES RESPONSABILITÉS	Fait confiance à son personnel au moment de prendre des décisions ou des initiatives sur des sujets importants; délègue efficacement; développe le potentiel de ses employés. (6 items; $\alpha = 0,86$)
EST ACCESSIBLE	Se présente bien; n'est pas conscient de son statut; préfère les communications face à face; est accessible et garde le contact. (5 items; $\alpha = 0,84$)
ENCOURAGE L'INNOVATION	Encourage le questionnement sur les approches traditionnelles en regard de l'emploi; encourage les nouvelles approches et les solutions aux problèmes; encourage la réflexion stratégique. (8 items; $\alpha = 0,88$)
QUALITÉS PERSONNELLES	
EST HONNÊTE ET COHÉRENT	A un comportement honnête et constant; se soucie plus du bien de l'organisation que de son ambition personnelle. (4 items; $\alpha = 0,93$)
AGIT AVEC INTÉGRITÉ	Est ouvert aux critiques et aux désaccords; consulte les autres et les implique dans la prise de décision; considère les valeurs comme faisant partie de l'organisation. (9 items; $\alpha = 0,89$)
PREND DES DÉCISIONS	Décisif lorsque cela est nécessaire; préparé à prendre des décisions difficiles et à accepter les risques le cas échéant. (5 items; $\alpha = 0,83$)
INSPIRE LES AUTRES	Charismatique; communicateur exceptionnel; inspire les autres à se joindre à eux. (5 items; $\alpha = 0,84$)
RÈGLE DES PROBLÈMES COMPLEXES	Capacité à traiter une grande variété de problèmes complexes; créatif dans la résolution de problèmes. (5 items; $\alpha = 0,85$)
CONDUITE DE L'ORGANISATION	
DÉVELOPPE DES RÉSEAUX	Favorise la communication de la vision de l'organisation ou du service à un vaste réseau d'intervenants internes et externes; obtient la confiance et le soutien de divers groupes grâce à sa sensibilité envers les besoins et en réalisant les objectifs de l'organisation. (12 items; $\alpha = 0,92$)
MET L'ACCENT SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE	Clarifie les objectifs et les limites; axé sur le travail d'équipe en vue de la résolution de problèmes et de la prise de décision de même que pour la détermination des valeurs. (9 items; $\alpha = 0,90$)
ÉTABLIT UNE VISION PARTAGÉE	A une vision claire et une orientation stratégique dans lesquelles il implique divers intervenants internes et externes dans son élaboration; attire d'autres personnes en vue de réaliser ensemble la vision. (7 items; $\alpha = 0,90$)
SOUTIEN UNE CULTURE DE DÉVELOPPEMENT	Apporte son soutien lorsque des erreurs sont commises; encourage les commentaires critiques à son endroit ou sur le service offert. (9 items; $\alpha = 0,90$)
FACILITE LE CHANGEMENT DE MANIÈRE SENSIBLE	Est sensible à l'effet du changement sur les différents secteurs de l'organisation; maintient un équilibre entre le changement et la stabilité. (6 items; $\alpha = 0,85$)

Au moment de l'élaboration du TLQ, les notions de leadership transactionnel et transformationnel étaient peu connues. Par contre, de nos jours, ces termes sont utilisés couramment dans les organisations britanniques. Pour éviter la confusion entre notre

modèle et le modèle américain de leadership transformationnel, nous avons changé le nom du TLQ pour l'*Engaging Leadership Questionnaire* (ELQ) et décrit une structure légèrement différente, illustrée à la figure 2.

FIGURE 2 : LES VALEURS MESURÉES PAR L'ENGAGING LEADERSHIP QUESTIONNAIRE® (ELQ®)



Le modèle de leadership résultant de notre recherche est beaucoup plus complexe que les modèles américains existants et d'une teneur totalement différente. Il traduit une vision plus féministe. Le tropisme des modèles américains pour les éléments visionnaires ou inspirants – apparenté aux concepts qui décrivaient les leaders comme des héros – a été remplacé par les notions de la démonstration d'un intérêt réel pour autrui ou du leader servant. L'inclusion, le partenariat et la collaboration sont fortement mis en valeur,

de même que la consolidation de l'autonomie, l'affirmation et l'encouragement du leadership chez les autres (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001). Ce nouveau modèle de leadership transformationnel de proximité épouse étroitement les contours du leadership décrit par Greenleaf (1970) dans son livre *The Servant as Leader*, mais il les élargit de façon à englober dans le travail un fort sentiment de connexion avec les autres.

Avant de poursuivre, il nous sera impossible d'affirmer que le modèle de leadership de proximité de notre recherche est propre à la culture britannique ou que sa singularité s'ancre sur les réponses des collaborateurs et non plus seulement des gestionnaires supérieurs ou encore sur le choix d'une approche qualitative ou enfin sur le fait qu'il s'agissait de la première véritable étude comparative entre les sexes.

Depuis l'étude initiale, nous avons répété la recherche sur le leadership de proximité auprès d'autres personnels du secteur public britannique, notamment les enseignants et les directeurs et agents de l'administration pénitentiaire (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2003b). De plus, sous notre supervision, le Home Office du gouvernement britannique a entrepris une recherche indépendante sur les profils du leadership dans les services de police (Dobby, Anscome et Tuffin, 2004) et dans le secteur privé britannique (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2002c ; Alban-Metcalfe et Alimo-Metcalfe, 2007). Ainsi a-t-on pu observer une constance remarquable dans les résultats. L'utilisation renouvelée du TLQ a confirmé sa fiabilité et sa validité (Alban-Metcalfe et Alimo-Metcalfe, 2000a, 2000b). Elle a permis d'illustrer l'existence de valeurs irréductibles, valeurs escomptant de manière éloquente les degrés de motivation,

de satisfaction professionnelle, d'engagement et de réduction du stress chez les employés.

■ SEXES ET LEADERSHIP : ÉVALUATION AU MOYEN DU TLQ

Attardons-nous maintenant sur les différences selon les sexes dans le style de leadership. En perfectionnant une méthode de recherche comparative entre les sexes, les créateurs du TLQ ont analysé les données recueillies en utilisant leur outil comme instrument de rétroaction 360 degrés. L'échantillon comprenait 2 013 gestionnaires et professionnels de niveau intermédiaire à supérieur du NHS britannique, évalués de façon anonyme par leurs employés (Alimo-Metcalfe, 2004). Les données ont été analysées d'après le sexe des évaluateurs et des personnes évaluées.

L'échantillon comprenait sensiblement le même nombre d'employés de niveau intermédiaire évaluant un gestionnaire de niveau supérieur qu'il y avait de cadres supérieurs évaluant des gestionnaires des deux niveaux les plus élevés du NHS (dans chaque cas, ils évaluaient leur supérieur hiérarchique immédiat). Nous avons donc analysé les données combinées puis par sous-échantillons afin de les comparer. Les modèles obtenus sont flagrants :

TABLEAU 1 : RÉSUMÉ DES DIFFÉRENCES IMPORTANTES RELEVÉES ENTRE LES COTES DES HOMMES ET DES FEMMES (TESTS T)

ÉCHELLE TLQ	TOUS LES SUBORDONNÉS DIRECTS (1)	HOMMES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES (2)	FEMMES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES (3)	HOMMES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS (4)	FEMMES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS (5)
DIRIGER LES INDIVIDUS					
Montre un intérêt réel	0,000	0,000			0,001
Confie des responsabilités		0,000			
Est accessible		0,022			
Encourage l'innovation	0,003	0,000	0,002		
QUALITÉS PERSONNELLES					
Est honnête et cohérent		0,002			
Agit avec intégrité	0,002	0,001	0,002		
Prend des décisions	0,000		0,000		
Inspire les autres	0,001	0,041	0,002		0,009
Règle des problèmes complexes	0,018	0,017	0,01		

ÉCHELLE TLQ	TOUS LES SUBORDONNÉS DIRECTS (1)	HOMMES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES (2)	FEMMES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES (3)	HOMMES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS (4)	FEMMES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURES (5)
CONDUITE DE L'ORGANISATION					
Développe des réseaux	0,003	0,001	0,009		
Met l'accent sur l'effort	0,000	0,000	0,000		
Établit une vision partagée	0,023	0,008	0,006		
Soutient le développement	0,032	0,000			
Facilite le changement	0,000	0,009	0,000		
N - RANGE	929-1779	140-242	353-568	338-434	398-545
		Homme ou femme gestionnaire intermédiaire (niveau 4) évaluant un gestionnaire supérieur ou de haut niveau		Homme ou femme gestionnaire supérieur évaluant un gestionnaire de haut niveau	

Note: Dans tous les cas, les cotes des femmes sont plus élevées.

- Données combinées pour l'ensemble de l'échantillon de gestionnaires intermédiaires à supérieurs évaluant leur patron ou leur superviseur

Lorsque les données combinées ont été analysées au moyen du test t en vue d'examiner s'il y avait des différences dans la façon dont les patrons ont été cotés sur les 14 valeurs du TLQ (colonne 1), des différences importantes ont été dégagées pour les cotes attribuées aux hommes et aux femmes sur 11 de ces valeurs, les femmes étant évaluées nettement plus transformationnelles que les hommes dans tous les cas.

- Gestionnaires intermédiaires évaluant leurs patrons ou leurs superviseurs du niveau supérieur

1) Lorsque les évaluateurs (subordonnés directs des gestionnaires) ont été distingués selon leur sexe et leur niveau, on a remarqué que les hommes gestionnaires intermédiaires donnaient aux femmes gestionnaires supérieures des cotes plus élevées qu'aux hommes sur les 14 valeurs du TLQ, avec des différences notables pour 13 des 14 valeurs (colonne 2).

2) Les femmes gestionnaires intermédiaires ont donné aux femmes gestionnaires supérieures des cotes plus élevées sur 9 des 14 valeurs. Les hommes gestionnaires supérieurs n'ont reçu aucune cote plus élevée que les femmes sur aucune des valeurs restantes (colonne 3).

- Gestionnaires supérieurs évaluant leurs patrons ou leurs superviseurs

Le portrait était très différent lors de l'examen des cotes accordées par les gestionnaires supérieurs à leurs patrons, selon le sexe de l'évaluateur et de la personne évaluée.

1) Aucune différence n'est clairement apparue dans la façon dont les hommes et les femmes ont été cotés par les hommes gestionnaires supérieurs évaluant leurs patrons.

2) Pour ce qui est des femmes gestionnaires supérieures évaluant leurs patrons, deux différences seulement méritent une mention : les femmes cadres supérieures ont reçu des cotes plus élevées sur les valeurs intitulées « Empathie pour les gens » (*Showing Concern for Others*) et « Résolution de problèmes complexes » (*Resolving Complex Problems*).

Il ressort de l'interprétation des données que les femmes gestionnaires sont perçues comme des leaders plus transformationnelles ou engageantes que leurs collègues masculins, mais que ce n'est pas le cas des femmes des échelons supérieurs, sauf pour deux dimensions du leadership. Parmi celles-ci, « Montre un intérêt réel » est reconnue comme la dimension du leadership mesurée par le TLQ ayant le plus d'impact (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001) parce qu'elle provoque un écart plus de deux fois supérieur à celui occasionné par les autres

valeurs du TLQ. Elle s'avère être également la variable explicative la plus importante des dix variables dépendantes (*Leadership Impact Measures*) évaluées par le TLQ: stress réduit, motivation améliorée, motivation accrue en vue d'un rendement dépassant les attentes, satisfaction professionnelle, sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc.²

Commentaires pratiques et théoriques

Pourquoi les femmes occupant des postes d'encadrement sont-elles perçues comme des gestionnaires plus transformatives que les gestionnaires hommes? Et pourquoi les différences relevées s'effacent-elles aux échelons supérieurs de l'organisation?

Les femmes plus « transformatives » que les hommes? Pour Eagly, Johannesen-Schmidt et Van Engen (2003) et Yoder (2001), en agissant d'une manière transformative, les femmes parviennent à « vaincre le dilemme de l'incongruité du rôle, à savoir que la conformité au rôle de leader peut faire obstacle à leur capacité à satisfaire aux conditions du rôle assigné à leur sexe et que la conformité au rôle assigné à leur sexe peut entraver leur capacité à satisfaire aux exigences de leur rôle de leader. » Yoder (2001) remarque: « Le leadership transformatif permet aux femmes d'éviter l'image masculine qu'elles pourraient donner en exerçant un contrôle hiérarchique et en s'engageant dans un comportement de leader strictement représentatif » (p. 15).

Ces notations contredisent toutefois celles de Van Engen, Van der Leeden et Willemsen (2001) pour qui les femmes gestionnaires empruntent des styles conformes aux rôles assignés à chacun des sexes du milieu dans lequel elles évoluent. Ils déclarent également que la répartition des genres parmi les subordonnés a aussi une incidence sur le style adopté par les gestionnaires des deux sexes, les hommes agissant d'une manière « plus axée sur l'équipe, plus autocratique et plus tournée vers les subordonnés masculins. »

En lien avec nos observations, les gestionnaires supérieurs hommes et femmes n'ont dégagé que deux différences dans le style de leadership de leurs

patrons, même si l'une d'entre elles est la dimension la plus importante du leadership mesurée par le TLQ. Ce constat pourrait laisser entendre que les gestionnaires supérieurs des deux sexes sont sélectionnés de façon générale plus pour leur comportement transactionnel (commande et contrôle de gestion) que transformationnel ou encore qu'ils acquièrent un type de leadership « institutionnel » (socialisé) sous l'influence des échelons supérieurs de leur organisation.

Parmi les questions soulevées, on retiendra :

- Les critères de sélection adoptés en vue de la dotation en personnel de cadres supérieurs favorisent-ils le style de leadership du groupe dominant (hommes blancs) et sont-ils *de facto* orientés au profit d'un style transactionnel quel que soit le sexe du candidat?
- Les processus d'évaluation mis en œuvre dans la sélection en vue de la dotation en personnel des postes les plus élevés des organisations du secteur public, comme le NHS britannique, ne valorisent-ils que le style transactionnel et pénalisent-ils le style transformationnel?
- Les évaluateurs responsables de la sélection des candidats pour ces postes de cadres supérieurs jugent-ils d'une manière plus favorable les candidats qui affichent des comportements transactionnels comparativement aux candidats démontrant des comportements transformatifs?
- Être perçu comme ayant un comportement essentiellement transactionnel est-il une condition inhérente à la fonction en vue d'un avancement aux échelons supérieurs de gestion, sans égard au sexe de la personne?
- Les gestionnaires de haut niveau se conforment-ils à un style socialisé en s'alignant sur des comportements transactionnels dans leur fonction?
- Aux échelons de haut niveau, la culture organisationnelle requiert-elle l'adoption d'un style presque exclusivement transactionnel?
- Les gestionnaires supérieurs qui font montre d'une approche de leadership plus transformative

² De plus amples détails sur les *Leadership Impact Measures* peuvent être obtenus auprès de l'auteur.

ou engageante sont-ils moins susceptibles de postuler pour ces fonctions ou d'y demeurer quand ils les occupent ?

Il ne fait aucun doute que d'autres recherches doivent être entreprises pour approfondir notre examen des données. Il faut conserver à l'esprit que les données décrites ici ne s'appuient pas sur des évaluations des gestionnaires par leurs patrons, mais par leurs subordonnés directs. En considérant les différences entre les perceptions des patrons évaluateurs des femmes gestionnaires et celles des évaluations des subordonnés directs, il est probable que les femmes gestionnaires supérieures perçues par leurs employés comme plus transformatives ou engageantes n'aient pas été jugées par leur propre gestionnaire comme possédant le potentiel nécessaire pour les postes des niveaux les plus élevés de l'organisation, en particulier si le patron était un homme. Une étude de suivi à long terme des trajectoires de femmes et d'hommes gestionnaires intermédiaires pendant un certain nombre d'années est désormais nécessaire.

Quelles personnes devraient définir les critères d'un leadership efficace ?

Nous le répétons, notre recherche sur le leadership met l'accent sur l'opinion des subordonnés. Or, les personnes les plus influentes dans le processus de sélection, celles qui accordent les possibilités de perfectionnement et prennent les décisions d'avancement, sont les patrons et les gestionnaires hiérarchiques. La recherche met ainsi en lumière un hiatus entre les patrons qui portent un plus grand intérêt aux comportements transactionnels de leurs gestionnaires et les employés qui se préoccupent eux des comportements transformatifs.

Des recherches antérieures (Hauenstein et Foti, 1989) révélaient cette incohérence apparente entre des patrons qui s'inquiètent des compétences techniques et des subordonnés qui s'intéressent plus aux qualités transformatives. Dans leur étude sur la non-concordance entre les descripteurs des personnes, Baril, Ayman et Palmiter (1994) déclarent : « [...] il semble raisonnable que les subordonnés constituent la meilleure source d'information pour ce qui est de leurs sentiments (relations leader-membre) alors que les perceptions des superviseurs sont plus

pertinentes quant à leur capacité à accomplir leurs tâches et au pouvoir inhérent à leur poste » (p. 91).

Si le leadership transformationnel ou engageant, conseillé pour offrir une prévision du rendement d'un individu, d'un groupe et d'une organisation, concerne finalement l'influence d'un gestionnaire sur la motivation, la satisfaction, l'engagement et le rendement des employés et si, de surcroît, les femmes obtiennent toujours des cotes supérieures pour ces facteurs auprès des employés, ne devrions-nous pas nous préoccuper sérieusement du biais des critères d'efficacité des patrons ?

Cette remarque ne suggère pas que les compétences techniques ou transactionnelles de gestion ne soient pas importantes. De toute évidence, elles sont fondamentales, mais le danger réside dans le fait de concentrer son attention sur les compétences transactionnelles au détriment des compétences transformatives. Des doutes ou des interrogations à propos du manque de validité des évaluations des gestionnaires par leurs subordonnés peuvent être écartés en se référant à l'étude de McEvoy et Beatty citée précédemment, qui démontrait que les évaluations anonymes de leur gestionnaire par les subordonnés directs offraient une meilleure prévision de l'efficacité des gestionnaires après deux et quatre ans en comparaison des cotes obtenues dans les centres d'évaluation.

Ne serait-il donc pas logique d'accepter non seulement les critères de leadership retenus par un gestionnaire d'un niveau supérieur, mais également les critères des personnes « dirigées » par le gestionnaire, ceux de ses pairs et d'autres intervenants pertinents ? Aussi singulière et audacieuse que peut sembler la proposition de tenir compte des points de vue des employés au moment de sélectionner un gestionnaire pour un rôle de leadership, il faut savoir que cette pratique a déjà cours dans le domaine de l'éducation au Royaume-Uni depuis de nombreuses années pour la nomination des professeurs. Ces extraits récents tirés du site Web de la BBC (Sellgren, 2006) en fournissent des exemples :

Les élèves d'une école de l'est de Londres sont tellement impliqués dans la bonne marche de leur établissement qu'ils procèdent aux entrevues d'embauche de tous les enseignants éventuels, y compris l'enseignant chef. Il y a deux ans et

« IL NE NOUS VIENDRAIT PAS À L'IDÉE DE PROCÉDER À L'ENTREVUE D'UN EMPLOYÉ SANS LA PRÉSENCE D'UN JURY D'ÉLÈVES. »

**HELEN JEFFREY,
ENSEIGNANTE CHEF**

demie, des comités d'élèves ont été créés à la George Mitchell School de Leyton en vue d'aider les élèves à entrer en « possession » de leur apprentissage. Aujourd'hui, 20 des

45 enseignants de l'école secondaire ont été « cuisinés » par les élèves avant d'obtenir leur emploi.

Les 70 élèves inscrits dans le programme *Making Learning Better* (MLB) notent régulièrement les cours des enseignants et font des suggestions sur la façon d'améliorer les présenta-

tions en classe, les styles d'enseignement et la discipline. « En tant qu'élèves, nous savons comment nous voulons que l'enseignement nous soit donné », dit Casey, 12 ans, « consultant principal » des élèves pour les arts. « Les enseignants ne font qu'enseigner, nous recevons l'enseignement. L'apprentissage doit être amusant et tout le monde doit apprendre quelque chose, la leçon doit servir à quelque chose. » Sahar Ali, enseignante d'anglais nouvellement qualifiée, se rappelle la façon dont elle a été interrogée par les élèves l'année précédente: « Je me souviens d'avoir pensé "oh, ce ne sont que des enfants", mais en fait, l'entrevue a été très difficile. Ils m'ont demandé ce que je ferais pour rendre leurs cours intéressants, comment j'emploierais différents styles d'enseignement et ils m'ont confié des scénarios de comportement. Je m'étais préparée pour ces questions, mais pour un auditoire adulte; aussi j'essayais de simplifier les réponses, mais ils ne voulaient pas de réponses simplistes et enfantines. » Madame Ali fait maintenant face régulièrement aux observations des élèves du programme MLB et valorise leurs commentaires. Elle confie: « Lorsque vous pensez qu'il y a 30 enfants dans une classe toute la journée, vous êtes continuellement sous leur regard; aussi, est-il sans aucun doute réaliste que nous leur demandions leurs points de vue, mais le fait d'être observée n'est pas reposant. J'apprécie leur présence maintenant. Ils remarquent toujours des choses qui m'avaient échappé et j'ai le sentiment que cela améliore mes cours. » L'école transfère déjà son programme dans d'autres écoles, alors qu'un nombre incessant d'enseignants chefs et d'élèves viennent visiter George Mitchell pour en apprendre plus (BBC News, 8 mars 2006).

Que faut-il en conclure, sinon de se demander comment faire pour que cesse le « clonage » des échelons supérieurs de gestion des organisations?

Les incidences pour les femmes

Il faut se soucier de comprendre l'incidence marquée du genre sur la façon dont les gestionnaires supérieurs sont jugés par leurs employés. Pourquoi les femmes sont-elles perçues singulièrement plus transformationnelles par leurs employés, sans égard au sexe desdits employés, alors que cette perception inhérente aux sexes disparaît presque totalement aux deux niveaux les plus élevés d'une organisation comme le NHS britannique? Jusqu'à ce qu'une recherche approfondie soit conduite, les raisons de cette situation ne peuvent être déchiffrées.

Nous ne pourrions influencer de manière convaincante sur la déplorable situation présente de sous-représentation des femmes aux postes supérieurs dans les organisations sans examiner de quelle façon les grandes entreprises jugent le leadership et de quelle façon elles évaluent la capacité au leadership ou l'efficacité du leadership de leurs employés, gestionnaires ou professionnels.

Une autre inquiétude connexe concerne la préoccupation actuelle, parfois obsessionnelle dans le secteur public du Royaume-Uni, de disposer de cadres « compétents » en leadership. Avec pour *credo* que seules les compétences garantissent que les objectifs de modernisation du secteur public seront atteints, le gouvernement en fait une promotion démesurée à travers les diverses agences du secteur public. Or, si nous croyons sincèrement que les compétences sont essentielles, nous sommes convaincus qu'elles ne sont pas l'unique dimension de l'efficacité du leadership (ou professionnelle). Elles forment l'axe des « x » de l'efficacité. Des personnes peu engageantes en milieu de travail – et ceci est particulièrement vrai dans le cas des patrons – peuvent certes être très compétentes, mais il se peut également que leur fassent défaut des aspects importants du leadership: la chaleur communicative, l'encouragement, l'enthousiasme, l'appréciation, l'écoute des besoins et des aspirations des individus, etc. Ces traits de caractère favorisent l'engagement. Elles constituent l'axe des « y » de l'efficacité. Ce dont nous avons besoin dans nos organisations sous pression, ce sont des collègues, et surtout des patrons, qui comprennent que le leadership consiste à optimiser les compétences d'une personne d'une manière transformationnelle.

Dans un rapport récent sur une prestation de perfectionnement en leadership au sein du NHS britannique (environ 1,3 million de personnes), le rédacteur, directeur sortant du Centre du leadership du NHS, spécifie que le NHS doit ajouter à son cadre de compétences en leadership, sur lequel reposent tous les aspects de l'évaluation et des pratiques de perfectionnement du leadership, une approche plus transformationnelle. Si ce conseil n'est pas suivi, nous aggravons le risque d'avoir des organisations transactionnelles imperméables aux cultures organisationnelles d'engagement élevé. C'est pour tempérer ce penchant que les femmes peuvent apporter une contribution exceptionnelle.

Pour autant, l'auteure n'est plus seule dorénavant à considérer les dangers potentiels afférents à l'évaluation du leadership strictement en termes de compétences. D'autres auteurs du domaine du leadership joignent leurs arguments à ce débat (Bolden et Gosling, 2006) et même une publication influente des États-Unis, le *Leadership Quarterly*, a fait paraître un article avertissant des inconvénients d'une telle approche (Hollenbeck, McCall et Silzer, 2006).

L'approche du leadership axée sur les compétences renforce insidieusement le *statu quo* actuel, car elle se réfère aux préférences masculines pour un style de leadership et conforte ceux qui estiment que les femmes sont plus susceptibles d'adopter un style de leadership « rose et douillet ». Bien que peu sophistiquée, l'approche axée sur les compétences semble correspondre à la dure réalité de la vie au sein d'une organisation. « Semble » seulement, car ses promoteurs font l'erreur de croire que le leadership concerne moins la façon de traiter les gens en êtres humains qu'à titre de réalisations humaines.

Comment pouvons-nous modifier les attitudes des gestionnaires supérieurs? Quand les organisations reconnaîtront-elles l'absurdité d'une sous-utilisation de la richesse des talents offerts par leur personnel féminin? Il y a malheureusement à ce jour peu de raisons d'être optimiste. Pour disposer d'arguments concluants, une recherche doit être engagée et publiée au sujet de la complexité du leadership et de sa relation avec les genres.

■ EN CONCLUSION

La sous-représentation évidente des femmes aux postes supérieurs de la plupart des organisations partout dans le monde est regrettable. Elle l'est d'autant plus dans les organisations du secteur public qui doivent offrir les meilleurs services à leurs communautés et être représentatives des populations qu'elles servent.

Peu importe la façon dont on aborde le problème, force est de déplorer que les principaux obstacles au changement soient les attitudes récalcitrantes et obscurantistes des hommes qui sont majoritairement les « contrôleurs d'accès » aux postes de niveau supérieur. Cela ne signifie pas que la discrimination est toujours le résultat d'un comportement conscient de la part de ces hommes. Peut-on espérer que l'« éducation » des gestionnaires parvienne enfin à faire évoluer la situation? Pourquoi ne l'ont-ils pas fait jusqu'à maintenant? La seule réponse réside-t-elle dans la mesure draconienne adoptée par le gouvernement norvégien qui a décrété la fermeture de toutes les sociétés inscrites à la bourse d'Oslo dont moins de 40% des sièges sur leur conseil d'administration étaient occupés par des femmes? Fait intéressant, les « entreprises d'État sont déjà obligées de se conformer et ont maintenant une représentation féminine de 45% sur leurs conseils d'administration » (Fouche et Treanor, 2005). Lorsque la ministre de l'Équité de la Norvège a été interrogée sur ces mesures controversées, elle a répondu: « Je ne veux pas attendre encore 20 ou 30 ans pour que des hommes dotés de suffisamment d'intelligence sélectionnent finalement des femmes. » Qui peut la contester?

La science a apporté la preuve que le style de leadership des femmes est celui des organisations les plus performantes, tant dans le secteur public que privé. Dans cet article, nous avons cherché à résumer quelques-uns des débats apparemment conflictuels et de toute évidence complexes, tirés de la recherche sur les genres et l'évaluation de l'efficacité de la gestion et du leadership. Notre intention est d'offrir des éclaircissements sur le fait que les diverses techniques adoptées par les organisations en vue d'évaluer les femmes dans des rôles de gestion ne fournissent pas de résultats précis et constants.

Nous souhaitons également attirer l'attention sur les dangers de se fier uniquement aux évaluations du rendement de gestion effectuées par les patrons et à leurs notions du leadership.

En perpétuant la situation actuelle, les organisations compromettent non seulement les possibilités de promotion offertes aux femmes, mais elles gaspillent aussi un vaste bassin de talents potentiels et obèrent leur propre succès, puisque nous détenons maintenant des preuves que les organisations engageantes surclassent leurs concurrentes. Bien que cet argument puisse ne pas être aussi décisif pour les organisations du secteur public, celles-ci doivent être conscientes qu'elles sont plus étroitement surveillées que naguère par un public plus exigeant et plus instruit. Avec des budgets contraints, ces organisations devraient calculer les coûts consécutifs à un roulement de personnel élevé et à la perte d'employés qualifiés et hautement engagés. Après le secteur privé, la « guerre des talents » atteint le secteur public.

Parmi les défis immédiats que doivent relever les organisations, il en est un qui veut que les organisations

s'assurent que leurs processus d'évaluation couvrent à la fois les compétences et les styles transactionnels et transformationnels pour que la différence entre les sexes au sein des populations de gestionnaires intermédiaires, supérieurs et de haut niveau s'estompe. Pour atteindre ce résultat, une question doit se poser en priorité : « Quel rôle jouent les subordonnés directs dans l'évaluation de l'efficacité des gestionnaires ? »

Les temps changent. On note un cynisme grandissant à l'égard de l'intégrité et du leadership des gestionnaires de haut niveau, étayé par des cas spectaculaires de mauvaise gouvernance organisationnelle et l'effondrement désastreux d'organisations auparavant prospères. Pour transformer la culture des organisations de façon à ce qu'elles s'adaptent aux besoins du XXI^e siècle, nous devons nous assurer que les modèles de leadership qu'elles adoptent, qui éclairent la sélection, l'avancement, le perfectionnement et le traitement des personnes, représentent les valeurs et les points de vue d'une société inclusive et diversifiée. Les organisations qui relèvent ce défi en récolteront sans aucun doute les profits.

BIBLIOGRAPHIE

- Alban- (maintenant Alimo) Metcalfe, B. (1995). « An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment », *Women in Management Review*, vol. 10, n° 2, p. 3-8.
- Alban-Metcalfe, J. (2004). *Perceptions - 360 Degree Feedback: An Analysis of its Differential Effect on Black and Minority Ethnic & White, Male & Female Managers in Local Government*, London, IDEA/Leadership Research & Development Ltd. [maintenant Real World Group].
- Alban-Metcalfe, R. J. et B. Alimo-Metcalfe (2007). « Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire », *Leadership & Organisation Development Journal*, vol. 28, n° 1, p. 104-121.
- Alban-Metcalfe, J. et B. Alimo-Metcalfe (2006). « The Impact of Leadership Culture on Staff Attitudes and Well-being at Work », dans *The British Academy of Management Conference*, Belfast, 12-15 septembre.
- Alban-Metcalfe, R. J. et B. Alimo-Metcalfe (2000a). « An analysis of the convergent and discriminant validity of the Transformational Leadership Questionnaire », *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 8, n° 3, p. 158-175.
- Alban-Metcalfe, R. J. et B. Alimo-Metcalfe (2000b). « The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validity study », *Leadership & Organisation Development Journal*, vol. 21, n° 5, p. 280-296.
- Alban-Metcalfe, J., B. Alimo-Metcalfe et B. Miller (2004). « Transformational leadership in schools », *School Management Today*, vol. 13, n° 3, p. 34-38.
- Alimo-Metcalfe, B. (2004). « She may be good, but pity she's not a bloke! », dans *The Proceedings of the Annual BPS Occupational Psychology Conference 2004*, Stratford-on-Avon, 7-9 janvier, p. 20-25.
- Alimo-Metcalfe, B. (1994). « Gender bias in the selection and assessment of women in management », dans Davidson, M. J. et R. J. Burke (dir.), *Women in Management: Current Research Issues*, London, Paul Chapman.

- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2005). «Leadership: Time for a new direction?», *Leadership*, vol. 1, n° 1, p. 51-71.
- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2003a). «Under the influence», *People Management*, mars, p. 32-35 et «Stamp of greatness», *Health Service Journal*, 26 juin, p. 28-32.
- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2003b). *An Investigation of the Nature of Leadership in the Prison Service*, London, The Home Office, HMPS [rapport confidentiel].
- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2002a). «Leadership», dans P. Warr (dir.), *Psychology at Work*, Penguin, p. 300-325.
- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2002b). «Half the battle», *Health Service Journal*, 7 mars, p. 26-27.
- Alimo-Metcalfe, B. et J. Alban-Metcalfe (2002c). «The great and the good», *People Management*, 10 janvier, p. 32-34.
- Alimo-Metcalfe, B. et R. J. Alban-Metcalfe (2001). «The development of a new transformational leadership questionnaire», *The Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 74, p. 1-27.
- Atwater, L. E. et F. J. Yammarino (1997). «Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?», *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 1, p. 141-164.
- Avolio, B. J., B. M. Bass et D. I. Jung (1999). «Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 72, n° 4, p. 441-462.
- Badaracco, J. L. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard, Harvard Business School.
- Baril, G. L., R. Ayman et D. J. Palmiter (1994). «Measuring leader behaviour: Moderators of discrepant self and subordinate descriptions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 24, n° 1, p. 82-94.
- Bass, B. M. (1998a). «Current developments in transformational leadership: Research and Applications», dans *American Psychological Association Meeting*, San Francisco, 14 août.
- Bass, B. M. (1998b). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1997). «Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?», *American Psychologist*, vol. 52, p. 130-139.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications*, 3^e éd., New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*, (5x short), Palo Alto, Mind Garden.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1994a). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, London, Sage.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1994b). «Shatter the glass ceiling: Women may make better managers», *Human Resource Management Journal*, vol. 33, p. 549-560.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., B. J. Avolio et L. Atwater (1996). «The transformational and transactional leadership of men and women», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 45, n° 1, p. 5-34.
- Bass, B. M. et F. J. Yammarino (1991). «Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 40, p. 437-454.
- Bennis, W. et B. Nanus (1985). *Leaders*, New York, Harper & Row.
- Berry, J. W. (1969). «On cross-cultural comparability», *International Journal of Psychology*, vol. 4, n° 2, p. 119-228.
- Bolden, R. et J. Gosling (2006). «Leadership competencies: Time to change the tune?», *Leadership*, vol. 2, n° 2, p. 147-163.
- Bryman, A. (1996). «Leadership in organizations», dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, London, Sage.
- Bryman, A. et autres (1988). « Qualitative research and the study of leadership », *Human Relations*, vol. 41, p. 13-30.
- Burke, R. J. et R. Karambayya (2004). « Women in management in Canada », dans M. J. Davidson et R. J. Burke (dir.), *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*, London, Ashgate.
- Calas, M. B. et L. Smircich (1996). « From the women's point of view: Feminist approaches to organisation studies », dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- Church, A. H. (1998). *Moderators of managerial behavior ratings: An analysis from multiple perspectives*, communication personnelle.
- Church, A. H. et J. Waclawski (1997). « The impact of leadership style on global management practices », dans *12th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organisational Psychology (S10P)*, St Louis, 11-13 avril.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*, London, Harper Business.
- Conger, J. A. (1998). « Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 9, p. 107-121.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Conger, J. A. et J. G. Hunt (1999) « Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future (Part I) », *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 2, p. 121-128.
- Conger, J. A. et R. N. Kanungo (1998). *Charismatic Leadership in Organisations*, London, Sage.
- Conger, J. A. et R. N. Kanungo (dir.) (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organisational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Conger, J. A. et R. N. Kanungo (1988). « Behavioural dimensions of charismatic leadership », dans J. A. Conger et R. N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 78-97.
- Dansereau, F., G. Graen et W. J. Haga (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, n° 1, p. 46-78.
- Department of Health (2007). SDO – funded project. *The Impact of Leadership on the Well-being, Motivation of Staff, & Admissions to Hospital in CRTs*.
- Department of Labor (1998). *Labor Statistics, Employment & Earnings*, vol. 45, n° 1, p. 163-167.
- Druskat, V. U. (1994). « Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church », *Leadership Quarterly*, vol. 5, p. 99-119.
- Dobby, J., J. Anscombe et R. Tuffin (2004). *Police Leadership: Expectations & Impact*, Home Office On-line Report 20/04.
- Eagly, A. H. (2007). « Female leadership advantage & disadvantage: Resolving the contradictions », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 31, p. 1-12.
- Eagly, A. H. (1991). « Gender and leadership », dans *99th meeting of the American Psychological Association*, San Francisco, août.
- Eagly, A. H., M. C. Johannesen-Schmidt et M. L. Van Engen (2003). « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men », *Psychological Bulletin*, vol. 129, p. 569-591.
- Eagly, A. H. et B. T. Johnson (1990). « Gender and leadership style: A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, vol. 108, p. 233-256.
- Equal Opportunities Commission (2006). *Sex and Power: Who Runs Britain*, Manchester, Equal Opportunities Commission.
- Ferrario, M. (1994). « Women as managerial leaders », dans M. J. Davidson et R. Burke (dir.), *Women in Management: Current Research Issues*, London, Sage, p. 110-128.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. et E. F. Harris (1962). « Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover », *Personnel Psychology*, vol. 15, n° 1, p. 43-56.

- Fletcher, J. K. (2004). «The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change», *Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 5, p. 647-661.
- Fletcher, J. K. (1994). «Castrating the female advantage», *Journal of Management Inquiry*, vol. 3, n° 1, p. 74-82.
- Fletcher, C. et C. Baldry (1999). «Multi-source feedback systems: A research perspective», dans C. L. Cooper et I. Roberston (dir.), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, vol. 14.
- Fouche, G. et J. Treanor (2005). «In Norway, a woman's place is in the boardroom», *The Guardian*, 10 août.
- Fulmer, L. S., B. Gerhart et K. S. Scott (2003). «Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance», *Personnel Psychology*, vol. 56, p. 965-993.
- Furnham, A. et P. Stringfield (1994). «Correlates of self and subordinate ratings of managerial practices as correlates of supervisor evaluation», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 67, p. 57-57.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*, Cambridge, Harvard University Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Harris, M. M. et J. Schaubroeck (1988). «A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings», *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 43-62.
- Hauenstein, N. M. et R. J. Foti (1989). «From laboratory to practice: Neglected issues in implementing Frame-of-reference rater training», *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 43-62.
- Heilman, M. E. (1983). «Sex bias in work settings: The lack of fit model», dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 5, Greenwich, JAI Press.
- Hersey, P. et K. H. Blanchard (1969). «Life cycle theory of leadership», *Training & Development Journal*, vol. 23, n° 5, p. 26-34.
- Hogan, R., G. J. Curphy et J. Hogan (1994). «What we know about leadership», *American Psychologist*, vol. 49, p. 493-504.
- Hogan, R. et J. Hogan (2001). «Assessing leadership: A view from the dark side», *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 9, p. 40-51.
- Hogan, R., R. Raskin et D. Fazzini (1990). «The dark side of charisma», dans K. E. Clark et autres (dir.), *Measures of leadership*, West Orange, Leadership Library of America, p. 343-354.
- Hollenbeck, G. P., M. W. McCall et R. F. Silzer, (2006). «Leadership competency models», *Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 4, p. 398-413.
- House, R. J. (1977). «A 1976 theory of charismatic leadership», dans J. G. Hunt et L. L. Larson (dir.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 189-207.
- House, R. J. et G. Dessler (1974). «The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests», dans J. Hunt et L. Larson (dir.), *Contingency Approaches in Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 29-55.
- Howell, J. M. (1988). «Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations», dans J. A. Conger et R. N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 213-236.
- Hunt, J. G. (1999). «Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay», *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 2, p. 129-144.
- Hunt, J. G. (1996). *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park, Sage.
- Hunt, J. G. et M. F. Peterson (1997). «Two scholars' views of some nooks and crannies in cross-cultural leadership», *Leadership Quarterly*, vol. 8, n° 4, p. 343-354.
- Jacobson, S.W. et R. Jacques (1990). «Of knowers, knowing, and the known: A gender framework for revisiting organizational and management scholarship», dans *The Academy of Management Annual Meeting*, San Francisco, 10-12 août.
- Kark, R. (2004). «The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, n° 2, p. 160-176.
- Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*, New York, Nostrom.

- Korman, A. K. (1966). «Consideration, initiating structure, and organizational criteria: A review», *Personnel Psychology*, vol. 19, n° 4, p. 349-361.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change*, London, The Free Press.
- Koys, D. J. (2001). «The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study», *Personnel Psychology*, vol. 54, n° 1, p. 101-115.
- London, M. et A. J. Wohlers (1991). «Agreement between subordinate and self ratings in upward feedback», *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 375-390.
- Mann, R. D. (1959). «A review of the relationships between personality and performance in small groups», *Psychological Bulletin*, vol. 56, n° 4, p. 241-270.
- McEvoy, G. M. et R. W. Beatty (1989). «Assessment centres and subordinate appraisals of managers: A seven year examination of predictive validity», *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 1, p. 37-52.
- Mintzberg, H. (1982). «If you're not serving Bill or Barbara, then you're not serving leadership», dans J. G. Hunt, U. Sekaran et C. A. Schriesheim (dir.), *Leadership Beyond Establishment Views*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 239-259.
- Mintzberg, H. (1999). «Managing quietly», *Leader to Leader*, vol. 12, n° printemps, p. 24-30.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, 3^e éd., London, Sage.
- Parry, K. W. (1998). «Grounded theory and social processes: A new direction for leadership research», *Leadership Quarterly*, vol. 9, p. 85-105.
- Patterson, M., P. Warr et M. A. West (2004). «Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 77, p. 193-216.
- Patterson, M. G. et autres (1997). *The impact of people management practices on business performance*, *Issues in People Management*, n° 22, London, CIPD.
- Perrault, M. R. et J. K. Irwin (1996). *Gender differences at Work Are Men and Women Really that Different? Analysis and Findings from a Study of Women and Men*, Agoura Hills, Advanced Teamware Inc.
- Peters, T. et R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*, London, Harper Row.
- Pike, K. L. (1967). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour*, The Hague, Mouton.
- Podsakoff, P. et D. Organ (1986). «Self-reports in organisational research: Problems and prospects», *Journal of Management*, vol. 12, p. 531-544.
- Powell, G. (1993). *Women and Men in Management*, 2^e éd., Newbury Park, Sage.
- Raelin, J. A. (2005). «We the leaders: In order to form a leaderful organization», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, n° 2, p. 18-30.
- Reuters News Agency (2004). *Survey: World Fears for Future*, par Robert Evans, [en ligne], http://reuters.myway.com/article/20041118/2004-1118T134256Z_01_L1764619_RTRIDST_0_NEWS-SWISS-SURVEY-DC.html
- Rosener, J. (1990). «Ways women lead», *Harvard Business Review*, nov.-déc., p. 119-125.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, Praeger.
- Sashkin, M. (1988). «The visionary leader», dans J. A. Conger et R. N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, V. E. (2006). «Women in management: Reflections & projections», dans 26th *International Congress of Applied Psychology*, Athens, 16-21 juillet.
- Schein, V. E. (2001). «A global look at psychological barrier to women's progress in management», *Journal of Social Issues*, vol. 57, p. 675-688.
- Schein, V. E. (1994). «Managerial Sex Typing: A persistent and persuasive barrier to women's opportunities», dans M. J. Davidson et R. J. Burke (dir.), *Women in Management: Current Research Issues*, London, Sage.
- Schein, V. E. (1975). «Relationship between sex/role stereotypes and requisite management characteristics among female managers», *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 340-344.

- Schein, V. E. (1973). «The relationship between sex/role stereotypes and requisite management characteristics», *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n° 2, p. 95-100.
- Schein, V. E. et autres (1996). «Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n° 1, p. 33-41.
- Sellgren, K. (2006). *Schools where pupils select staff*, London, BBC News, [en ligne], http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4785538.stm
- Shamir, B. (1995). «Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study», *Leadership Quarterly*, vol. 6, p. 19-47.
- Sirota Survey Intelligence (2006). *High morale again pays off in stock market gains*, Purchase, N.Y., [en ligne], www.sirota.com
- Smith, P. B. et autres. (1989). «On the generality of leadership style measures across cultures», *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 62, p. 97-109.
- Smither, J. W. et autres (1995). «An examination of the effects of an upward feedback program over time», *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 1-34.
- Sparrow, J. et C. Rigg (1993). «Job analysis: Selecting for the masculine approach to management», *Selection and Development Review*, vol. 9, n° 2, p. 508.
- Spillane, J., R. Halverson et J. Diamond (2001). *Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective*, Northwestern University, Institute for Policy Research Working Paper.
- Stodgill, R. M. (1948). «Personal factors associated with leadership: A survey of the literature», *Journal of Psychology*, vol. 25, p. 35-71.
- Tichy, N. et M. Devanna (1986). *Transformational Leadership*, New York, Wiley.
- Towers Perrin (2005). *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce*, [s.l.], Tower Perrin.
- Triandis, C. H. (1993). «The contingency model in cross-cultural perspective», dans M. M. Chemers et R. Ayman (dir.), *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*, San Diego, Academic Press, p. 167-188.
- Van Engen, M. L., R. van der Leeden et T. M. Willemsen (2001). «Gender, context and leadership styles: A field study», *Journal of Occupational & Organisational Psychology*, vol. 74, p. 581-598.
- Vroom, V. H. et A. G. Jago (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. et P. N. Yetton (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Watson Wyatt Research Report (2006). *Effective Communication: a Leading Indicator of Financial performance – 2005/2006 Communication ROI Study™*, Watson Wyatt Worldwide.
- Wohlers, A. J. et M. London (1989). «Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness», *Personnel Psychology*, vol. 42, p. 235-261.
- Wright, P. L. (1996). *Managerial Leadership*, London, Routledge.
- Yagil, D. (1998). «Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attributing charisma to close and distant leaders», *Leadership Quarterly*, vol. 9, n° 2, p. 161-176.
- Yoder, J. D. (2001). «Making leadership work more effectively for women», *Journal of Social Issues*, 57, p. 815-828.
- Yukl, G. (1999). «An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories», *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 2, p. 285-307.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, 3^e éd., Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.