

BRO
14914

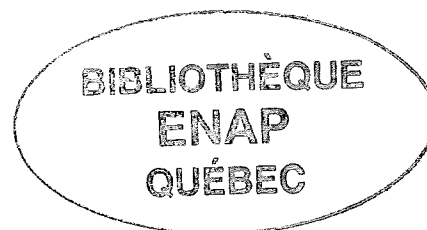
**Les femmes gestionnaires et l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles :
entre réalité et utopie**

Natalie Rinfret

École nationale d'administration publique

Monique Lortie-Lussier

Université d'Ottawa



3^{ème} Colloque International des Recherches Féministes Francophones

Toulouse, septembre 2002

Résumé

Les organisations valorisent le succès, qui repose en définitive sur celui de leurs employés. Le style de gestion est un facteur très important du succès. Bien que le modèle traditionnel masculin de gestion soit encore la norme, il s'accorde mal avec les principes d'un leadership efficace. L'adaptation aux bouleversements que connaissent les organisations fait de plus en plus appel à des caractéristiques féminines. Il s'agit là d'un véritable changement culturel qui amène à nous poser la question les femmes peuvent-elles maintenant adopter un style de gestion qui tienne compte de ces caractéristiques? Si la conception du leadership efficace connaît un changement, il en va de même pour la notion traditionnelle du succès. Dans quelle mesure les vues des hommes et des femmes divergent-elles? Dans quelle mesure celles des femmes englobent-elles les rôles féminins traditionnels? Ces questions sont à l'origine d'une enquête faite auprès de 374 gestionnaires de la fonction publique québécoise. Les résultats indiquent que les femmes se distinguent des hommes pour ce qui est du style de gestion, qui chez elles porte la marque de caractéristiques féminines et masculines, alors que les hommes valorisent plutôt les caractéristiques masculines. Quant à la perception du succès, les deux sexes se différencient peu. Les résultats seront discutés dans la perspective des changements culturels qui se produisent en gestion et de leurs implications pour les femmes.

**Les femmes gestionnaires et l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles :
entre réalité et utopie**

L'entrée en nombre des femmes dans des postes de cadres des entreprises privées et publiques au cours des années 70 défiait les stéréotypes courants au sujet de leur inaptitude à la gestion. Celles qui avaient choisi cette voie étaient confiantes qu'avec le temps leur compétence serait reconnue et que des postes décisionnels inaccessibles leur seraient enfin ouverts. Elles envisageaient le jour où la culture d'entreprise porterait leur marque. Leur vision optimiste de l'avenir correspondait à celle d'Elizabeth Kanter, dont l'ouvrage, *Men and Women of the Corporation* (1977) demeure un classique. Vingt-cinq ans plus tard, le moment paraît venu de faire un bilan de ce qui semblait une utopie pour certains et un objectif légitime pour d'autres. Kanter fondait son analyse prospective sur la dynamique des relations entre minorités et majorités, et sur l'impact de la force numérique dans une structure sociale donnée, en l'occurrence celle des corporations. Suite à l'analyse de la discrimination dont étaient victimes les femmes qui représentaient moins de 20% de l'effectif cadre, elle avançait l'hypothèse qu'en atteignant une masse critique d'un tiers environ, elles deviendraient minorités actives, capables de concerter leurs actions et de faire des alliances entre elles pour se gagner la place qui leur revenait. En obtenant la parité elles seraient traitées en égales et auraient droit à la même reconnaissance que leurs collègues masculins.

Depuis la fin des années 80 notre équipe a poursuivi des recherches dont l'objectif était de vérifier le bien-fondé des hypothèses de Kanter. Ces études (Lortie-Lussier & Rinfret,

soumis; Lortie-Lussier & Rinfret, à paraître; Rinfret & Lortie-Lussier, 1997), dont nous donnons ici un résumé, ont soulevé les trois aspects suivants de sa thèse :

1.-Quel est l'impact de la proportion de femmes de l'effectif cadre d'une organisation sur les attitudes de leurs collègues des deux sexes ? Les attitudes envers elles sont-elles de plus en plus favorables au fur et à mesure de l'augmentation de leur nombre relatif et par voie de conséquence, leur compétence et leur statut sont-ils mieux reconnus ?

2.-Puisque les femmes ne sont encore guère plus de 20% des cadres supérieurs de la majorité des entreprises, y a-t-il des différences entre les sexes quant aux facteurs qui contribuent au succès d'une carrière et à l'accès aux postes les plus élevés ?

3.-Les femmes représentant environ 40% des cadres de la majorité des entreprises, dépassant la masse critique avancée par Kanter, sont-elles des copies conformes des hommes dans leurs valeurs de gestion ou sont-elles en mesure d'en adopter d'autres qui leur soient propres ?

L'impact de la force numérique et la masse critique

Ce thème a fait l'objet d'une enquête à la Fonction publique fédérale où le pourcentage de femmes cadres intermédiaires et supérieurs varie sensiblement d'un ministère à l'autre.(Lortie-Lussier & Rinfret, à paraître). La Commission de la fonction publique a identifié un certain nombre de ministères où les femmes représentaient 9%, 20%, 35% et

45% des gestionnaires. Conformément à la logique de Kanter, nous avons avancé des hypothèses complémentaires les unes des autres : un pourcentage de 20% ferait ressortir des attitudes plus favorables à l'endroit des femmes qu'un pourcentage de 9%, une meilleure reconnaissance de leur contribution à la culture organisationnelle et une meilleure évaluation de leur statut. Le passage de 20% à 35% devrait donner lieu à une amélioration significative sur chacune des variables mentionnées ci-haut. Il ne devrait pas y avoir de changement sensible, au-delà de la masse critique.

L'échantillon des répondants, décrit au tableau 1, comprend 225 hommes et 201 femmes, dont 6% de cadres juniors, 55% et 29% de cadres intermédiaires et supérieurs, respectivement. Le nombre de femmes dans les postes juniors et intermédiaires est plus élevé que celui des hommes, et l'inverse dans les postes supérieurs. La moyenne d'âge est de 43.7 ans et celle de l'ancienneté 18 ans. 76% des répondants ont ou ont déjà eu une femme superviseure. 266 répondants sont anglophones et 187 francophones.

Tableau 1

Trois variables dépendantes reflètent la conception que se fait Kanter de l'interaction entre groupes de tailles différentes ou semblables. Les attitudes ont été mesurées grâce au questionnaire Attitudes Toward Women as Managers Scale (WAMS; Peters, Terborg, & Taynor, 1974), qui réfère aux caractéristiques des gestionnaires compétents et efficaces, par exemple le leadership ou à d'autres qui constituent des obstacles, comme les responsabilités familiales. Le statut correspond à la reconnaissance de la place occupée

dans la structure hiérarchique. La culture, aux valeurs et aux normes que les gestionnaires doivent endosser.

Les scores des différentes variables ont été soumis à des analyses de variance en fonction d'un plan factoriel 2 x 4 (sexe x pourcentages). Les ANOVAs effectuées d'abord en fonction des pourcentages, montrent qu'ils ont un effet significatif sur chacune des variables, comme on peut le voir au tableau 2. L'hypothèse voulant que les attitudes (WAMS) soient plus favorables en passant de 9% à 20% est vérifiée, mais celle qui voulait qu'elles le soient encore davantage en passant de 20% à 35%, ne l'est pas. On notera cependant qu'elles sont plus favorables dans le cas de 20% et 45% que dans celui de 9%. Des différences significatives entre conditions ont été également trouvées pour les deux autres variables, sans qu'elles correspondent en tous points aux hypothèses. Bien que les scores soient plus élevés lorsque les pourcentages dépassent 9%, le passage de 20% à 35% ne les améliore pas significativement. Le tableau 2 rapporte les résultats.

Tableau 2

Le sexe a aussi un effet significatif sur les attitudes et sur l'évaluation du statut des femmes. Les attitudes des femmes à l'égard de leurs collègues sont plus favorables que celles des hommes qui, en revanche, font une estimation plus favorable de leur statut. Dans l'ensemble l'hypothèse relative au passage à la masse critique n'est pas vérifiée.

Les ANOVAs effectuées pour les femmes et les hommes séparément font ressortir des différences sensibles; l'hypothèse relative à la masse critique n'est pas été vérifiée ni chez les uns ni chez les autres, comme vous pouvez le constater au tableau 3.

Tableau 3

Pour les femmes, les pourcentages n'ont pas d'influence sur les attitudes (WAMS), très favorables dans tous les cas. L'estimation qu'elles font de leur contribution à la culture d'entreprise est plus positive lorsqu'elles représentent 20% et 35% plutôt que 9%. L'estimation du statut est généralement faible, avec une amélioration significative à 35%.

Pour les hommes, les pourcentages ont une influence significative sur chacune des variables. Il faut la quasi parité avec eux pour que leurs attitudes (WAMS) soient significativement différentes de ce qu'elles sont à 9%. Par contre leur estimation du statut et de la contribution de leurs collègues est significativement différente dans toutes les conditions au-delà de 9% de ce qu'elle est dans cette dernière.

D'autres analyses statistiques ont permis de montrer l'influence de certains facteurs d'ordre individuel sur les attitudes et les opinions des répondants. Le tableau 4 en rend compte. L'âge, le niveau hiérarchique, l'ancienneté, la formation universitaire, l'identité ethnolinguistique et l'expérience d'être ou d'avoir été supervisé par une femme, exercent une influence, différente cependant selon le sexe et la variable concernée.

Tableau 4

Bien que l'étude n'ait pas vérifié l'ensemble des hypothèses voulant que les femmes gestionnaires seraient de mieux en mieux acceptées au fur et à mesure de l'augmentation de leur représentation proportionnelle, jusqu'à 35%, l'impact du nombre est tangible. Le premier élément à retenir est le peu de considération accordée aux femmes alibis par les hommes et par les femmes elles-mêmes, comme Kanter l'avait constaté. Un pourcentage de 20% est bénéfique à tout point de vue. Mais les différences entre les perceptions et attitudes des femmes et des hommes dans les différentes conditions méritent l'attention.

La majorité, c'est-à-dire les hommes, réagissent positivement à une présence féminine plus nombreuse, à en juger par l'estimation de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle à partir de 20%. Il est possible que ce soit là une surestimation paternaliste, puisque les femmes doivent être en nombre presque égal au leur pour qu'ils reconnaissent leur compétence, au lieu de les juger à travers les stéréotypes usuels. La résistance la plus marquée provient des plus âgés et de ceux qui ont le plus d'ancienneté, qui n'avaient donc guère eu l'occasion de travailler d'égal à égale avec des femmes qui pouvaient constituer une menace.

La minorité, c'est-à-dire les femmes, ont des réactions ambivalentes, quelque soit la force numérique. Si, d'une part, elles font preuve de confiance dans leurs talents de gestionnaires, les plus âgées ont plus de réticences vis-à-vis leurs collègues de même sexe, tous pourcentages confondus. En revanche, quelque soit leur âge et leur représentation, elles sont plus sceptiques quant à la reconnaissance de leur statut. Elles jugent toutefois

que leur contribution à la culture d'entreprise est valorisée dans les cas où leur pourcentage atteint 20% et 35%, mais le mettent en doute lorsqu'il est proche de la parité. Les femmes du groupe d'âge 46-50 ans sont les plus satisfaites de leur sort.

Ces positions contrastées pourraient laisser croire que peu de choses ont changé au cours des ans. Pourtant l'influence des facteurs individuels pris en compte suggère que le temps est un facteur important pour changer et consolider les attitudes et les opinions à l'endroit des femmes au fur et à mesure de l'augmentation de leur nombre. Les répondants les plus ouverts à leur présence dans un monde traditionnellement masculin se trouvent parmi les plus jeunes, ceux qui avaient fait des études en sciences sociales et dans les humanités plutôt qu'en sciences ou en administration, ceux qui avaient ou avaient déjà eu une femme superviseure et enfin parmi les francophones, eux-mêmes minoritaires à la fonction publique fédérale. Les plus résistants, soit les plus anciens et les plus hauts placés, seront éventuellement remplacés par la cohorte des répondants plus favorables aux femmes. C'est à voir si dans dix ou quinze ans ces derniers auront gardé les mêmes dispositions ou s'ils verront les femmes, qui auront comme eux monté en grade, comme des rivales.

La force numérique est donc un facteur important. La masse critique, à un tiers de l'effectif cadre, peut être ouverte à la discussion. Un pourcentage de 20% paraît être un seuil critique, ce que confirmait une autre étude que nous avons effectuée plus récemment pour comparer les réactions de gestionnaires de la fonction publique québécoise à celles des fonctionnaires fédéraux. Mais en nous arrêtant aux attitudes des hommes, qui rappelons-le, reconnaissent pleinement la compétence des femmes gestionnaires dans

une condition de quasi parité, la masse critique à laquelle il convient de viser se situerait plutôt à ce niveau-là.

Les déterminants individuels du succès à la fonction publique québécoise

Les femmes cadres n'accèdent pas aux postes les plus élevés de la hiérarchie organisationnelle en proportion de leur nombre à l'embauche. Des différences sensibles de salaire, de responsabilités et de prestige donnent l'impression qu'elles n'ont pas le même succès que les hommes. Cette évaluation sommaire appelle cependant des précisions. Selon le Conference Board du Canada (Orser, 2000), le pourcentage médian de femmes de niveau cadre supérieur était alors de 20% dans les entreprises privées et de 40% dans les entreprises publiques. Dans la fonction publique de plusieurs provinces il était alors de 35%. Il est de 24% au Québec, alors qu'il n'était que de 14% environ il y a une quinzaine d'années. Une volonté politique traduite par des programmes d'égalité en emploi et d'action positive explique des changements analogues à ceux qu'ont connus les Américaines dans la fonction publique fédérale et celle de nombreux états. Même si la preuve est faite que les femmes ont la compétence voulue pour exercer des fonctions considérées comme masculines il y a dix ou quinze ans, des préjugés persistent cependant, comme nous avons pu le constater plus haut. La discrimination se fait plus subtile, laissant entendre que les politiques d'équité en emploi et d'action positive favorisent les femmes au détriment des hommes ou que l'avancement des femmes n'est plus une priorité. Puisque leurs promotions aux rangs supérieurs se font plus lentement que celles des hommes et que leurs salaires demeurent dans l'ensemble inférieurs aux leurs, il convient

de se demander si à la fonction publique du Québec le succès des hommes et des femmes est déterminé par les mêmes facteurs (Lortie-Lussier & Rinfret, soumis).

Ceux-ci sont d'ordre individuel et organisationnel. Les premiers réfèrent à la démographie, au capital humain, aux relations interpersonnelles et enfin aux caractéristiques personnelles en rapport avec le travail. Les seconds réfèrent aux structures qui favorisent les affectations et l'avancement dans la carrière. En nous inspirant d'un modèle des déterminants du succès dans le secteur privé proposé par Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995), et de recherches portant sur le cheminement de carrière en fonction du sexe, nous avons examiné certains déterminants individuels du succès de 398 cadres intermédiaires et supérieurs à la fonction publique du Québec. Le modèle, présenté à la figure 1, a fait l'objet de régressions hiérarchiques pour chaque sexe. Les variables prédites sont le niveau hiérarchique et le salaire et les variables prédictrices, présentées dans les paragraphes qui suivent, ont fait l'objet de nombreuses recherches résumées brièvement.

Figure 1

Facteurs démographiques. Ils comprennent l'âge, l'état civil et la situation familiale, dont l'ensemble expliquerait davantage de la variance du succès que n'importe quel autre groupe de variables. L'âge est un prédicteur du salaire, quelque soit le sexe. Vivre en couple et avoir des enfants en est un autre, à l'avantage des hommes. Pour les femmes les résultats des recherches sont peu concluants, dans la mesure où elles sont plus nombreuses

que les hommes à être célibataires ou sans enfants. Contrairement à celles-ci qui progressent généralement plus rapidement, nombre de mères de famille connaissent des interruptions de carrière qui affectent leur salaire et leur avancement.

Le capital humain. Il est constitué des études et qualifications professionnelles et de l'expérience acquise. Les différences de sexe sont sensibles, dans le secteur privé tout au moins. Selon plusieurs chercheurs les hommes en profitent davantage que les femmes. Des barrières systémiques, une discrimination flagrante annulent l'influence de ce capital et ralentissent la progression de carrière de nombreuses femmes, surtout si elles ont bénéficié au début de promotions rapides. Mais les choses sont différentes dans le secteur public. Tharenou et Conroy (1994), qui ont comparé les déterminants du succès dans les secteurs public et privé en Australie, ont conclu que dans le premier le capital humain avait le même poids pour les deux sexes, contrairement au second. Des études de promotions à des postes élevés de la fonction publique américaine ont montré que les critères et procédures de sélection donnaient des chances égales aux deux sexes.

L'appui d'un mentor. Il peut avoir une influence déterminante sur la progression d'une carrière, en particulier sur celle des femmes. Pourtant elles en profitent moins que les hommes, qui en bénéficient sur le plan du salaire, des affectations et des promotions.

Caractéristiques psychologiques en rapport avec le travail. Elles comprennent d'abord l'importance accordée au travail, l'ambition, la motivation et l'engagement professionnel, qui sont des facteurs déterminants du succès, sans différence de sexe. Le travail peut avoir

priorité sur la famille, ce dont le célibat de plusieurs femmes serait un exemple. En deuxième lieu, le style de gestion. Le style autoritaire, qui caractérisait traditionnellement les rapports hiérarchiques, est contesté. On peut se demander dans quelle mesure les femmes peuvent miser sur un style de gestion de type féminin pour réussir, question à laquelle les recherches donnent des réponses divergentes. Certaines le contestent et d'autres concluent que des valeurs féminines comme l'attention aux problèmes d'autrui et le souci de créer le consensus peuvent leur être des atouts.

L'échantillon, constitué de 168 femmes et de 230 hommes, est partagé presque également entre cadres supérieurs et intermédiaires. Près de 80% ont un diplôme universitaire. La moyenne d'âge est de 46 ans, avec une ancienneté moyenne de 20 ans, dont près de 13 dans un poste de gestion. Le tableau 5 rapporte les caractéristiques de l'échantillon où l'on notera les différences significatives entre les sexes.

Tableau 5

Un questionnaire original a été préparé à la suite d'entrevues avec un petit échantillon de hauts fonctionnaires. La première variable dépendante est le salaire, et la seconde, le niveau hiérarchique. Parmi les variables indépendantes décrites plus haut, les variables démographiques, le capital humain et l'appui d'un mentor ont fait l'objet de questions directes. Les autres ont été mesurées au moyen d'échelles appropriées.

Les analyses de régression hiérarchique ont été effectuées pour les deux sexes séparément, en entrant les quatre blocs de facteurs successivement dans le même ordre. Les tableaux 6 et 7 rapportent leurs résultats. Bien qu'il soit évident que le niveau hiérarchique et le salaire sont en corrélation, on peut constater, par le pourcentage de variance expliquée pour chacun d'eux, que ce ne sont pas nécessairement les mêmes variables qui les prédisent, tant pour les femmes que les hommes.

Tableaux 6 et 7

La première analyse de régression porte sur le salaire. Pour les hommes, le pourcentage total de variance expliquée par le modèle dans son ensemble est plus élevé que pour les femmes. Les facteurs démographiques en expliquent 15 %. En ajoutant le capital humain la variance expliquée passe à 32%, puis l'appui d'un mentor à 34% et enfin les caractéristiques personnelles face au travail, à 37%. Les coefficients bêtas indiquent le poids des variables de chaque bloc de prédicteurs dans l'équation de régression. Les poids les plus élevés sont, en ordre décroissant : la scolarité, l'expérience en gestion, l'âge, ensuite l'aide d'un mentor, la situation familiale et enfin un style de gestion masculin. Pour les femmes, les facteurs démographiques ne valent que pour 7% de la variance expliquée. Le capital humain fait passer ce pourcentage à 22%, l'appui d'un mentor à 22% et les caractéristiques par rapport au travail, à 27%. Les facteurs au poids le plus élevé dans l'équation de régression sont : la scolarité, la situation familiale, l'expérience, un style de gestion masculin, et avec un poids négatif, un style féminin.

La seconde analyse porte sur le niveau hiérarchique. À nouveau le pourcentage de variance expliquée est plus élevé chez les hommes que chez les femmes. La contribution des facteurs démographiques explique 10% de la variance chez les hommes. Avec celle du capital humain elle passe à 26%, avec celle de l'appui d'un mentor à 32% et celle des caractéristiques individuelles à 34%. Les coefficients bêtas sont en ordre décroissant, la scolarité, l'appui d'un mentor, l'âge et la situation familiale. Pour les femmes, la contribution des facteurs démographiques n'est que de 2%. En ajoutant le capital humain le pourcentage de variance expliquée passe à 21%, l'appui d'un mentor à 23% et les caractéristiques individuelles à 25%. Les coefficients bêtas sont en ordre décroissant : la scolarité, l'appui d'un mentor, un style de gestion masculin, et l'âge. Un style de gestion féminin a un poids négatif.

Les résultats de ces analyses statistiques indiquent des similitudes entre les sexes, mais aussi des différences, qu'il s'agisse du salaire ou du niveau hiérarchique, plus élevés chez les hommes que chez les femmes. La première similitude se rapporte à la scolarité qui est le prédicteur le plus important des deux, ce dont on ne peut que se réjouir. Les dispositions personnelles à l'endroit du travail comptent pour peu par contre. L'appui d'un mentor contribue à l'avancement, et à un degré moindre, au salaire, mais les femmes en bénéficient moins que les hommes. Les années d'expérience ont un poids plus important pour les hommes que pour les femmes, de même que l'âge, pour les deux facteurs prédits. Cette combinaison suggère que les femmes ont pu obtenir des promotions assez rapides grâce à des politiques destinées à redresser des iniquités antérieures. Un facteur différencie les sexes, celui de la situation familiale. Les hommes qui ont une famille ont un niveau

hiérarchique plus élevé que les femmes, indication que les responsabilités familiales retardent l'accès de ces dernières à des postes élevés. Dans l'ensemble les résultats de cette étude concordent avec ceux des études menées dans le secteur public. La fonction publique québécoise semble donc un milieu de travail favorable et ouvert aux femmes gestionnaires. Deux facteurs méritent réflexion : l'appui d'un mentor, dont les femmes profitent moins que les hommes et la situation familiale, qui semble être un facteur de ralentissement de carrière.

L'émergence de nouvelles valeurs de gestion

La troisième question soulevée au sujet de l'analyse prospective de Kanter porte sur la contribution des femmes à la culture organisationnelle, représentée dans l'étude rapportée maintenant, par les styles de gestion. La question met en cause les modes de gestion traditionnels mis en place par les hommes pour les besoins de structures fortement hiérarchisées. Ils misent sur l'exercice du pouvoir, l'expertise, la réalisation ponctuelle d'objectifs, le strict respect des procédures. Les transformations que connaissent nombre d'organisations publiques et privées face à la mondialisation de l'économie et aux progrès technologiques ont provoqué des changements profonds des styles de gestion qui font maintenant place à certaines caractéristiques féminines comme la flexibilité, les relations interpersonnelles harmonieuses et l'écoute des besoins d'autrui. Ces styles sont-ils antinomiques ou complémentaires ? Est-il possible, voire souhaitable, qu'elles cohabitent chez la même personne, quelque soit son sexe ?

L'objectif de cette dernière étude était de donner réponse à ces questions (Rinfret & Lortie-Lussier, 1997). Elle a été menée auprès du même échantillon que la précédente, dont les résultats avaient montré qu'un style de gestion masculin était favorable aux promotions, tant celles des femmes que des hommes, et au contraire qu'un style féminin leur était défavorable, particulièrement chez les femmes. Cette constatation paraît mettre en doute la pertinence des questions formulées plus haut. La sphère des fonctions exercées par les gestionnaires ne se limite cependant pas à celle du pouvoir, ce qui justifie d'examiner les styles de gestion privilégiés par les uns et les autres. L'étude cherche également à identifier leurs perceptions respectives de ce qu'ils considèrent comme des caractéristiques féminines et masculines des gestionnaires des deux sexes.

Un questionnaire fut mis au point pour évaluer, premièrement les styles de gestion et deuxièmement les caractéristiques féminines et masculines attribuées aux gestionnaires. Les premiers ont été évalués au moyen de huit échelles de type Likert graduées de 1 à 7, comportant un nombre différent d'énoncés. Les échelles réfèrent : au pouvoir et au statut; au souci d'autrui dans l'accomplissement des tâches; à l'expertise; à la séduction et à l'expression des émotions; à l'importance de la réussite; à la vulnérabilité à l'opinion des autres; à la cohésion groupale; à l'importance des normes et procédures administratives. Deux autres échelles ont servi à évaluer la féminité et la masculinité que les femmes et les hommes estiment caractériser chaque sexe dans l'exercice de leurs fonctions administratives. La féminité réfère à la considération pour autrui, la sympathie, l'empathie, etc. La masculinité réfère à l'autoritarisme, l'ambition et l'agressivité.

Les données ont été soumises à des ANOVAs à un facteur, le sexe. Elles ont montré que les femmes ont un style de gestion qui prend davantage en compte les besoins d'autrui, la cohésion groupale et la vulnérabilité aux opinions d'autrui que celui des hommes. Ce qui n'empêche qu'elles misent plus qu'eux sur le pouvoir et le respect des normes et procédures. Il n'y a pas de différence significative entre les sexes quant à l'importance de la réussite, la séduction, l'expression des émotions et l'expertise. Le tableau 8 rapporte ces résultats. Des analyses faites pour traiter les scores de féminité et masculinité, il ressort que les femmes s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que ne le font les hommes. Par ailleurs, elles s'attribuent davantage de caractéristiques masculines que ne le font les hommes pour leur propre compte. Quant aux hommes ils s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que masculines, tout comme les femmes d'ailleurs.

Tableau 8

Les résultats de ces analyses suggèrent que les femmes cadres de cet échantillon se sentent à l'aise d'adopter un style de gestion qui valorise la qualité des relations interpersonnelles et la cohésion groupale tout en attachant de l'importance au pouvoir, au statut et au respect des procédures. Elles retiennent certains éléments du modèle masculin traditionnel de gestion, faisant ainsi la preuve qu'elles sont des gestionnaires efficaces, ce qui les sert dans l'avancement de leur carrière. Le profil managérial masculin n'est caractérisé par aucune des valeurs sous-jacentes aux échelles. Pourtant ils s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que masculines dans leur mode de fonctionnement. Il

semblerait que les nouveaux modèles de gestion enseignés dans les écoles d'administration, qui prônent des approches flexibles, ouvertes et soucieuses des besoins d'autrui aient imprimé leur marque à la fonction publique québécoise. On ne peut à ce point-ci que spéculer sur l'influence des femmes dans l'émergence de ces nouveaux styles de gestion, qui validerait les projections de Kanter à ce sujet.

Conclusion

À dessein, nous limitons les conclusions à tirer de ces trois études qui tentaient de faire un bilan de la théorie de Kanter. Il est évident que les vingt-cinq dernières années ont vu des progrès considérables dans la condition des femmes gestionnaires et sans doute davantage dans le secteur public que privé. Leur nombre y est sans doute pour beaucoup. Mais il reste des obstacles à une participation qui donne la pleine mesure de leur potentiel. Une rencontre entre chercheuses féministes est le forum idéal pour débattre plus avant de ce bilan. L'approche de la psychologie organisationnelle se veut rigoureuse et quantitative, mais sans exclure les débats d'idées. C'est à cet exercice que nous vous convions.

Références

- Judge, T.A., Cable, D.M. Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic Books.
- Lortie-Lussier, M. & Rinfret, N. (soumis). Le succès objectif et subjectif des gestionnaires de la fonction publique québécoise : Une analyse de leurs déterminants en fonction du sexe.
- Lortie-Lussier, M. & Rinfret, N. (à paraître). The Proportion of Women Managers: Where is the Critical Mass? *Journal of Applied Social Psychology*.
- Orser, B. (2000). *Creating High Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 31pp.
- Peters, L.H., Terborg, J.R., & Taynor, J. (1974). Women as managers scale: A measure of Attitudes toward women in management positions. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4, 27.
- Rinfret, N. & Lortie-Lussier, M. (1997). Le style de gestion des hommes et des femmes: Convergence ou divergence? *Canadian Public Administration /Administration Publique du Canada*, 40, 599-613.
- Tharenou, P. & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement: Personal or situational determinants? *Applied Psychology: An International Review*, 43, 5-31.

Caractéristiques individuelles

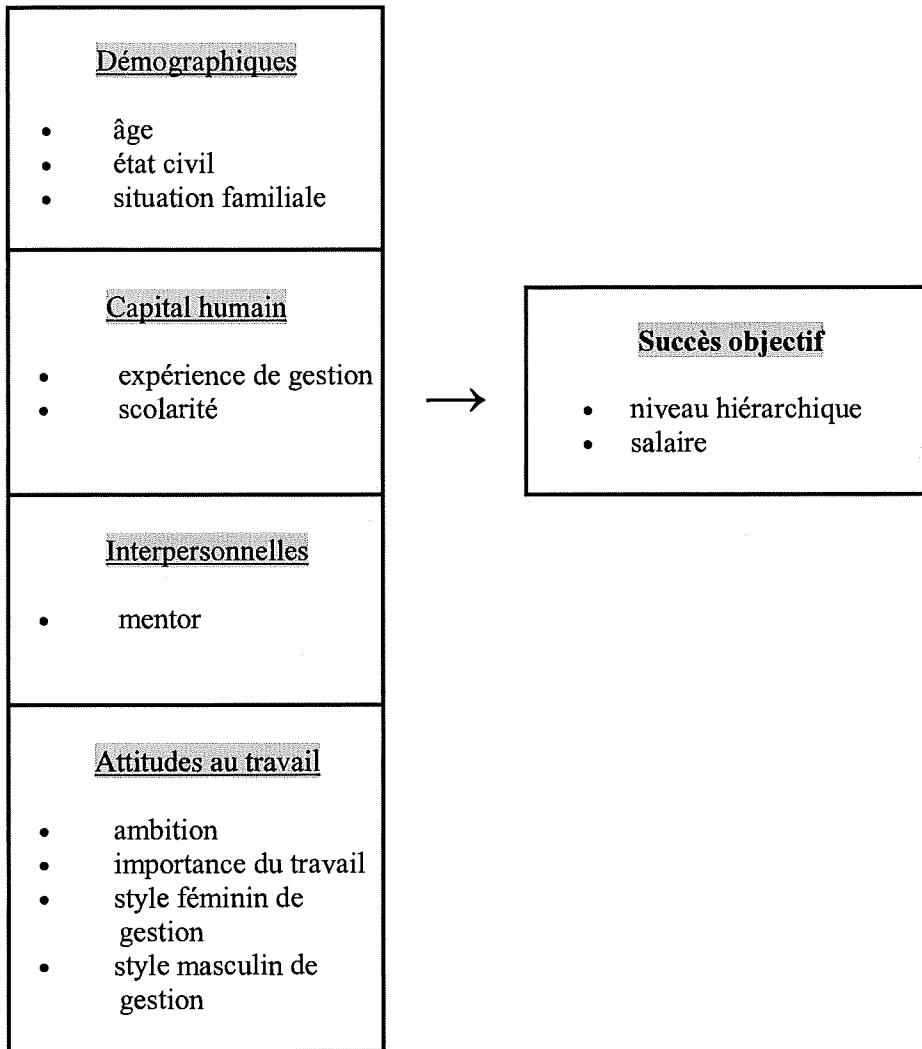


Figure 1. Modèle conceptuel du succès de carrière inspiré de Judge et al. (1995)

Tableau 1

Caractéristiques démographiques de l'échantillon selon les quatre pourcentages

		9%	20%	35%	45%	
N =		121	117	91	124	
Sexe (a)						$X^2 = 2.18, n.s.$
Hommes	N	54	63	42	66	
Femmes	N	52	46	46	57	
Âge (années)	<u>M</u>	43.3	43.9	44.4	43.5	$F = 0.5, n.s.$
Domaine d'études						$X^2 = 15.95^{**}$
Administration	N	24	20	21	11	
Sciences	N	6	9	10	4	
Art et Sciences Sociales	N	51	55	44	76	
Niveau hiérarchique						$X^2 = 40.57^{**}$
Junior	N	12	4	1	9	
Intermédiaire	N	46	52	67	86	
Supérieur	N	44	45	19	21	
Ancienneté (années)	<u>M</u>	19.2	17.1	17.3	16.5	$F = 2.60^*$
Langue maternelle						$X^2 = 50.34^{**}$
Anglais	N	83	83	59	39	
Français	N	38	34	32	84	
Femme superviseure	N	75	79	80	109	$X^2 = 37.85^{**}$

* $p < .05$ ** $p < .001$

(a) 27 répondants n'ont pas indiqué leur sexe

Tableau 2

Scores moyens et écarts-types selon les quatre pourcentages

VARIABLE		Pourcentage des femmes gestionnaires				F
		9%	20%	35%	45%	
WAMS	<u>M</u>	-3.25abc	0.51a	0.54b	2.19c	4.41**
	<u>ÉT</u>	(13.53)	(9.41)	(10.33)	(8.43)	
STATUT	<u>M</u>	-0.97ab	0.59a	0.39b	0.11	7.83**
	<u>ÉT</u>	(3.27)	(2.93)	(3.34)	(3.58)	
CULTURE	<u>M</u>	-2.51abc	1.46a	1.47b	-0.10c	10.93**
	<u>ÉT</u>	(6.10)	(6.29)	(6.15)	(5.65)	

** $p < .005$

abc : les lettres semblables indiquent les endroits où se trouvent les différences significatives

Tableau 3

Scores moyens et écarts-types selon les quatre pourcentages et le sexe

VARIABLE		Pourcentages			
		9%	20%	35%	45%
WAMS					
Femmes	<u>M</u>	1.55	4.32	4.83	3.85
	<u>ÉT</u>	(9.85)	(7.71)	(6.60)	(7.01)
Hommes	<u>M</u>	-6.46	-1.77	-3.52	0.76
	<u>ÉT</u>	(14.79)	(10.29)	(13.73)	(9.36)
STATUT					
Femmes	<u>M</u>	-2.61	-.82	-.51	-2.00
	<u>ÉT</u>	(3.33)	(3.28)	(3.71)	(3.93)
Hommes	<u>M</u>	0.77	1.71	1.49	1.90
	<u>ÉT</u>	(2.65)	(2.12)	(2.41)	(1.54)
CULTURE					
Femmes	<u>M</u>	-2.22	1.17	1.94	-.86
	<u>ÉT</u>	(5.81)	(6.05)	(5.07)	(5.60)
Hommes	<u>M</u>	-3.32	1.56	0.91	0.59
	<u>ÉT</u>	(6.18)	(6.57)	(7.28)	(5.92)

Tableau 4

Scores moyens et écarts-types selon l'ancienneté et le sexe

VARIABLE		Années				
		0-10	11-15	16-20	21-25	26 et plus
WAMS						
Femmes	<u>M</u>	3.77	4.14	3.24	1.83	6.25
	<u>ÉT</u>	(6.70)	(7.02)	(8.71)	(10.00)	(5.94)
Hommes	<u>M</u>	1.13	0.53	-0.31	-0.69	-8.09
	<u>ÉT</u>	(5.54)	(7.58)	(7.34)	(5.68)	(14.30)
STATUT						
Femmes	<u>M</u>	-2.72	-1.19	-1.65	-0.41	-1.49
	<u>ÉT</u>	(3.88)	(3.82)	(3.60)	(3.14)	(3.04)
Hommes	<u>M</u>	2.17	0.87	1.59	1.69	-0.08
	<u>ÉT</u>	(2.06)	(3.06)	(1.98)	(1.97)	(2.69)
CULTURE						
Femmes	<u>M</u>	0.39	-0.69	-0.37	-0.29	2.22
	<u>ÉT</u>	(5.54)	(5.95)	(6.68)	(4.69)	(5.04)
Hommes	<u>M</u>	1.13	0.53	-0.31	-0.69	-0.14
	<u>ÉT</u>	(5.54)	(7.58)	(7.34)	(5.68)	(6.09)

Tableau 5

Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction de leur sexe

	Hommes (N = 230)	Femmes (N = 168)	
Âge (<u>M</u>)	47.38	44.21	F = 35.79***
État civil (N)			$\chi^2 = 21.85^{***}$
Sans conjoint	22	46	
Avec conjoint	207	121	
Situation familiale (N)			$\chi^2 = 5.54^*$
Sans enfant	56	56	
Avec enfant	173	108	
Expérience de gestion (<u>M</u>)	14.49	10.62	F = 35.24***
Scolarité			$\chi^2 = 5.4^*$
Préuniversitaire	37	43	
Universitaire	191	124	
Niveau hiérarchique (N)			$\chi^2 = 5.73^*$
Cadres intermédiaires	97	89	
Cadres supérieurs	121	67	
Salaire (<u>M</u>)	62 894.40	57 054.89	F = 17.42***

p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tableau 6

Résultats des régressions multivariées prédisant le succès objectif de carrière pour les femmes

Prédicteurs	Salaire			Niveau hiérarchique		
	B	R ²	F	B	R ²	F
1. Variables démographiques						
Âge	.13			.14		
État civil	.07			.05		
Situation familiale	.22**			.09		
% variance expliquée		.07	3.74		.02	0.78
2. Capital humain						
Expérience de gestion	.16*			.01		
Scolarité	.30***			.39***		
% variance expliquée		.15	14.26		.19	17.31
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.22	8.33		.21	7.49
3. Variables interpersonnelles						
Mentor	.07			.15*		
% variance expliquée		.004	.83		.02	3.65
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.22	7.08		.23	6.97
4. Attitudes au travail						
Ambition	.11			.10		
Importance du travail	.04			.01		
Style de gestion masculin	.14*			.14		
Style de gestion féminin	-.24**			-.13		
% variance expliquée		.05	2.50		.02	1.00
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.27	5.42		.25	4.58

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

Tableau 7

Résultats des régressions multivariées prédisant le succès objectif de carrière pour les hommes

Prédicteurs	Salaire			Niveau hiérarchique		
	B	R ²	F	B	R ²	F
1. Variables démographiques						
Âge	.21**			.22**		
État civil	.02			.01		
Situation familiale	.15*			.17**		
% variance expliquée		.15	12.28		.10	7.26
2. Capital humain						
Expérience de gestion	.26***			.11		
Scolarité	.32***			.37***		
% variance expliquée		.17	26.33		.16	21.93
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.32	19.64		.26	14.02
3. Variables interpersonnelles						
Mentor	.16**			.24***		
% variance expliquée		.02	7.53		.06	17.17
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.34	18.13		.32	15.48
4. Attitudes au travail						
Ambition	-.08			-.06		
Importance du travail	.10			.05		
Style de gestion masculin	.13*			.08		
Style de gestion féminin	-.00			.06		
% variance expliquée		.03	2.30		.02	1.41
% variance expliquée pour l'ensemble des variables		.37	12.06		.34	9.93

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

Tableau 8

Scores moyens et écarts-types des styles de gestion favorisés par les femmes et les hommes

Style de gestion axé sur :	HOMMES		FEMMES		F
	<u>M</u>	<u>ÉT</u>	<u>M</u>	<u>ÉT</u>	
Pouvoir et statut	46,90	12,95	50,26	15,44	5,57*
Ressources humaines	83,35	8,82	86,27	8,63	10,81***
Appréciation	38,34	8,47	39,54	9,49	1,75
Séduction et émotion	22,72	7,24	21,87	7,10	1,36
Vulnérabilité	30,82	7,16	32,61	6,59	6,486**
Expertise	31,26	6,01	32,26	5,99	2,705
Cohésion	56,17	6,54	57,48	6,44	3,927*
Normes, procédures et tâches	32,52	5,77	34,08	5,57	7,306**

• * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$



X0138209 9