

Style du Leadership et genre. Cas des managers de la santé au Maroc

Leadership style and gender. The case of health managers in Morocco

Sahar Bouadel¹, Sakhr Ahizoune², Kenza Hassouni¹

1. Ecole Internationale Mohammed VI de Santé Publique, Université Mohammed VI des Sciences et de la Santé(UM6ss), 20250, Casablanca, Maroc.
2. Équipe de recherche en soins et biologie de la santé, laboratoire Soins santé et développement durable, Institut supérieur des professions infirmières et des technologies de la santé, 20250, Casablanca, Maroc

RÉSUMÉ

Objectif: évaluer le style de leadership par rapport au genre chez les managers du secteur de la santé au Maroc

Méthode: étude descriptive évaluative. Le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), questionnaire qui évalue le style de leadership, a été l'outil de collecte des données au profit de 120 managers du secteur de la santé au Maroc (40 femmes managers et 80 hommes managers).

Résultats: Au Maroc, la représentativité du sexe féminin occupant les postes de responsabilités et de pouvoir reste toujours inférieure à celle du sexe masculin. Cependant, le score moyen des échelles des styles de leadership transformationnel chez les femmes managers parmi les 120 personnes interrogées était de 15,51 tandis que les échelles de leadership transactionnel n'atteignaient en moyenne que 6,073. Alors que le score moyen des échelles des styles de leadership transformationnel chez les hommes managers parmi les 120 personnes interrogées était de 10.26 tandis que les échelles de leadership transactionnel est en moyenne de 8.57. Ces résultats ont démontré l'existence de la différence entre le style de leadership et le genre des managers du secteur de la santé.

Conclusion: Cette étude a pu confirmer la théorie soulignant la différence entre les deux styles de leadership des hommes et des femmes managers même dans un secteur comme la santé.

Mots clés: style de leadership, genre, secteur de santé

ABSTRACT

Objective: to assess the gender leadership style of managers in the Moroccan health sector.

Method: Descriptive study. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), a questionnaire that evaluates leadership style, was used to collect data from 120 managers in the Moroccan healthcare sector (40 female managers and 80 male managers).

Results: In Morocco, the representation of women in positions of responsibility and power is still lower than that of men. However, the average score on the transformational leadership style scales for female managers among the 120 people surveyed was 15.51, while the average score on the transactional leadership style scales was only 6.073. While the average score on the transformational leadership style scales for male managers among the 120 respondents was 10.26, the average score on the transactional leadership style scales was 8.57. These results demonstrated the existence of a difference between the leadership style and gender of managers in the healthcare sector.

Conclusion: This study was able to confirm the theory underlining the difference between the two leadership styles of male and female managers, even in a sector such as healthcare.

Key words: leadership style, gender, health sector

Correspondance

Sakhr Ahizoune

Institut supérieur des professions infirmières et techniques de santé, 20250, Soins, santé et développement durable, Casablanca, Maroc.

Email: sakhrhizoune@gmail.com

INTRODUCTION

En 2019, le Rapport des droits des femmes et l'égalité des sexes souligne que l'approche genre joue un rôle dans la nomination des responsables dans les organisations publiques. Ce constat est approuvé par le fait que la représentativité du sexe féminin occupant les postes de responsabilités et de pouvoir reste toujours inférieure à celle du sexe masculin (1) (2). La différence du choix du genre est influencée par des facteurs politiques, économiques, sociales (3) et comportementales tels que le style de leadership (4).

Plusieurs études se sont intéressées à la relation entre l'approche genre et le style de leadership (3) (4) (5) dans différents domaines d'expertises et en utilisant diverses méthodologies (1), alors que des résultats différents ont été conclus. Les femmes rencontraient plus de difficultés et de barrières invisibles que leurs homologues masculins pour accéder aux postes de responsabilités ainsi leur style de leadership permet de positionner son avancement et sa carrière (6). Ceci s'explique par le fait que la méfiance vis-à-vis du leadership féminin est encore persistants malgré que la femme a prouvé ses compétences à haut niveau de responsabilité (7). D'autres études appuient la culture et les normes organisationnelles comme facteurs d'ambiguïté qui ne seraient pas neutre au regard du genre (8) (9).

La relation entre le style de leadership et le genre a été déduit comme un facteur déterminant l'accès aux postes de responsabilités (10). Ainsi, la littérature contemporaine illustre la différenciation entre le style du leadership masculin et féminin par « leadership du genre », (11).

De multiples études ont évoqué la différence entre les deux styles de leadership des hommes et des femmes. L'une des principales études est celle d'Eagly (1987) qui attribue aux femmes le rôle social comme base de comportement (12). Cette étude stipule que les individus se comportent selon les attentes sociales prescrites par leur rôles (12). En effet, les femmes manifestent des comportements de leadership orientés vers les relations interpersonnelles ou des styles de leadership démocratiques (13). Tandis que les hommes manifestent des comportements de leadership orientés dans la tâche ou des styles de leadership autocratiques basés sur la domination (13). D'autres chercheurs affirment que les femmes développent des nouvelles caractéristiques de comportement différentes de celles traditionnelles, à savoir la compétition, le contrôle et les comportements agressifs (14) (15). Cependant, des études ont justifié la différence d'un point de vue biologique (16), en expliquant la différence du style de leadership suite à la différence biologique et psychanalytique propres à chacun qui influent le comportement du leader et ainsi le style de leadership adopté (16) (17). D'un autre côté, certains chercheurs allèguent un style de leadership transformationnel chez les femmes basé sur le relationnel et axé sur la motivation des collaborateurs (15) (18) (19). Quant aux hommes, ils adoptent un style de leadership transactionnel basé sur la tâche, la carrière, l'accomplissement personnel avec un contrôle des émotions élevé (17). D'après l'approche de Kanter et ses

adeptes, les individus réagissent selon le contexte où ils se trouvent (20). Ainsi ils existent des différences de style de comportement liées aux différences d'environnement et de contexte. Cette approche appelé situationniste relie le contexte qui reflète l'importance des images attaché à chaque sexe au lieu des compétences personnelles (17). Enfin, des chercheurs pourvoient l'efficacité du leadership à la nécessité des traits masculins, des traits stéréotypés enracinés définissant un bon leader (21) (22). Ces stéréotypes persistaient malgré les preuves de réussite des femmes en matière de leadership (7).

Autres études ont évoqué l'absence de différence entre les deux styles de leadership des hommes et des femmes. Des chercheurs assurent que l'efficacité du leadership s'est focalisée sur des dimensions indépendantes du genre, soient sur des comportements orientés vers les employés, la production, la considération et la structuration (23). Autres chercheurs déterminent qu'il n'y'a aucune corrélation entre le style de leadership et le genre (24). Ce constat s'est basé sur le fait que les femmes adoptent des attributs conformes à ceux des hommes leaders et de ce fait elles abandonnent leur féminité et le sens raffiné de comportement (14) (25). Des auteurs justifient l'absence de différence du style de leadership entre les hommes et les femmes du fait que la sélection des femmes aux postes de pouvoir se fait d'une manière à choisir celles les plus adaptées au modèle dominant (20) (26) (27). En outre, un autre chercheur affirme lors d'une étude évaluative sur le leadership des hommes et des femmes qu'il n'existe pas de différence liée au genre (28). En effet les différentes études qui ne trouvent pas de relation entre le style de leadership et le genre allèguent ce constat du fait que les femmes et les hommes ont dû passer par le même parcours et les mêmes difficultés pour accéder aux postes de pouvoir (29).

En guise de synthèse, deux théories s'affrontent en matière de relation entre le style de leadership et l'approche genre. La première souligne la différence du leadership suite à l'approche genre, alors que la deuxième ne la souligne pas.

Cette étude va permettre de vérifier ces deux théories en répondant à la question suivante : Est-ce-qu' il existe une différence entre le style de leadership et le genre chez les managers du secteur de la santé au Maroc ?

Au Maroc, plusieurs études se sont intéressées à l'étude du leadership particulièrement en rapport avec le genre, mais aucune étude ne s'est intéressée à cette étude dans le secteur de la santé. D'où l'intérêt de cette étude dont le but est d'évaluer le style de leadership par rapport au genre chez les managers du secteur de la santé au Maroc.

MÉTHODES

Type d'étude

Etude descriptive quantitative, mettant l'accent sur l'évaluation du style de leadership chez les responsables femmes du secteur de la santé au Maroc.

Population cible et échantillonnage

La population cible de cette étude est constituée des hommes et femmes managers du secteur de la santé exerçant au niveau déconcentrée du Ministère de la santé et de la protection sociale. On a opté pour tous les managers femmes qui dirigent des institutions de santé publique et qui sont en nombre de 40 au total, à savoir les directrices des centres hospitaliers, les déléguées et les directrices régionales. Alors que les managers hommes qui dirigent des institutions de santé publique et qui sont en nombre de 80 au total, à savoir les directeurs des centres hospitaliers, les délégués et les directeurs régionaux.

Cette étude s'est effectuée durant la période du Mai jusqu'au Décembre 2023.

Méthode et Outil de collecte des données

Le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a été l'outil de collecte des données. Le respect de l'anonymat est pris en considération lors de cette étude.

Le MLQ est un questionnaire qui évalue le style de

leadership. Ce questionnaire mesure le leadership sur la base de sept facteurs liés au leadership transformationnel, au leadership transactionnel et au laissez-faire. Les cinq facteurs du leadership transformationnel (attributs idéalisés, comportements idéalisés, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individuelle) identifient le mieux un leader transformationnel. Les facteurs de leadership transactionnel (récompense conditionnelle, gestion par exception active et passive) sont ceux qui identifient le mieux les attributs d'un leader transactionnel. Le dernier facteur (laissez-faire) est celui qui identifie l'attribut qui caractérise le mieux un leader laissez faire (Tableau n°1).

Le MLQ, un instrument validé, n'est pas conçu pour encourager l'étiquetage d'un leader en tant que leader transformationnel ou transactionnel et il ne permet pas d'établir des groupes de scores précis. Les participants à cette étude ont été invités à remplir le questionnaire sur le leadership multifactoriel (MLQ) Form 5X-Short soit en face à face ou bien en ligne, et ce selon les disponibilités et l'emplacement des participants à l'étude.

Tableau 1. Définitions des styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire dans le MLQ-5X.

Style	échelle	Description
Transformationnel	Influence idéalisée (attribut)	Démontre des qualités qui incitent au respect et à la fierté d'être associé à lui ou elle
	Influence idéalisée (comportement)	Communiquer les valeurs, l'objectif et l'importance de la mission de l'organisation
	Inspiration, motivation	Faire preuve d'optimisme et d'enthousiasme à l'égard des objectifs et de l'avenir.
	Stimulation intellectuelle	Examiner de nouvelles perspectives pour résoudre des problèmes et accomplir des tâches.
	Considération individuelle	Se concentre sur le développement et l'encadrement des réponses qui le suivent et s'occupe de leurs besoins.
Transactionnel	Récompense conditionnelle	Récompense les performances satisfaisantes des subordonnés
	Gestion par exception actif	Tenir compte des erreurs des suiveurs et de leur incapacité à respecter les normes.
	Gestion par exception passive	Attend que les problèmes deviennent graves avant de s'en occuper et d'intervenir
Laisser aller	Laissez-faire	S'absenter fréquemment et ne s'implique pas dans les moments critiques.

Le MLQ-5X a été utilisé dans diverses études de recherche au cours des dernières années pour vérifier la fiabilité de l'instrument. Dimitrov et Darova ont utilisé le questionnaire pour identifier les concepts de leadership dans leur structure de leadership (30). Ces derniers ont déclaré que les échelles de styles de leadership se caractérisent par une bonne fiabilité interne et un coefficient de Cronbach élevé (30). Dans la même optique Hemsworth, Muterera et Baregheh ont examiné les propriétés psychométriques du MLQ-5X et ont déclaré que, dans l'ensemble, la fiabilité des sous-échelles transformationnelles est étayée et que la validité des sous-échelles a été confirmée (31).

Dans le même sens, les chercheurs Tejada, Scandura et Pillai ont constaté que le MLQ-5X était l'un des instruments les plus utilisés pour mesurer les comportements et le style de leadership dans diverses organisations publiques et privées (32). Ils ont affirmé que les nombreuses études dans lesquelles le MLQ-5X short a été utilisé comme instrument de choix sont de référence et que cet instrument est fiable et valide.

Le manuel d'interprétation et notation /score du MLQ-5X

a été acheté auprès de MindGarden.

Le MLQ-5X se compose de l'échelle d'évaluation suivante et utilise une échelle d'évaluation de type Likert en cinq points. Les réponses sont les suivantes : Fréquemment et/ou toujours= 4, Assez souvent= 3, Parfois= 2, De temps en temps= 1, Pas du tout= 0.

L'échelle de notation du MLQ se trouve dans ce manuel et comprend 45 éléments qui ont été notés. Il identifie les notes sur une base relative. Les échelles du MLQ sont indépendantes : Une personne peut obtenir un score aussi élevé dans chacune d'entre elles. Il est plus approprié d'identifier un leader ou un groupe de leaders comme étant plus transformationnel que transactionnel ou vice versa. Les scores moyens de chaque échelle et sous-échelle du MLQ ont été calculés, puis toutes les sous-échelles mesurées ont été classées de la plus élevée à la plus basse. Des moyennes plus élevées des sous-échelles impliquent que l'individu pratique ou tend à utiliser un style de leadership plus que l'autre.

Une première partie concernant l'identification socio-démographique des participantes était intégrée tout en gardant l'anonymat des participantes.

Considérations Éthique

Cette étude a respecté les différentes considérations éthiques soient :

- Le consentement libre et éclairé des participants a été recueillie (une fiche de consentement sera donnée au participant avant le début de la collecte de données) ;
- L'anonymat et la confidentialité des données sont bien respectées.

RÉSULTATS

Suite à la collecte des données et la réception de 120 questionnaires dûment remplis, les résultats de l'étude seront présentés.

Les données sociodémographiques et professionnelles des participants ont été présentées dans le tableau suivant (Tableau n°2).

Tableau 2. Données sociodémographiques et professionnelles des participants.

		Fréquence	Pourcentage
Sexe	Hommes	80	66.66%
	Femmes	40	33.33%
Age	[35-45]	28	23.3%
	[46-55]	65	54%
	[56-63]	27	22.5%
Profil	Médecin	42	35%
	Administrateur	34	28.3%
	IDE /TS	26	21.6%
	AUTRE	18	15%
Expérience professionnelle	Moins de 20ans	26	21.6%
	Entre 20 et 30ans	46	38.3%
	Plus de 30ans	48	40%

Les résultats récoltés démontrent qu'environ 33% des participants sont des managers femmes, alors que les 64% sont des managers hommes. Ce résultat concorde avec le résultat d'autres études (1) (2) assurant que la représentativité du sexe féminin occupant les postes de responsabilités et de pouvoir reste toujours inférieure à celle du sexe masculin.

Cependant 54% des participants ont une tranche d'âge de [46-55] ans, suivi par 23% environ des participants ayant une tranche d'âge de [35-45] ans ou bien [56-63] ans. Ce qui signifie que l'expérience professionnelle joue un rôle primordial pour occuper les postes de responsabilités. Ceci a été confirmé par les résultats de cette étude qui édicte que 40% des participants ont plus de 30 ans d'expérience professionnelle.

Enfin, le profil des participants reste proportionnel avec 35% des médecins, 28% des administrateurs et environ 22% des infirmiers et techniciens de santé.

Les tableaux suivants présentent le calcul des scores moyens pour les styles de leadership transformationnel et transactionnel dans leur ensemble et leurs sous-échelles. Le score moyen des échelles des styles de leadership transformationnel chez les femmes managers parmi les 120 personnes interrogées était de 15,51 tandis que les échelles de leadership transactionnel n'atteignaient en moyenne que 6,073. Alors que le score moyen des

échelles des styles de leadership transformationnel chez les hommes managers parmi les 120 personnes interrogées était de 10.26 tandis que les échelles de leadership transactionnel est en moyenne de 8.57.

Tableau 3. Leadership transformationnel

	FEMMES		HOMMES	
	Moyenne	Norme Standard	Moyenne	Norme Standard
<i>Influence idéalisée attribuée</i>	2.4	0.87	1.81	0.88
<i>Influence idéalisée comportement</i>	2.5	0.93	1.75	0.91
<i>Inspiration motivation</i>	3.5	0.97	2.34	0.96
<i>Considération individualisée</i>	2.4	0.80	2.47	0.86
<i>Stimulation intellectuelle</i>	3.2	0.96	1.89	0.96

Les femmes managers ont eu un score moyen supérieur à celui des hommes managers (tableau n°3). La valeur moyenne la plus élevée chez les femmes managers est illustrée par l'inspiration de la motivation avec un score de 3.5, ce qui signifie que les femmes managers se basent sur la motivation de leurs collaborateurs afin qu'ils atteignent les objectifs de leurs organisations. Ce résultat a été confirmé par Harmand qui énonce que le leadership transformationnel cherche à élever le niveau de motivation, en développant de la confiance mutuelle, de la compréhension des besoins et des attentes de l'équipe (33). En plus, Rosermer argumente que les femmes ont plus tendance à exercer un leadership sur la base de leur charisme, de leur sens relationnel (15). Ensuite, la stimulation intellectuelle avec un score de 3.2, ce qui explique l'importance relationnelle que les femmes managers ont utilisé dans la gestion de leurs équipes. Alors, la valeur moyenne la plus élevée chez les hommes managers est illustrée par la prise en compte individualisée avec un score de 2.47, suivi par l'inspiration de la motivation avec un score de 2.34 qui reste toujours inférieur à celui des femmes managers. En guise de synthèse, les résultats confirment que les femmes managers du secteur de la santé au Maroc ont plus de qualité de leadership transformationnel que les hommes managers.

Tableau 4. Leadership transactionnel

	FEMMES		HOMMES	
	Moyenne	Norme Standard	Moyenne	Norme Standard
<i>Récompenses conditionnelles</i>	2.8	0.95	2.81	0.99
<i>Gestion par exception active</i>	2.6	0.89	2.75	0.91
<i>Gestion par exception passive</i>	1	0.89	3.01	0.91

Les femmes managers ont eu un score moyen inférieur à celui des hommes managers (tableau n°4). La valeur moyenne la plus élevée chez les hommes managers est la gestion par exception passive avec un score de 3.01 suivi par la récompense conditionnelle avec un score de 2.81. Alors que la valeur moyenne la plus élevée chez les

femmes managers est la récompense conditionnelle avec un score de 2.8 suivi par la gestion par exception active avec un score de 2.6.

En guise de synthèse, les résultats confirment que les femmes managers ont moins de qualité de leadership transactionnel que les hommes managers.

Tableau 5. Leadership laisser-faire

	FEMMES		HOMMES	
	Moyenne	Norme Standard	Moyenne	Norme Standard
<i>Laisser faire</i>	0.4	0.86	1.61	0.97

Pour le leadership laisser-faire, les hommes managers ont eu un score moyen de 1.61 supérieur à la valeur globale moyenne du leadership laisser-faire soit 0.97, ainsi supérieur que celle des femmes managers considéré à 0.4 (tableau n°5).

En guise de synthèse, les résultats confirment que les femmes managers du secteur de la santé au Maroc ont moins de qualité de leadership laisser-faire que les hommes managers.

DISCUSSION

Le but de cette étude est d'évaluer le style de leadership par rapport au genre dans le secteur de la santé au Maroc. Cette étude a pu démontrer une différence de style de leadership par rapport au genre chez les managers du secteur de la santé au Maroc. Cette relation entre le style de leadership et le genre reste indépendante à d'autres variables dans cette étude soient l'âge, le profil et les années d'expérience professionnelle.

Les résultats de cette étude concordent avec d'autres études (12–17) qui ont évoqué la différence entre les deux styles de leadership des hommes et des femmes.

Les résultats de cette étude montrent que les femmes managers interrogées adoptent un style de leadership transformationnel en le percevant comme meilleur pour relever les défis et réussir leurs missions. Ainsi le score élevé de la dimension de la motivation inspirante implique que les participantes adoptent l'inspiration et la motivation des collaborateurs comme approche de réussite commune, au-delà des échanges et récompenses. Elles perçoivent leur style de leadership basé sur la relation étroite avec les collaborateurs dans un contexte organisationnel typique comme celui du secteur de la santé.

A l'instar d'une étude ultérieure (34), cette étude a relevé que les femmes managers ont plus de qualité de leadership transformationnel que les hommes managers (34), quoique la différence du contexte (1). En plus, une méta-analyse de 45 études portant sur les styles de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire a révélé que les dirigeantes étaient plus transformationnelles que les dirigeants (11) confirmant les résultats de cette étude. De même Carless, Druskat et Bass précisaient que les supérieurs et les femmes leaders s'auto-évaluent de manière plus transformationnelle que leurs homologues masculins (35–37). Par suite,

Kouzes et Posner, s'appuyant sur leur modèle de leadership transformationnel, révèlent que les femmes leaders sont plus aptes que les hommes à déployer des comportements de type transformationnel (38). Mandell et Pherwani corroborent que les femmes leaders présentent des scores plus élevés que les hommes sur le leadership transformationnel (39).

Enfin, pour le leadership le plus efficace, Bass et Avolio suggèrent des scores moyens du leadership transformationnel supérieurs ou égaux à 3 pour la considération individualisée, la stimulation intellectuelle, l'influence idéalisée (comportement), l'influence idéalisée (attribuée) et la motivation inspirée (40). Les scores des sous échelles du leadership transformationnel des hommes managers sont inférieurs à ce que Bass et Avolio considèrent comme les niveaux idéaux pour un leadership efficace. Cependant, celles des femmes managers présentent un score moyen supérieur à 3 pour la motivation inspirée et la stimulation intellectuelle, ce qui signifie que leur leadership est efficace, alors le reste des scores moyens étaient légèrement inférieur à 3 soient la considération individualisée et l'influence idéalisée (comportement) et l'influence idéalisée (attribuée).

Les scores calculés du style transactionnel montre que les leaders interrogés ont tendance à utiliser ce style basé sur les échanges entre le responsable et le subordonné, dans la mesure où les subordonnés sont récompensés pour l'atteinte des objectifs fixés ou de performances spécifiques. En revanche, les leaders en situation de crise ou d'adversité contrôlent activement le travail de leurs subordonnées et prennent les mesures nécessaires pour éviter les erreurs, et parviennent à maintenir le statu quo. De manière similaire à une méta-analyse de 45 études portant sur les styles de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire (11), cette étude a révélé que les femmes managers ont moins de qualité de leadership transactionnel et laissez-faire que les hommes managers. Cette étude a révélé de manière similaire à une étude antérieure (34) que les hommes managers ont plus de qualité de leadership transactionnel que les femmes managers. Par suite, autres chercheurs (35–37) corroborent que les femmes leaders ont moins de qualité de leadership transactionnel que les hommes leaders, ainsi ces derniers adoptent un style de leadership transactionnel basé sur la tâche, la carrière, l'accomplissement personnel avec un contrôle des émotions élevé (17).

Pour le leadership le plus efficace, Bass et Avolio suggèrent des scores moyens du leadership transactionnel avec un score moyen de 2 pour la récompense conditionnelle (40). Alors les scores moyens de la récompense conditionnelle des deux sexes de cette étude sont supérieurs au score moyen suggéré par Bass et Avolio, ce qui signifie que leur leadership est efficace pour cette sous-échelle.

La fourchette suggérée par Bass et Avolio (40) pour la gestion par exception active était de 1 à 2. Alors, les scores moyens obtenus pour cette étude étaient légèrement en dehors de la fourchette pour les deux sexes. Le score suggéré pour la gestion par exception passive est de 1, ce qui est similaire au score des managers femmes dans cette étude et différent au score de leurs homologues. Ce

qui signifie que les hommes adoptaient une gestion par exception passive plus que les femmes.

Enfin et d'après les résultats de cette étude, il est montré que les participantes leaders ont tendance à adopter un style transformationnel pour réussir leurs mission organisationnelle et atteindre les résultats escomptés, aussi pour faire face aux différents défis rencontrés sur le lieu de travail. Néanmoins nos résultats impliquent aussi qu'elles peuvent faire preuve d'un style de leadership transactionnel en cas de besoin. De ce fait les deux styles peuvent être complémentaires et une combinaison peut améliorer l'efficacité et donner de meilleures performances.

CONCLUSION

Cette étude a pu confirmer la théorie soulignant la différence entre les deux styles de leadership des hommes et des femmes managers même dans un secteur comme la santé. Par conséquent, la première hypothèse a été retenue suite aux résultats de cette étude et la deuxième l'hypothèse a été rejetée.

RÉFÉRENCES

- Saint-Michel S. Le genre et le leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. *Rev Int Psychosociologie*. 2010;XVI(40):181-201.
- Blanchard S, Le Feuvre N, Metso M. Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe: De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique. *Inf Soc*. 2009;(1):72-81.
- Dufour J. A Quantitative Study of School Leadership Style Based on Gender [thèse]. Liberty University; 2018. 118 p. Doctoral Dissertations and Projects. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/1933>.
- Li C, Bao L, Jiang Q. Leadership Styles of Entrepreneurial Women in Eastern China: Characteristics and Differences. *Soc Behav Personal Int J*. 2013; 41(3):421-31.
- Laufer J, Belghiti S. Genre et GRH. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Vuibert, Paris, France; 2008. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/10180>
- Foschi M. Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annu Rev Sociol*. 2000;26(1):21-42.
- Sineau M. Face au pouvoir, une asymétrie persistante. *Trav Genre Sociétés*. 2007; 18(2):157-61.
- Faizan R, Nair SLS, Haque AU. The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Pol J Manag Stud*. 2018;17(1):78-92.
- Laufer J. La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*. 2005; 102(3) : 31-44.
- Muhr SL. Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in Cyborg Leadership. *Gend Work Organ*. 2011;18(3):337-57.
- Eagly AH, Johannesen-Schmidt MC, van Engen ML. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull*. 2003;129(4):569-91.
- Eagly AH. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum; 1987. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203781906/sex-differences-social-behavior-alice-eagly>.
- Eagly AH, Johnson BT. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychol Bull*. 1990; 108(2):233.
- Saint-Michel S, Wielhorski N. Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *GRH*. 2011;1(1):13-38.
- Rosener JB. Excerpt from *Ways Women Lead*. *Harv Bus Rev*. 1990;
- Henning M JA. *The Managerial Woman*. By Margaret Henning and Anne Jardim. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday. 221 pp. *NASSP Bull*. 1977; 62(415):125-125.
- Cornet A, Cadalen S. Leadership et genre: un regard croisé avec la psychanalyse. *Gaz Cournot*. 2009;(47). <https://orbi.uliege.be/handle/2268/89494>
- Cleveland JN, Stockdale M, Murphy KR, Gutek BA. *Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work*. New York: Psychology Press. 2000; 478 p.
- Alimo-Metcalfe: The development of a new transformation Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001; 74 (1): 1-27
- Kanter RM. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *Am Sociol Rev*. 1968; 499-517.
- Brenner O c., Tomkiewicz J, Schein VE. The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited. *Acad Manage J*. 1989;32(3):662-9.
- Powell GN, Anthony Butterfield D, Parent JD. Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *J Manag*. 2002;28(2):177-93.
- Nikezić S, Doljanica S, Bataveljić D. Charismatic and transformational leadership: approaches for effecting change. *Annals of the Oradea University*. 2013; 2(2): 179-187.
- Maccoby EE, Jacklin CN. *The psychology of sex differences*. Stanford University Press; 1974. xiii, 634 p. (The psychology of sex differences).
- Terborg JR. Women in management: A research review. *J Appl Psychol*. 1977;62(6):647-64.
- Wajcman J. *Managing like a man: Women and men in corporate management*. John Wiley & Sons ; 2013.
- Acker J. Hierarchies, jobs, bodies : A Theory of Gendered Organizations. *Gend Soc*. 1990;4(2):139-58.
- Maher KJ. Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*. 1997;37(3/4):209-25.
- Larsson M, Holmberg R, Kempster S. 'It's the organization that is wrong': Exploring disengagement from organizations through leadership development. *Leadership*. 2020;16(2):141-62.
- Dimitar Yankov Dimitrov, Sd. factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X. *Strateg Impact*. 2016;(59):44-5.
- Hemsworth D, Muterera J, Baregheh A. Examining Bass's Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *J Appl Bus Res JABR*. 23 2013; 29(3):853-62.
- Tejada MJ, Scandura TA, Pillai R. The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadersh Q*. 2001;12(1):31-52.
- Harmand N. Le management au féminin : les femmes et le leadership. 2013;92.
- Silva S, Mendis K. Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. 2017; 09:19-26.
- Carless SA. Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*. 1998;39(11):887-902.
- Druskat VU. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadersh Q*. 1994;5(2):99-119.
- Bass, Bernard M, Bruce J Avolio, Leanne Atwater. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*. 1996; 45(1):5-34
- Kouzes JM, Posner BZ. *Leadership practices inventory: LPI*. 1988.
- Mandell B, Pherwani S. Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *J Bus Psychol*. 2003;17 (3) : 387-404.
- Bass BM, Avolio BJ. *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. 1997.