



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Numéro 9

Octobre – Novembre 2018

**Le leadership féminin :
L'impact de la perception du rôle social de genre**

**Female leadership:
The impact of the perception of the social role of gender**

Abdelkouddous EL HOUDZI

Equipe de recherche et d'études sur le genre -EREG-

Université HASSAN II / FLSH Casablanca

elhoudzi@gmail.com

Pr. Khalid BENAJIBA (Directeur de thèse)

université HASSAN II / FLSH Casablanca

Résumé

Le leadership a-t-il un sexe ? Quoiqu'elle paraisse saugrenue, cette question fait l'objet de plusieurs écrits et études comparatives entre les styles de leadership mobilisés par des femmes ou des hommes. Bien que la littérature souligne le non-consensus quant à l'existence de différences innées livrées par le sexe, il n'en est pas le cas à propos d'une perception sexuée des aptitudes et compétences de chaque genre. En effet, il existe une incongruence,

socialement perçue, entre les rôles de genre féminin et les rôles de leadership. Cette incongruence perçue complique la tâche aux femmes leader, car on s'attend à ce qu'elles manifestent certains comportements qui ne concordent pas aux comportements reconnus chez les leaders, souvent de genre masculin.

Mots clés : Leadership féminin, Rôle social, Rôle de genre, Rôle de leadership, Perception

Abstract

Does leadership have a gender? Although it seems absurd, this question is the subject of several writings and comparative studies between leadership styles mobilized by women or men. Although the literature emphasizes the lack of consensus on the existence of gendered innate differences, this is not the case with regard to a gendered perception of the skills and competences of each gender. Indeed, there is a socially perceived incongruity between female gender roles and leadership roles. This perceived incongruence makes it more difficult for women leaders, as they are expected to exhibit certain behaviors that do not match the behaviors recognized by male-dominated leaders.

Keywords: Women's Leadership, social Role, Gender Role, Leadership role, Perception

Introduction

Jusqu'à la fin des années 1970, Les travaux de recherche sur le leadership étaient animés par la volonté d'identifier le style de leadership idéal qui soit le mieux adapté et le plus efficace dans les différents contextes sociaux et organisationnels. La plupart des analyses effectuées ont été de nature insexuée, elles traitaient essentiellement le leadership exercé par les hommes, et cela paraît évident quand on sait que l'ascension des femmes aux postes de pouvoir n'a vu le jour que depuis peu. En réalité, La question du leadership et le genre n'était pas d'actualité parce que, généralement, le pouvoir était l'image de marque de la masculinité. La littérature traditionnelle a souvent exclue la femme de ses analyses, l'attention était essentiellement portée au leadership exercé par des hommes, certains chercheurs ont même considéré la femme comme étant incongrue au rôle du leader en reproduisant ainsi l'hypothèse sous-jacente selon laquelle les hommes seraient naturellement aptes à exercer le leadership, tandis que les femmes et les traits féminins ne conviendraient pas à ce genre de rôles. C'est à la suite de la féminisation croissante des différents niveaux de la hiérarchie sociale et l'augmentation du nombre des femmes occupant des postes de responsabilité dans

les organisations que divers champs d'études se sont intéressés au leadership des femmes à savoir, les sciences de gestion, la psychologie, la psychologie sociale, la sociologie et les études féministes. De nombreuses recherches comparatives des styles de leadership mobilisés par les femmes et les hommes se sont donné comme but de mettre en lumière les similitudes et les différences de l'un ou de l'autre sexe, ainsi que les forces et les faiblesses de chaque style afin d'identifier leurs répercussions sur les modes de gestion et d'expliquer la sous-représentation des femmes, toujours omniprésente, aux postes de leadership.

Bien que les résultats fournis ne fassent pas l'unanimité au sujet de l'existence ou non de différences entre le style de leadership féminin et masculin, une simple réalité demeure incontournable est que les femmes leaders sont perçues autrement des hommes. Pour comprendre les origines de ces différences, plusieurs auteurs ont retenu la théorie des rôles sociaux qui renvoie à une certaine catégorisation genrée des rôles octroyés aux femmes et/ou aux hommes dans la société. La notion du rôle social se rapporte à des modèles de comportement que les individus attendent d'une personne. A travers des formes de régulation sociale, la société impose d'une façon formelle ou informelle à la personne de remplir son rôle en ajustant son comportement conformément aux expectations des autres. Afin d'être intégrés dans leur milieu social, les individus tendent généralement à se conformer à leurs rôles et sanctionnent ceux qui transgressent les normes sociales qui y sont attachées.

Les sociologues distinguent plusieurs catégories de rôles sociaux qu'un individu peut occuper simultanément. Les rôles de genre, renvoyant aux statuts sociaux des femmes et des hommes et à la façon dont ils sont censés de se comporter dans une société donnée, peuvent interférer avec d'autres rôles, notamment les rôles liés à la division de travail. Par ailleurs, les rôles traditionnellement liés aux femmes peuvent conduire à un conflit de rôles dans le cas où elles remplissent également des rôles de leadership. Dans ce prolongement, les comportements de leadership ne seront pas interprétés de la même façon qu'ils proviennent d'une femme ou d'un homme, car les attentes de comportements sont aussi stéréotypées et régulées *a priori* à travers l'attribution de rôles spécifiques à l'un ou à l'autre sexe.

Ainsi, le concept du rôle semble être crucial pour expliquer les différentes perceptions, mais aussi les réactions, à l'égard du leadership féminin.

1. Le rôle social dans la littérature

Le rôle social est un concept central dans les sciences sociales du fait qu'il permet d'établir un lien analytique entre l'individuel et le social. Ce qu'implique le rôle social en termes de conduites et de formes d'apparence et de présentabilité admises dans le « théâtre » social est tout d'abord intériorisé par les individus et concrétisé selon la manière singulière de chacun d'eux, mais aussi, il est partagé avec autrui, dicté par la structure sociale, apparemment stable et rigide, qui conditionne les comportements et préserve le consensus social. Ce positionnement du concept de rôle dans un point mixte entre la structure sociale - qui normalise, stabilise et rend prévisible les comportements - et l'individu - qui à travers son action fait évoluer l'ordre social mis en place- lui confie une fonction de maillon entre la sociologie et la psychologie.

1.2. En sociologie

Le rôle d'un individu correspond à l'ensemble des comportements à quoi les autres s'attendent légitimement de sa part (Stoetzel, 1978 : 206). En sociologie, le concept est intimement lié à la position sociale occupée par l'individu, appelée statut social. Il s'agit d'un ensemble de comportements et de qualités socialement reconnus, offrant un moyen d'identifier et de placer un individu dans une société. Le statut social exige de la personne de jouer son rôle, d'adopter des modèles de comportement socialement attendus et approuvés, comprenant à la fois des droits et des privilèges associés à cette position sociale particulière. Les personnes occupent généralement plusieurs positions et remplissent divers rôles, compatibles ou non les uns avec les autres; une personne peut être un mari, un père ou une mère, un médecin ou un patient, un leader ou un subordonné, etc. chaque rôle entraînant des obligations, des devoirs, des privilèges et des droits vis-à-vis des autres. Un rôle social se joue donc dans un contexte particulier par rapport à d'autres rôles. Ainsi, le rôle du père implique le rôle de l'enfant, le rôle du travailleur implique le rôle de l'employeur et le rôle du médecin implique le rôle du patient. Cette notion est très importante sur le plan sociologique, car il montre comment l'activité individuelle est déterminée et régularisée par la société.

Selon Ralph Linton (1945), le statut est la place qu'un individu occupe dans un système donné à un moment donné, il correspond à l'ensemble des modèles culturels auxquels une personne doit se référer dans sa conduite qui comprend les valeurs, les attitudes, et les comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes occupant ce

statut. Le rôle quant à lui est l'aspect dynamique du statut, ce qu'un individu doit faire pour valider son occupation d'un statut. Ces deux concepts constituent la forme institutionnelle des relations sociales. Cette institutionnalisation s'effectue, selon George Herbert Mead (1963), à travers la socialisation qui fait que, dès les premiers stades de sa vie, l'homme intériorise et assimile les rôles sociaux. En jouant, l'enfant apprend en fait à se situer socialement, à jouer son personnage d'enfant qui est requis par son milieu, mais aussi à jouer des rôles différents en se mettant à la place de l'autre. De telle manière, il parvient à connaître et à comprendre les différents comportements des acteurs sociaux et prend conscience de l'emboîtement des rôles sociaux.

Comme il reflète un statut social en termes d'actions, le rôle social se réfère à une base culturelle incluant des normes, des valeurs et des attitudes collectives qui peuvent changer au fil du temps. De même, Les rôles et les attentes de comportement qui en découlent peuvent aussi changer en s'ajustant aux changements, voir aux transformations sociales. Le rôle justifié à un moment donné peut ne pas l'être à un autre moment. En outre, Il semble inenvisageable que quiconque soit en mesure de jouer pleinement et constamment son rôle en conformité avec les attentes de la société.

1.3. En psychologie sociale

La psychologie sociale étudie le comportement des individus dans leur environnement social et culturel, elle prend comme objet l'individu inséré dans le groupe en vue d'expliquer comment les comportements des personnes et les dimensions cognitives et affectives de la personnalité seront influencés par autrui. Elle s'attache ainsi à l'interaction sociale, à l'interaction entre le social et le psychisme humain. Selon le paradigme psychosocial, un rôle est défini comme l'ensemble des attentes qui accompagnent une situation sociale particulière. Lorsqu'une personne occupe une position spécifique au sein d'un groupe et se charge de fonctions bien définies, le rôle correspond aux attentes relatives aux tâches, conduites, attitudes, valeurs, et relations réciproques entre cette personne et les autres membres du groupe.

Partant du principe fondamental de la psychologie sociale selon lequel l'environnement social exerce une profonde influence sur les pensées et les comportements des individus, les rôles occupés par les personnes dans un contexte social donné suscitent certaines conduites spécifiques. Le rôle est généralement conçu comme étant une cause des comportements

adoptés par des individus, une sorte de générateur/régulateur qui amène les gens à se comporter d'une façon ajustée avec leurs rôles sociaux. Pour illustrer cette idée, l'expérience de la prison de Stanford semble être un bon exemple. Conduite en 1971 par Philip Zimbardo dans un milieu carcéral simulé, des étudiants ordinaires ont manifesté des comportements extrêmement différents selon qu'ils étaient assignés aux rôles de gardiens ou de prisonniers. Les gardiens ont adopté des comportements dominants et abusifs tandis que les prisonniers, après des tentatives de désobéissance, se sont montrés dociles et accommodants. Bien que l'attribution de rôles soit faite aléatoirement et non sur la base d'une prédisposition psychologique quelconque, les participants à l'expérience se sont vite identifiés avec les rôles qu'on leur avait confiés. L'expérience visait montrer que la situation dont le rôle joué est le principal élément était à l'origine des comportements manifestés plutôt que les personnalités des individus agissant parfois en opposition des valeurs qu'ils croyaient avoir. En général, les gens sont motivés à se comporter conformément à leurs rôles sociaux, surtout lorsque ces rôles seraient socialement valorisés.

L'étude psychosociale s'est intéressée également à la manière selon laquelle les individus perçoivent et jugent la personnalité et les capacités d'autrui en fonction du rôle. En effet, l'une des premières questions qui se pose habituellement pour connaître quelqu'un est de se demander sur ce qu'il fait. L'une des expériences classiques sur le rôle et les biais de perception sociale est celle de Lee David Ross et ses collaboratrices (1977). Des personnes ont été invitées à participer à un jeu de questions (un questionneur, un questionné et des observateurs). Il s'agit de créer une situation dissymétrique entre deux personnes en attribuant au hasard par tirage au sort à chacun son rôle dans le jeu. Le questionneur devait établir une liste de questions portant sur la culture générale dont il connaît bien les réponses et qu'il devra par la suite poser au questionné. Les observateurs voient que l'un des joueurs connaît toutes les réponses et pas l'autre. Bien qu'ils sachent aussi que cela vient du tirage au sort; si le questionneur connaît toutes les réponses, c'est simplement parce qu'il a choisi lui-même les questions; de manière surprenante, on a constaté qu'ils estiment les questionneurs comme plus cultivés que les questionnés, ils ont attribué les performances de chacun à ses qualités individuelles et non à sa position dans le jeu. Ce jugement est dû à un biais cognitif, celui de l'erreur fondamentale de l'attribution causale qui fait privilégier les causes dispositionnelles internes au détriment des causes situationnelles, en l'occurrence le fait que le contexte était favorable au questionneur pour la raison qu'il a écrit ses questions à travers ses propres compétences et centres d'intérêt. L'appréciation des qualités personnelles est faite en partie

parce que les observateurs déduisent que les individus possèdent les traits de personnalité qui leur permettent de s'approprier de leurs rôles. Par exemple, voir quelqu'un s'occuper d'un animal mènera probablement à déduire qu'il s'agit d'une personne sensible et gentille. En revanche, voir quelqu'un jouer à un jeu de combat laissera supposer qu'il s'agit d'une personne agressive et compétitive.

Cette expérience montre clairement que la perception d'une personne dans un rôle spécifique influencera le jugement de ses qualités et par extension, ce qu'on attend de lui en termes de comportements. Le rôle social donc influence fortement la perception des observateurs, mais également le comportement du joueur de ce rôle étant donné qu'il est régulé par les attentes d'autrui. Par exemple, un rôle impliquant d'entrer dans des expériences de compétition fréquentes avec les autres peut amener quelqu'un à se qualifier de «compétitif». Par ailleurs, des aspects du rôle social peuvent aussi être intériorisés dans la conception de soi. Lorsqu'une personne occupe un certain rôle, elle est socialisée pour adopter certains comportements, elle s'identifie avec son rôle qui devient ainsi un déterminant de son identité. Dans ce prolongement, le rôle d'une femme leader est souvent contredit par les attentes de comportement liées à son rôle de genre, ce qui d'une part influence les perceptions et les jugements des observateurs, et d'autre part l'influence, elle-même, en tentant de s'approprier une identité conforme à ce qui est attendu.

2. Sexuation des rôles sociaux

Une question profonde au sujet de la vie humaine est de savoir pourquoi les hommes et les femmes, les garçons et les filles, se comportent différemment dans de nombreuses circonstances, mais de la même manière dans d'autres. Ainsi, Alice Eagly et Wendy Wood (2011) ont entamé leur article portant sur les origines des rôles sociaux genrés. Ces rôles et les comportements attendus qui en découlent sont régis par des normes sociales qui orientent et contraignent le comportement social des individus sur la base de leur genre. Plusieurs disciplines se sont penchées sur cette question et chacune d'elles favorise certaines causes que d'autres. Certains chercheurs ont porté une attention particulière à l'influence des facteurs biologiques pour expliquer les rôles de genre; Les différences reviennent donc, en premier lieu, à un certain déterminisme physiologique qui consiste dans la déférence de structures cérébrales et des hormones gonadiques. Selon les porteurs de cette approche, le rôle et l'identité de genre se développent en fonction du sexe biologique. Pour les sociologues, les différences reflètent la position des hommes et des femmes dans la hiérarchie sociales plus

large. A titre d'exemple, Talcott Parsons et Robert Freed Bales (1955) ont analysé les rôles des femmes et des hommes à travers la description de la division de travail entre mari et femme. Ils ont observé que les hommes, plus que les femmes, se spécialisent dans les comportements « instrumentaux » liés à l'accomplissement des tâches tandis que les femmes, plus que les hommes, se caractérisent par des comportements socio-affectifs liés au maintien du groupe. Ces chercheurs ont considéré dans une perspective fonctionnelle que les rôles féminins et masculins se complémentent et favorisent ainsi une interaction sociale proportionnée. Sous un autre angle, les chercheurs du développement ont pointé les processus de socialisation différenciés sur la base du genre. Pour ces chercheurs, l'enfant, dès son plus jeune âge, commence à assimiler les rôles de genre à travers divers canaux de socialisation, notamment la famille, l'école ainsi que tout espace d'interaction sociale. Leurs analyses mettent le point sur les mécanismes du contrôle social qui opèrent au quotidien, contribuant ainsi à l'ancrage des normes de différenciation des rôles sociaux. D'autres chercheurs à tendance évolutionniste considèrent que la différenciation des rôles sociaux sur la base du genre reflète un héritage d'une génération à une autre. Ils privilégient généralement les explications selon lesquelles les caractéristiques génétiques, psychologiques, sociales et culturelles, existantes à un moment donné, auraient été transmises suivant des processus sélectifs et adaptatifs avec l'évolution du contexte social.

Dans l'intention de comprendre les origines des différences et similitudes qui existent entre les sexes dans le comportement social, Alice Eagly a développé en 1987 une théorie du rôle social de genre combinant diverses perspectives théoriques, psychologique et sociologique. Elle propose une analyse de l'interaction entre les caractéristiques physiques et les structures sociales pour expliquer l'émergence des rôles sociaux et parallèlement les processus qui y sont liés (*Biosocial Approach*). En effet, les femmes et les hommes se livrent à une division de travail et s'attribuent des tâches distinctes (Koenig & Eagly, 2014). L'origine de cette distinction revient d'abord aux attributs biologiques qui diffèrent entre les femmes et les hommes ; les hommes sont plus grands, plus rapides et ayant plus de force physique, les femmes, quant à elles, sont davantage liées à leur fonction biologique de gestation (Eagly & Wood, 2011). Compte tenu de ces différences physiques, certaines activités sont accomplies plus efficacement par un sexe que l'autre. Les stéréotypes quant au rôle de genre sont consensuellement et culturellement partagés. Ils découlent de la croyance que chaque sexe possède des dispositions innées lui permettant naturellement d'assumer des rôles sociaux spécifiques. Dans la suite, La spécification des rôles de genre est reproduite à travers les

processus de socialisation et d'assimilation subis par les individus dans la société. Ainsi, la construction sociale des rôles de genre tient compte aussi des conditions culturelles et environnementales qui font que les individus perçoivent plus ou moins ces rôles comme des propriétés stables inhérentes au sexe.

Dans ce même ordre d'idées, Alice Eagly et Windy Wood (2001) précisent que, la division du travail, quoiqu'elle soit régie par le contexte socioculturel, les individus ont généralement tendance à sexualiser les comportements et à considérer les rôles sociaux de genre comme intrinsèquement liés à la « nature » des hommes ou des femmes. Cette division entraîne des attentes sociales spécifiques; Les femmes sont d'ordinaire confinées aux rôles de prendre soin et de soutien émotionnel (*Caring*) généralement associés à la sphère privée ou domestique (*homekeeper*), alors qu'il est attendu des hommes de se livrer à des activités plus attachées à l'action et affiliées à la sphère publique ou professionnelle. Comme jadis, les hommes de par leurs aptitudes physiques endossent le rôle de nourrir et de protéger leurs femmes et enfants - ce qui a leur permis de développer des capacités de direction et de leadership (dominants, ambitieux, agressif, indépendant, etc.) - il est attendu d'eux aujourd'hui, plus que les femmes, qu'ils fournissent financièrement aux besoins de la famille en s'emparant légitimement des rôles inhérents à la sphère publique, notamment les postes professionnels de haut niveau et les positions sociale où on détient une grande part de pouvoir. En revanche, les femmes perçues comme intrinsèquement tournées vers le relationnel et le communicationnel ne peuvent avoir les mêmes aptitudes que les hommes, elles sont vues donc plus adaptées aux rôles domestiques ou à certains rôles professionnel à domination féminine, comme infirmières ou enseignantes. Les deux auteures soutiennent qu'à travers la socialisation, les individus se font des croyances à l'égard des rôles de genre, ce sont ces croyances qui mènent à la différenciation des comportements des femmes et des hommes, et dans un sens large, à la construction de leurs identités (Koenig et Eagly, 2014). Il s'agit de ce que les femmes et les hommes doivent faire et non de ce qu'ils sont en réalité. Pour répondre aux attentes sociales, les femmes et les hommes tendent à acquérir les comportements et les compétences adaptés à leurs rôles sociaux, et jusqu'à certaine point à intégrer les attentes culturelles relatives à leur genre. Ils peuvent également vivre des pressions à se conformer à leurs rôles sociaux, surtout aux moments de transitions lorsque le changement social est en œuvre, bien qu'ils ne soient pas motivés à agir de la sorte.

Alice Eagly a donné une nouvelle direction à la théorie des rôles sociaux en inscrivant celle-ci dans le champ organisationnel, dans lequel le comportement des hommes et des femmes est influencé par des rôles professionnels spécifiques (les rôles du leadership) et les rôles de genre. En effet, il y'a une certaine compatibilité entre le rôle du genre masculin et le rôle du leadership. *A contrario*, le rôle du genre féminin et le rôle du leadership sont incongrus. En se référant à ce cadre d'analyse, l'auteure a proposé une théorie de la congruence de rôle pour expliquer les préjugés à l'égard des femmes leader.

3. La théorie de la congruence de rôle

Bien que les femmes aient de plus en plus accès à des postes à responsabilité, elles sont rarissimes dans les postes de pouvoir de haut niveau. Cette forme d'inégalité fait ainsi du leadership une prérogative masculine dans plusieurs domaines de l'activité sociale : organisationnelle, politique et autres. Les explications de cette faible représentation étaient traditionnellement liées au manque de femmes qualifiées dont les diverses causes consistaient aux responsabilités familiales des femmes (Greenhaus & Parasuraman, 1999) et leur faible motivation au pouvoir (Browne, 1999; Goldberg, 1993) (Cité par Eagly & Karau 2002). Dans le prolongement de la théorie du rôle social, Alice Eagly et Steven Karau (2002) ont proposé une nouvelle théorie pour donner des précisions plus abouties sur les préjugés à l'égard des femmes leaders et leurs conséquences en s'appuyant d'une part sur les apports de la psychologie sociale à l'étude des préjugés et stéréotypes et d'autre part sur la tradition des psychologues des organisations d'étudier les perceptions des rôles de direction. La théorie de la congruence de rôle est centrée donc sur les femmes dirigeantes, mais ses prédictions peuvent se généraliser à d'autres contextes de réussites à haut niveau (Whitley & Kite, 2013). D'après les auteurs de cette théorie, les préjugés naissent des perceptions que les gens se font au sujet des rôles sociaux des femmes et des hommes, et de ces perceptions, tirent des conclusions sur les caractéristiques inhérentes à chaque sexe. Les préjugés sont activés lorsque les percepteurs sociaux possèdent des stéréotypes typiques à un groupe social qui paraissent non correspondants aux attributs que l'on pense nécessaires au succès dans certaines classes de rôles sociaux. Ainsi lorsqu'une femme occupe ou aspire occuper le rôle de leader, elle est souvent sujet de préjugés qui proviennent de l'incongruence généralement perçue entre ses caractéristiques « immanentes » et les exigences du leadership, entre son rôle de genre et le rôle de leader, et ce, qu'elle soit réellement ou potentiellement occupante de ce

rôle. L'originalité de la théorie de la congruence de rôle réside donc dans le fait qu'elle met en relation des rôles sociaux différents :

« La théorie de la congruence entre les rôles va au-delà de la théorie des rôles sociaux pour prendre en compte la congruence entre les rôles de genre et les autres rôles, en particulier les rôles de leadership, de même qu'elle spécifie les facteurs et les processus clés qui influencent les perceptions de congruence et leurs conséquences sur les préjugés et les comportements préjudiciables ». {Traduction libre} (Eagly & Karau, 2002).

Selon la théorie du rôle social, les percepteurs sociaux infèrent qu'il existe une correspondance entre les types d'actions que les gens entreprennent et leurs dispositions intrinsèques, par extension entre le rôle et la personnalité. Les rôles sociaux communément octroyés à chaque genre donnent lieu donc à des stéréotypes et croyances vis-à-vis les qualités et les aptitudes que possèdent différemment les femmes et les hommes. Eagly et Karau (2002) citent que plusieurs études ont pu montrer que le genre constitue la base la plus solide de la catégorisation sociale encore plus que la race, l'âge ou la catégorie professionnelle. Ces rôles sociaux découlent des croyances et des attentes socialement partagées à l'égard des personnes occupant une certaine position sociale ou appartenant à une catégorie sociale particulière. Les rôles de genre, par ailleurs, résultent des croyances consensuelles sur les attributs des femmes et des hommes et des attentes de comportements jugés adaptés à chaque genre. Comme le souligne Eagly (1987), ces croyances et attentes de comportement ont un caractère normatif. Il existe en fait deux normes ou types d'attentes : les normes descriptives qui renvoie aux attentes admises concernant ce que les membres d'un groupe font réellement, et les normes injonctives qui s'attachent aux attentes consensuelles à propos de ce qu'un groupe de personnes devrait faire ou idéalement faire. La notion du rôle de genre renvoie donc à l'ensemble des attentes de comportement descriptives et injonctives stéréotypiquement associées aux femmes et aux hommes. L'aspect descriptif consiste à faire correspondre les comportements habituellement observés chez les hommes et les femmes à leurs qualités personnelles, autrement dit, quand les gens s'habituent à observer des activités associées à des rôles typiques exercés par des hommes et d'autres rôles et activités accomplies par des femmes, ils tendent à croire que leurs attributs livrés par le sexe les rendent aptes à exercer efficacement certaines activités et non pas d'autres. L'aspect injonctif ajoute un surplus de sens en s'attachant aux types d'évaluations du comportement des femmes et des hommes en

tant qu'occupants réels ou potentiels d'un rôle social donnée. Sur cette base analytique, la théorie de la congruence de rôle a mis en exergue la croyance récurrente selon laquelle les femmes seraient moins susceptibles que les hommes de réussir (réellement ou potentiellement) en tant que leader du fait de l'incongruence perçue entre le rôle féminin et les rôles du leadership. Mais quels sont les origines de cette croyance ?

Tel que mentionné par plusieurs auteurs, l'un des principes essentiels de la théorie des rôles sociaux est que la majorité des croyances sur les genres se rapportent à des attributs communautaires et agentiques (Bakan, 1966; Eagly, 1987, Eagly & Karau, 1995, 2002). Les caractéristiques communautaires, souvent attribuées aux femmes, décrivent surtout une préoccupation pour le bien-être d'autrui : affection, empathie, obligeance, sensibilité sur le plan interpersonnel, etc. En revanche, les caractéristiques agentiques sont fortement attribuées aux hommes, elles dépeignent une tendance à la confirmation de soi, la domination, l'indépendance, etc. Ces attributions s'expliquent par le fait que les gens observent habituellement les hommes dans des rôles sociaux à haut statut et concluent, par conséquent, qu'ils possèdent par nature les traits agentiques exigés par ces rôles tandis que les femmes couramment observées dans des rôles nourriciers donnent à penser qu'elles possèdent des traits communautaires. Comme fréquemment sont les hommes qui occupent les postes de pouvoir et que ces rôles demandent des qualités agentiques, les gens tendent à croire que les femmes ne sont pas faites pour diriger. En effet, les gens ont généralement des attentes divergentes à l'égard des femmes occupant des postes de responsabilité en raison de l'incongruence entre leurs qualités communautaires et les qualités indispensables pour réussir en tant que leader, or les attentes à l'égard des hommes se correspondent. Doutre (2009. P : 145) explique que :

« De la même façon que l'on entretient des attentes envers les femmes et les hommes, on a également des attentes typiques envers les personnes à haut statut et ce que l'on attend d'une femme ne serait pas congruent avec ces rôles de pouvoir. En effet, il ressort que les attentes, à l'égard des leaders, se rapprochent de celles à l'égard des hommes, mais non des attentes à l'égard des femmes. »

La théorie de la congruence des rôles suggère que l'incongruité perçue entre le rôle féminin et les rôles de leadership entraîne deux types de préjugés envers les femmes leaders. D'abord, une première forme de préjugés résulte de l'incongruité entre le contenu descriptif du rôle de genre féminin et celui du rôle du leadership, c'est-à-dire des préjugés qui découlent

de l'activation de croyances et d'attentes de comportement à caractère descriptif attribuant aux femmes des qualités stéréotypées qui diffèrent des qualités attendues et souhaitées chez les leaders. Les femmes seront donc perçues comme moins susceptible, par rapport aux hommes, à accomplir effectivement ou hypothétiquement les rôles de leadership. La deuxième forme de préjugés résulte de l'incongruité entre le comportement d'une femme lorsqu'elle est en poste de leadership et le contenu injonctif de son rôle de genre, à savoir l'activation de croyances sur le type de comportement que les femmes devraient avoir. L'évaluation du comportement des femmes leader est souvent défavorable étant donné qu'elles sont soumises à une double contrainte : d'une part, si elles se conformaient pleinement aux attributs du rôle de genre, elles risqueraient de mettre en cause leur performance en tant que leader, voire leur légitimité d'être dans de telle position, d'autre part, si elles transgressaient les normes injonctives de leur genre à travers l'affichage de comportements et qualités agentiques correspondant au profil du leader, elles seraient également évaluées négativement pour ces transgressions bien qu'elles puissent simultanément recevoir des évaluations positives pour l'accomplissement de leur rôle de leader. Ces deux formes de préjugés peuvent expliquer la sous-représentation des femmes dans les rôles à haut statut. En effet, ils constituent des barrières face à l'accès des femmes aux postes de leadership et rendent difficile pour elles de devenir des leaders. De même, ils créent des obstacles au succès des femmes leaders compte tenu des évaluations souvent défavorables à leur égard.

Conclusion

Face donc aux défis posés par cette double contrainte de concilier les qualités que l'on apprécie chez les femmes et les qualités que l'on pense nécessaires aux leaders, les femmes dirigeantes ont souvent du mal à cultiver un style de leadership qui soit à la fois authentique et efficace. La perception d'une incongruence entre le rôle du genre et le rôle du leadership rend difficile pour une femme d'avoir un sentiment d'authenticité en tant que leader. Parfois, tout l'effort déployé pour refléter aux yeux des percepteurs le profil d'un leader efficace peut se retourner contre la femme elle-même du fait qu'ils ont a priori l'impression qu'elle n'a pas ce qu'il faut pour remplir de tel rôle.

Références

- Dautre, E (2009). *La dimension psychologique de l'exercice du pouvoir dans les organisations de travail en changement*. Habilitation à diriger des recherches en psychologie du travail et des organisations. Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Eagly, A.H (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H & Karau, S.J (1995). *Gender and the effectiveness of leaders : A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 117, 125.
- Eagly, A.H & Karau, S.J (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review, 109, 573-598.
- Eagly, A.H & Wood, W. (2011). *Social role theory*. Handbook of theories of social psychology, 2, 458-478.
- G.H. Mead, G.H (1963). *L'esprit, le soi et la société*. PUF. Paris
- Koenig, A.M & Eagly, A.H. (2014). *Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content : Observations of Groups' Roles Shape Stereotypes*. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 371–392.
- Linton, R (1945). *Le fondement culturel de la personnalité*. Collection Sciences de l'éducation, N° 11. Traduction de l'anglais. The Cultural Background of Personality. Paris : Bordas, 1977
- Parsons, T & Bales, R.F. (1955) *Family, Socialization and Interaction Process*. Glencoe, IL: Free Press.
- Ross, L. D, Amabile, T. M & Steinmetz, J. L (1977). *Social roles, social control, and biases in social-perception processes*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 35(7), 485-494
- Stoetzel, J (1978). *La psychologie sociale*. Editions Flammarion. Paris
- Whitley, B & Kite, M (2013). *Psychologie des préjugés et de la discrimination*. Traduction Thomas Arciszewski. 1^{ère} Édition. Ouvertures Psychologiques. De Boeck