



Le management des sexes



John Antonakis

Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
Université de Lausanne



Les femmes, sont-elles simplement moins compétentes que les hommes, et méritent-elles leur sort (salaires inférieurs pour travail égal ; moins de femmes cadre, élues, etc.)?

Ou, y a-t-il

1. Des « barrières invisibles » à l'entrée (le plafond de verre) qui empêchent les femmes d'avoir accès à ces postes ?
2. Des « mécanismes d'accélération invisibles » pour les hommes (ascenseurs de verre) qui les propulsent vers ces postes ?



“Our standards are very high. We even have high double standards.”

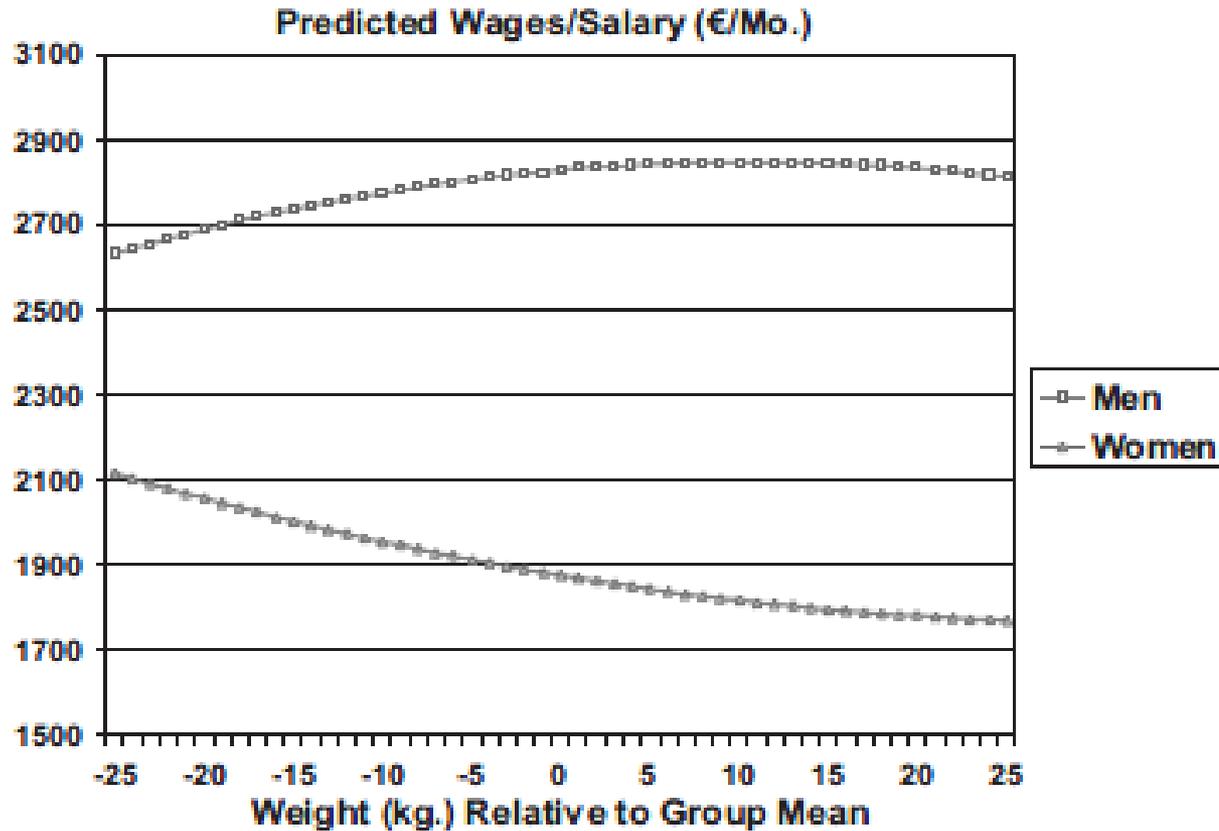


Deux poids, deux mesures ?

Des critères non-pertinents de travail, comme le poids du candidat, peuvent biaiser négativement les candidats obèses (en particulier les femmes), même pour les emplois « back-of-the-house ».



En utilisant les mêmes personnes avec/sans les prothèses pour paraître normales/obèses, avec les mêmes compétences, le poids du candidat explique une grande partie de la variance ($R=.58$) dans la décision d'engagement ; un homme obèse était plus facilement engagé qu'une femme obèse (Pingitore et al., 1994).



(n= 11,253 ; Données allemandes, Judge & Cable, 2011)



On ne donne pas beaucoup de « latitude » aux femmes concernant certains comportements (p.e., la colère) :





Voici les estimations des évaluateurs concernant un(e) homme(femme) dans un entretien d'embauche simulé pour un poste de cadre/assistant en formation, qui se comporte d'une manière colérique:

Dependent variable	Anger			
	High rank		Low rank	
	Male	Female	Male	Female
Status conferral	6.19 (2.23)	4.69 (2.03)	5.31 (2.02)	3.92 (1.60)
Yearly salary (\$)	66,434 (53,823)	42,526 (17,765)	30,781 (10,458)	24,590 (10,069)
Competence	7.36 (2.31)	5.39 (2.25)	6.70 (2.12)	6.26 (2.04)
Out of control	4.12 (2.70)	6.41 (3.16)	4.77 (2.78)	6.61 (2.17)

Note. Standard deviations are given in parentheses.

(Brescoll & Uhlmann, 2008)



Une expérience dans laquelle quatre candidats (pour un poste de AVP) égaux ont été évalués, en fonction de leurs sexes et leur statut parental :

Study 1: Means and Standard Deviations for Dependent Measure Scales

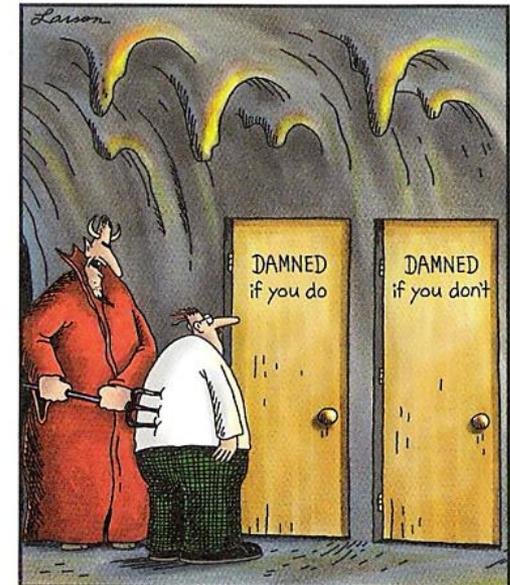
Variable	No children	Target has children
Anticipated job commitment		
Male target	7.64 (1.13) _a	5.84 (1.48) _c
Female target	7.17 (1.87) _b	5.29 (1.49) _d
Anticipated competence		
Male target	7.37 (1.20) _a	7.38 (0.95) _a
Female target	7.48 (1.19) _a	6.88 (1.22) _b
Screening recommendations		
Male target	7.29 (1.63) _a	7.07 (1.54) _a
Female target	7.51 (1.40) _a	6.07 (1.93) _b

(Heilman & Okimoto, 1998)



Les normes liées à la distribution des rôles selon le sexe dans les cultures créent des préjudices de deux façons (Eagly & Karau, 2002) :

1. *Attentes descriptives* empêchent les femmes d'apparaître comme des leaders (parce qu'elles « présentent » des caractéristiques qui ne sont pas congruents avec ceux que l'on attend des leaders).
2. *Attentes prescriptives* empêchent les femmes d'être évaluées favorablement si elles se comportent de façon masculine (car elles vont à l'encontre des attentes).



"C'mon, c'mon—it's either one or the other."



Ces préjudices incluent:

1. évaluations négatives et dévaluation de la performance
2. déni de crédit quant au succès de l'organisation
3. discrimination dans les décisions liées à la sélection, dans les évaluations de performance et dans la répartition des récompenses.

Ceci est expliqué par un processus de rationalisation. Si l'observateur a une attente par rapport à « quelque chose », il traitera l'information d'une façon concordante avec cette attente. Les femmes doivent être vraiment compétentes pour recevoir de bonnes notes !



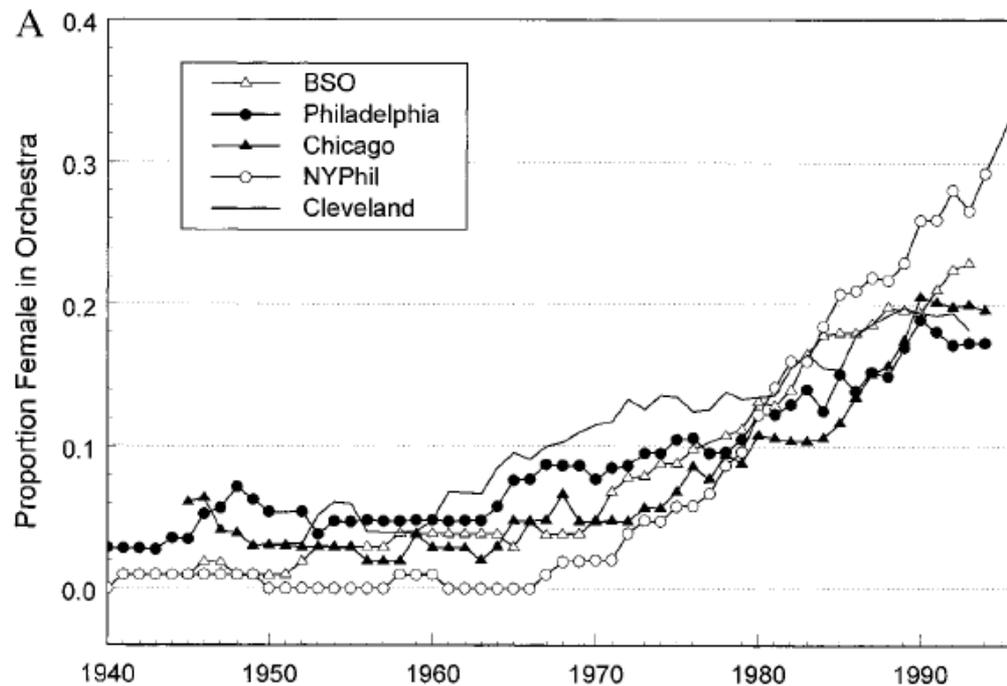
De cette façon, les attentes sont confirmées (afin d'être consistant d'un point de vu cognitif....et de remplir « les vides » ; vidéo).



Diriger l'impartialité: auditions à l'aveugle



Goldin and Rouse (2000) ont étudié la proportion de musiciennes dans les principaux orchestres. Les auditions à l'aveugle (mises en place dans les années 70 et 80) augmentaient de 50% la probabilité qu'une femme accède à l'étape suivante du processus d'audition.





D'où viennent les stéréotypes ?

1. Il y a certainement des explications évolutives (van Vugt, 2010) dans l'hypothèse « mismatch »
2. Il y a aussi des explications culturelles (dues à l'évolution mais aussi d'autres facteurs).
 - Par exemple, dans une recherche que nous sommes actuellement en train de conduire (Fenley & Antonakis, 2011), on constate que plus les pays sont athées, plus la proportion de femmes au pouvoir est grande (UNDP, WEF). Le moteur causal de cette relation est l'état de droit (incluent des facteurs géographiques, économiques, parmi d'autres).





Quels sont les traits stables et mesurables qui prédisent un leadership et un management efficace ?

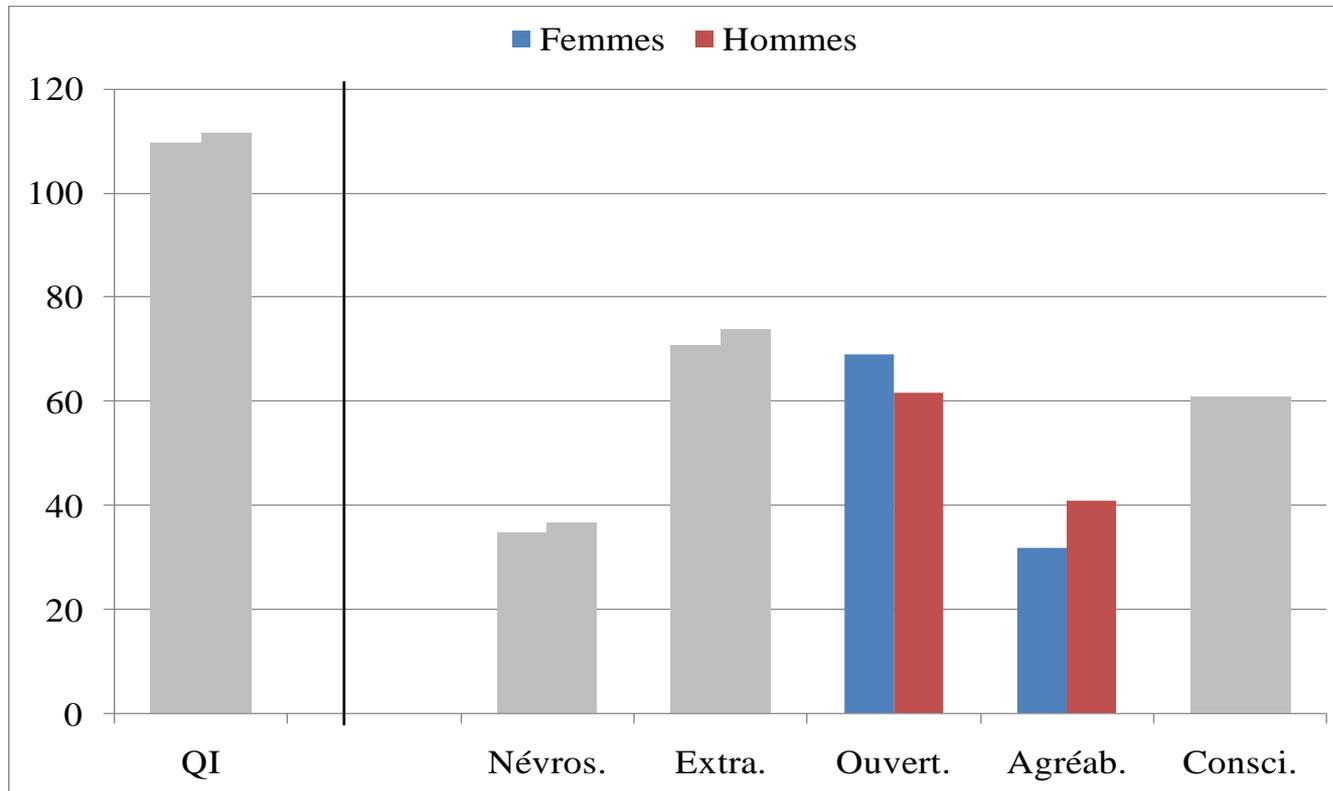
1. Intelligence générale (QI) (Judge et al., 2004 ; Lord et al., 1986) : la capacité d'apprendre
2. Personnalité : Extraversion, ouverture à l'expérience, stabilité émotionnelle, conscience (Judge et al., 2002)

Ces traits sont distribués de façon assez égale entre les genres.

Alors logiquement nous devrions trouver une proportion approximativement égale de femmes et d'hommes dans des postes de leadership importants ; cela n'est pas le cas !



L'étude d'Antonakis (2011) a aussi trouvé des petites différences en contrôlant pour plusieurs facteurs psychométriques (n=418, majoritairement données Suisse):





Les véritables styles de leader homme-femmes: Y-a-t'il vraiment des différences?

Les leaders masculins et féminins ont une efficacité égale sur leur lieu de travail si le contexte est adapté au genre. Cependant, les femmes qui s'y trouvent (grâce aux mécanismes de présélection) sont généralement des leaders :

1. plus transformationnelles (un style de leadership efficace qui est axé sur une vision, l'inspiration, la considération)
2. plus instrumentales (un style de leadership très efficace qui est focalisé sur l'expertise et la stratégie)
3. plus transactionnelles (en termes d'utilisation des « carottes »)
4. moins transactionnelles (en termes d'utilisation des « bâtons »).

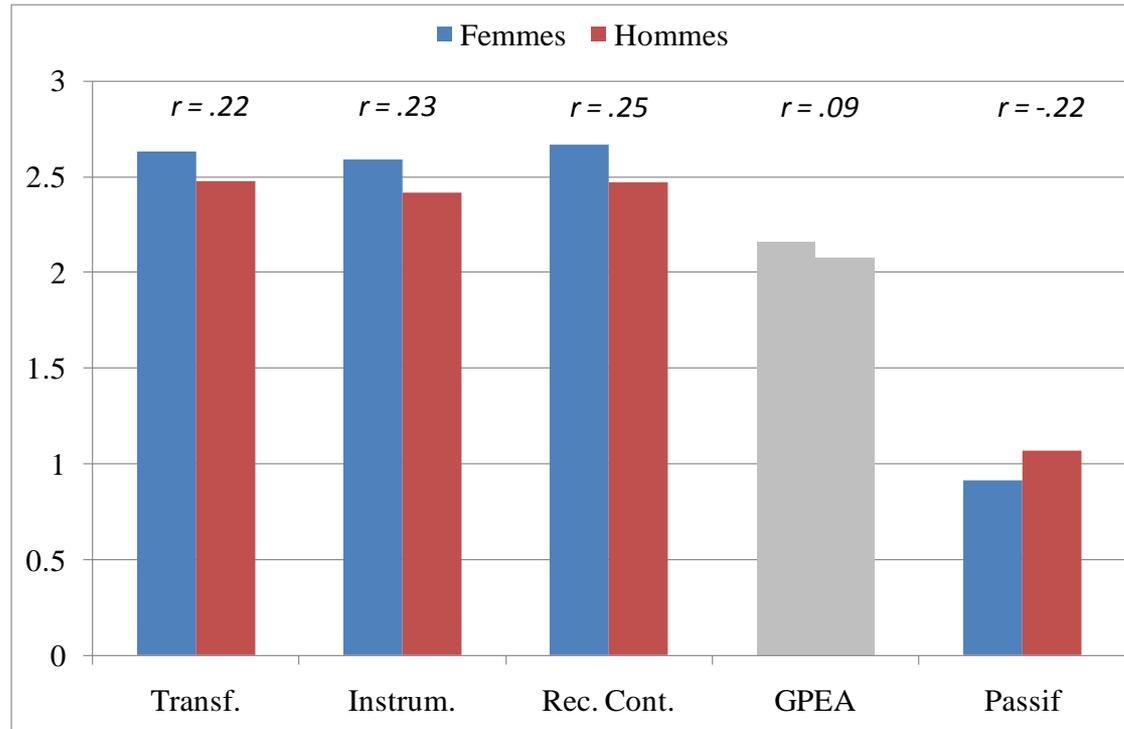


Les résultats, basées sur des études très larges (par ex., Antonakis et al. 2003*, total n=3,386; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003†, total n=29,874) :

Facteur	Différence	Etude
<u>Leadership transformationnel</u>		
1. Influence idéalisée (attribuée)	Femmes > Hommes	†
2. Influence idéalisée (comportementale)	-	
3. Motivation inspirationnelle	Femmes > Hommes	†
4. Stimulation intellectuelle	Femmes > Hommes	†
5. Considération individuelle	Femmes > Hommes	†*
<u>Leadership transactionnel</u>		
7. Récompenses contingentes	Femmes > Hommes	†*
8. Gestion-par-exception active	Hommes > Femmes	†
9. Gestion-par-exception passive	Hommes > Femmes	†*
10. Leadership laissez-faire	Hommes > Femmes	†*



En contrôlant pour des facteurs psychométriques et effets constantes Antonakis (2011) à aussi montré des petites différences (n=418):



r = corrélation (Femme-Style)

Attention : Ces différences sont probablement dûes à l'endogénéité
Regardez le podcast (Youtube) : « Endogeneity: An inconvenient truth »

<http://www.hec.unil.ch/jantonakis/endo1.mov>



Les effets des styles sur l'efficacité et la satisfaction (Antonakis, et al., 2010) :

	Coefficients de régression partiels standardisés
<i><u>Efficacité prédite par :</u></i>	
Charismatique/Transformationnel	.25**
Instrumental	.62***
Récompenses contingentes	.11**
Corrective-active	-.02
Corrective-passive	.03
Laissez-faire	-.13**
<i><u>Satisfaction prédite par:</u></i>	
Charismatique/Transformationnel	.53**
Instrumental	.46***
Récompenses contingentes	.12**
Corrective-active	-.13**
Corrective-passive	.07
Laissez-faire	-.11*

** p<0.01, * p<0.05. n=418 leaders, n=3,150 évaluateurs, 9 firmes, 30 pays.



Maureen Reagan résume ainsi de façon succincte le statu quo au sujet de l'apparente égalité entre sexes, ainsi que le traitement inégal que les individus reçoivent en raison du contexte (et de leur adéquation avec celui-ci) :

« Je sentirai que l'égalité est là lorsque que l'on pourra élire au pouvoir des femmes qui sont aussi incompétentes que certains des hommes qui s'y trouvent déjà. »