

TELESCOPE

Revue d'analyse comparée en administration publique

Vol. 13 n° 4 automne 2007

LES FEMMES CADRES DANS LE SECTEUR PUBLIC

- **Monique Lortie-Lussier, Natalie Rinfret**
La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie
- **Ann M. Beaton, Kathleen McKay, Marie-Ève Rouleau**
Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité organisationnelle : la perspective des gestionnaires masculins
- **Beverly Alimo-Metcalf**
Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ?
- **Francine Tougas, Lucie Lamarche, Rachel Chagnon**
L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail pour les femmes : nombre magique ou pensée magique ?
- **Anissa Ben Hassine**
Parcours de femmes cadres dans l'administration publique tunisienne : des femmes (pas) comme les autres
- **Linda Duxbury, Chris Higgins**
L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public au nouveau millénaire
- **Ronald J. Burke, Mustafa Koyuncu, Lisa Fiksenbaum**
Les pratiques organisationnelles favorables à l'avancement professionnel des femmes et l'augmentation de leur satisfaction et de leur bien-être psychologique
- **Karina Doña, Margarita Esquivel**
Évolution de la carrière des femmes et conflit travail-famille dans le secteur public : expériences comparées au Costa Rica et au Chili
- **Sophie Brière, France Paquet, Martin Gemme**
L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine
- **Viviane Ondoua Biwolé**
L'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne

TÉLESCOPE

Télescope est une publication universitaire indépendante éditée en français. Elle propose à ses lecteurs un éclairage sur les problématiques, dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier, qu'affrontent aujourd'hui les États et les organisations publiques dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les avancées en matière de gouvernance publique. Elle permet à l'École nationale d'administration publique du Québec de promouvoir un message singulier sur la gouvernance à la rencontre des univers francophone et anglo-saxon. Elle offre également à tous ceux, praticiens, universitaires, chercheurs, dans le champ de l'administration publique, un espace pour échanger, se situer sur le plan international et recueillir les savoirs et les repères utiles à leur action.

Télescope est la revue de L'Observatoire de l'administration publique créé en 1993 par l'École nationale d'administration publique du Québec, un établissement membre du réseau de l'Université du Québec. L'Observatoire de l'administration publique est un pôle de vigie et de recherche. Il collecte et analyse l'information disponible dans le monde en matière de gouvernance publique. Le lancement de *Télescope* répondait au besoin de disposer d'un outil de communication sur les avancées du management public. *Télescope* a connu une expansion régulière qui s'est accélérée ces trois dernières années en même temps que s'intensifiaient les activités de recherche de L'Observatoire.

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel Audet (Université Laval); Serge Belley (ENAP); Pierre Bernier (ENAP); Jean-Luc Bodiguel (Université de Nantes); Jacques Bourgault (ENAP); Mohamed Charih (ENAP); David Clark (Université de Winchester UK); Paul-André Comeau (ENAP); Dominique Darbon (Institut d'études politiques de Bordeaux); Bernard Enjolras (Université d'Oslo); James Iain Gow (Université de Montréal); Joseph Facal (HEC Montréal); David Giaque (Haute École Valaisanne); Réal Jacob (HEC Montréal); Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal); Bachir Mazouz (ENAP); Luc Rouban (Sciences-po – Paris); Lucie Rouillard (ENAP); Jean Turgeon (ENAP).

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Denis Bédard (gouvernement du Québec); Sandford Borins (Université de Toronto); Geert Bouckaert (Université catholique de Louvain); Jacques Chevallier (CNRS); Patrick Gibert (Université de Paris X); Taïeb Hafsi (HEC Montréal); François Lacasse (Université du Québec en Outaouais); Ann Langley (HEC Montréal); Daniel Latouche (INRS-Urbanisation); Vincent Lemieux (Université Laval); Claude Lessard (Université de Montréal); Marie-Christine Meininger (ENA France); Jacques Plamondon (Université du Québec); Marc-Urbain Proulx (Université du Québec à Chicoutimi); Louise Quesnel (Université Laval); Jeanne Shaheen (John F. Kennedy School of Government, Harvard University); Jean-Claude Thoenig (CNRS); Sabine Urban (Université Robert Schuman de Strasbourg).



Directeur de la publication et Rédacteur en chef **Louis Côté**; Conseiller à la rédaction **Marc Cambon**; Révision linguistique **Patricia Caron**; Traduction **Andréanne Bédard, Michèle Béliveau, Francine Bertrand-Gonzales, Hélène Côté**; Graphisme **Anise Lamontagne**; Impression **AGMV Marquis**.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, communiquez avec **Danielle Landry**, secrétariat de L'Observatoire, 418 641-3000 poste 6574, courriel : danyelle.landry@enap.ca. Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées à l'adresse suivante : <http://www.enap.ca/observatoire>

TÉLESCOPE • ENAP du Québec, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 CANADA

Sommaire

TÉLESCOPE • Vol. 13 n° 4 automne 2007

- II** Éditorial
Louis Côté

- 1** La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles :
entre réalité et utopie
Monique Lortie-Lussier, Natalie Rinfret

- 14** Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ?
Beverly Alimo-Metcalfe

- 42** Parcours de femmes cadres dans l'administration publique tunisienne :
des femmes (pas) comme les autres
Anissa Ben Hassine

- 54** Les pratiques organisationnelles favorables à l'avancement professionnel des femmes
et l'augmentation de leur satisfaction et de leur bien-être psychologique
Ronald J. Burke, Mustafa Koyuncu, Lisa Fiksenbaum

- 69** L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes
au sein de l'administration publique marocaine
Sophie Brière, France Paquet, Martin Gemme

- 80** Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité
organisationnelle : la perspective des gestionnaires masculins
Ann M. Beaton, Kathleen McKay, Marie-Ève Rouleau

- 97** L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail
pour les femmes : nombre magique ou pensée magique ?
Francine Tougas, Lucie Lamarche, Rachel Chagnon

- 115** L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public au nouveau millénaire
Linda Duxbury, Chris Higgins

- 136** Évolution de la carrière des femmes et conflit travail-famille dans le secteur public :
expériences comparées au Costa Rica et au Chili
Karina Doña, Margarita Esquivel

- 145** L'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes
en Afrique subsaharienne
Viviane Ondoua Biwolé

Éditorial

Par **Louis Côté**

Professeur à l'École nationale d'administration publique du Québec

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

louis.cote@enap.ca

Chers Lecteurs,

Sociologues et économistes ont longuement décrit et analysé le phénomène et ses conséquences : un des plus grands bouleversements survenus dans les sociétés occidentales au cours du XX^e siècle est sans contredit l'entrée massive des femmes dans le monde du travail. On se rappellera brièvement que les deux guerres mondiales furent des moments charnières de cette mutation sociale majeure. Les hommes partis au front, un besoin urgent de main-d'œuvre se fit jour et les femmes prirent alors la relève dans les champs, les ateliers et les usines.

Pour autant, au sein des entreprises privées comme des organisations publiques, les travailleuses se virent longtemps confier des tâches subalternes pour l'exercice desquelles une formation, professionnelle ou universitaire, ne s'avérait pas nécessaire. Cette situation, dont certains auraient pu se satisfaire, ne pouvait durer. Aujourd'hui, nul n'ignore que les filles sont plus nombreuses que les garçons dans les amphithéâtres des universités, les femmes sont bien présentes à tous les échelons des hiérarchies professionnelles, elles sont largement majoritaires dans des secteurs aussi considérables que la santé ou l'éducation, aucune profession – sauf de rarissimes exceptions prévues par les lois de quelques pays – ne leur est interdite, le nom même des métiers a été féminisé.

Désormais, la présence des femmes dans le milieu de travail n'est plus objet de débat et leur réussite professionnelle ne fait pas l'ombre d'un doute, personne au demeurant ne songeant à la leur contester. Dès lors, pourquoi consacrer un numéro de *Télescope* à la place des femmes, et plus précisément des femmes cadres, dans les administrations publiques et à la nature de leur leadership? Ce serait même un paradoxe, puisque aussi bien, s'agissant du traitement réservé à leurs employées, les administrations des paliers gouvernementaux ont prêché par l'exemple en décidant de mesures pour faciliter l'emploi féminin.

C'est que justement, la place des femmes, et d'abord de celles qui, légitimement, veulent s'élever dans la hiérarchie de leur organisation, ne manque pas, encore à l'heure actuelle, de soulever des interrogations. Les femmes sont-elles oui ou non définitivement traitées à l'égal des hommes? Jouissent-elles de la même reconnaissance en termes de carrière? Le constat est sans équivoque: le sommet des organigrammes n'est pas le territoire des femmes. Peu d'entre elles parviennent aux faîtes des hiérarchies.

Je laisserai le soin aux expertes et experts des Amériques, d'Europe et d'Afrique, que nous avons réunis pour l'occasion, de dessiner les contours de cette œuvre inachevée que représente l'accession des femmes aux leviers de commande. Le fait est que les femmes, bien qu'elles aient forgé dans les organisations, avec le temps et leur nombre augmentant, une force collective efficace, et quels que soient par ailleurs leur talent individuel et le

niveau de leur formation, peinent à franchir la dernière marche, celle qui mène aux postes de pouvoir. Gardons-nous cependant de tout abrégés : parcours de la combattante, embûches, chausse-trappes, « plafond de verre », des formules-chocs qui, même élégantes, ne sont que des raccourcis, reflets partiels d'une réalité plus complexe.

Les spécialistes ne s'y trompent pas. Ils soulignent cette complexité, ne serait-ce qu'en évoquant longuement, car ce n'est certes pas anecdotique, les termes de l'équation travail-famille si difficile à résoudre pour les mères. Ou bien encore en arguant que le leadership féminin, analogue à celui de leurs confrères masculins, mais d'essence différente, doit se frayer un chemin dans le labyrinthe des traditions « monogenres » des organisations. En somme, confirment-ils unanimes, les acquis sont réels, mais fragiles et les défis pérennes.

Au sein de l'École nationale d'administration publique du Québec, ces défis sont relevés au quotidien. La Didacthèque internationale en management public a ouvert un volet femmes dont le succès auprès des formatrices en administration publique des pays émergents ou en développement ne se dément pas. Les activités de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public ne sont certes pas réservées aux femmes, mais elles y jouent un rôle de premier plan. Tout récemment, vient d'être créé le Centre de développement femmes et gouvernance (CDFG). Il a pour mission d'appuyer, par la formation, l'accompagnement et la recherche, les femmes désirant s'engager à différents niveaux décisionnels publics et privés, d'aider particulièrement celles qui sont encore peu présentes sur les lieux d'influence et aussi d'éclairer les instances publiques et privées soucieuses de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes.

Télescope s'inscrit résolument dans cette mouvance. Au demeurant, **Natalie Rinfret**, titulaire de la Chaire La Capitale et responsable du volet Carrière et Compétences en gestion du tout nouveau CDFG en signe le premier article avec **Monique Lortie-Lussier**. Je tiens d'ailleurs à la remercier pour sa disponibilité et son appui durant toute la préparation de ce numéro. Que dit-elle avec sa collègue dans cet article introductif, sinon que la massification de l'emploi féminin ne ressort pas d'une simple comptabilisation de main-d'œuvre, mais concourt fortement et inéluctablement à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles. Certes, le nombre offre aux travailleuses la plateforme sociale de toutes leurs conquêtes, mais nos auteures réclament le droit à la méfiance : et si ce succès statistique n'était qu'un leurre ? Ce qui ne peut être dénié en revanche, c'est la coloration au féminin du métier de gestionnaire. Sans opposer dans un palmarès improbable les qualités des hommes et des femmes, elles n'en remarquent pas moins que la nouvelle gestion publique a proposé des approches dans l'assise psychosociologique desquelles les femmes se sont immédiatement reconnues, plus familiarisées qu'elles sont avec les nouveaux types de charges relationnelles, leur aisance à endosser les nouvelles formes de leadership étant à ce sujet emblématique.

Le leurre, c'est sans aucun doute le fameux plafond de verre, blâmé par tous les auteurs et décrit ici, pour le dénoncer vertement, par **Beverly Alimo-Meltcalfe**. Elle n'est pas tendre : attitudes récalcitrantes, obscurantisme, discrimination..., sa démonstration, étayée par des études de pointe menées dans le secteur public anglais, est implacable. En statufiant le leader à leur image, les hommes ont déplié dans les organisations un patron – intraitable dit notre auteure – des idées et des croyances qui maintient les femmes à l'écart des arcanes du pouvoir. Compétentes, efficaces, aptes à diriger, peu importe, les stéréotypes ont la vie dure et entravent les ambitions féminines. C'est aux organisations, établit-elle, premières pénalisées par ce gaspillage de talents, de prendre les initiatives nécessaires – éducation des gestionnaires masculins, révision des processus

d'évaluation – pour que cesse cette ségrégation. Car, et elle en apporte la preuve, le « nouveau leadership » (transactionnel, transformationnel, servant) pave la voie à l'arrivée des femmes aux commandes. Ce serait même aujourd'hui, n'hésite-t-elle pas à conclure, la voie de la performance.

Plafond de verre, discrimination, **Anissa Ben Hassine** reprend le constat à son compte dans un contexte, celui de son pays la Tunisie, où la tradition patriarcale ordonne encore – et quelquefois rigidifie – les rapports familiaux et au-delà les relations de genre au sein de la société. Pour autant, quelle leçon nous livre-t-elle en plaçant son article sous le signe de l'apaisement? Il y eut certes des femmes combattantes, rappelle-t-elle, qui surent se faire une place dans l'histoire tunisienne. Mais doit-on aujourd'hui, au sein des ministères et des organisations publiques, avoir recours à des héroïnes. Entre hommes et femmes, la confrontation y serait stérile et dommageable. La féminité n'est pas une menace, plaide-t-elle en réponse à toutes les résistances, et la réussite des femmes ne se confond pas avec une croisade anti-archaïsmes. L'auteure ne se voile cependant pas la face. Sa typologie de femmes gestionnaires relate des trajectoires professionnelles contrastées, mais presque toujours âpres et rend compte d'entêtements masculins dont les femmes doivent d'abord s'accommoder pour mieux les dépasser.

Autre pays méditerranéen, la Turquie. Les traditions socioculturelles de ce pays musulman – mais laïque – y maintiennent-elles une inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes? **Ronald J. Burke** ne se prononce pas. Avec sa collègue **Lisa Fiksenbaum** de Toronto et le professeur turc **Mustafa Koyuncu**, ils s'attachent à mesurer les incidences réelles, sur la carrière bien sûr, mais aussi sur la santé physique et psychologique des femmes, des décisions prises par les entreprises en faveur de l'avancement de leurs employées. À cette fin, ils ont mené une enquête auprès d'un panel de femmes travaillant dans une institution financière turque. L'état de situation reflète la précarité des avancées. Un engagement volontariste de la haute direction de l'entreprise auprès de son personnel féminin découvre à celui-ci un espace pour s'exprimer. Un changement de focale qui agit positivement sur le bien-être des femmes une fois franchies les portes du bureau. Pour notre trio d'auteurs, la preuve est faite: s'il y a belligérants, et ils ne nient pas les préjugés inusables et les obstacles qui s'amoncellent, leurs positions ne sont pas figées.

Dès lors que les femmes ambitionnent d'occuper la place qui leur revient dans les hiérarchies des organisations, devraient-elles surmonter une malédiction? La misogynie intrinsèque du système semble en effet décourager les meilleures volontés, les leurs et celles de leurs employeurs. Pour **Sophie Brière**, **France Paquet** et **Martin Gemme**, la réponse est peut-être à rechercher dans la mise en œuvre de politiques d'égalité en emploi. Une démarche globalisante, matricielle des aspirations des collectivités, des groupes et des individus. On parle bien ici de promotion de la femme, d'équité et d'égalité entre les sexes ou encore d'intégration de l'approche genre, mais dans le cadre cette fois de stratégies nationales, telles que nos auteurs ont pu en étudier les effets au sein de la fonction publique marocaine. Dans ce troisième pays musulman retenu pour illustrer notre thématique, l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes se veut l'antidote à la discrimination systémique des femmes. Il n'y aurait donc pas de fatalité, le succès de l'expérience marocaine en témoigne. Reste, et les auteurs ne se défont pas, à en surveiller la durabilité.

De retour au Canada et s'agissant de la présence amplifiée des femmes dans l'univers de la gestion, **Ann Beaton**, avec **Kathleen McKay** et **Marie-Ève Rouleau**, a choisi de prendre le pouls des gestionnaires masculins. Des collègues pas toujours bienveillants pour leurs

consœurs, les précédents auteurs n'ont pas manqué de vilipender leur obstination et surtout son obsolescence. Il est vrai que les clichés sur les femmes sont invétérés et alimentent les partis pris des hommes. Mais les trois chercheuses du Nouveau-Brunswick vont plus loin : les hommes vivent mal l'irruption des femmes dans « leur » univers, ils y voient d'abord une menace, pour eux-mêmes et pour leur genre. S'appuyant sur une étude réalisée auprès de gestionnaires masculins canadiens, elles dépeignent le ressentiment des hommes quand décuple le nombre de femmes dans leur environnement professionnel. Au mieux une perte de visibilité, au pire une perte de pouvoir, le malaise a fait place à la rancœur, jusqu'à rendre cette diversité des sexes tant souhaitée comptable de la dislocation des groupes de travail et du retrait des gestionnaires hommes.

L'égalité en milieu de travail ne serait donc pas seulement pavée de bonnes intentions. Trois autres universitaires canadiennes, **Francine Tougas**, **Lucie Lamarche** et **Rachel Chagnon**, se font à leur tour procureur en pointant du doigt la modélisation juridique de l'équité dont les zones d'ombre laissent la gestion des ressources humaines en jachère. La législation canadienne sur l'équité en emploi idéalise en effet l'atteinte d'une masse critique de femmes dans les organisations, car elle augure d'une transformation décisive du milieu de travail. Une cible numérique prometteuse et même prioritaire, mais qu'on ne s'y trompe pas, la mathématique ne fait pas de miracles. Pour nos expertes, il serait angélique de le croire. Le respect des droits des personnes, de toutes les personnes, vaut mieux qu'une application boiteuse de la loi. Place donc au qualitatif dont l'aide aux parents dans le cadre de la conciliation travail-famille est devenue le symbole. Ainsi la condition des femmes au travail ne se borne pas à un *numerus clausus*, ainsi s'évanouit le mirage des chiffres, ainsi s'émancipe-t-on d'une gestion à deux vitesses génératrice de la joute des genres.

Travail-famille, duo ou duel, un couple dont on invoque les épousailles. Le qualifiant, les sceptiques parlent de conflit ou de tension, les optimistes de conciliation ou d'équilibre. **Linda Duxbury** est de ceux-ci. Depuis plus de dix ans, avec son collègue **Chris Higgins**, elle enquête périodiquement au Canada sur ce qu'elle préfère appeler l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ce dernier concept historiquement neutre, moins restrictif que celui de vie familiale et donc idoine dans le cas qui nous occupe. Qu'ont-ils découvert? Que les éléments du déséquilibre – surcharge des tâches, immixtion du travail dans la famille et le contraire, parfois assistance à un proche... – participent d'une part de la détérioration de la santé physique et mentale des travailleurs et des travailleuses et, d'autre part, au sein des organisations privées et publiques, de la baisse du rendement et de la montée de l'absentéisme, provisoire ou définitif. Entre exigences sociales et aspirations individuelles, à travers une feuille de route, les auteurs exhortent les employés, les employeurs, les syndicats et les pouvoirs publics à trouver le moyen terme.

On retrouve semblant dilemme au centre et au sud des Amériques. Fortement catholiques, les sociétés latino-américaines ont sacralisé la famille. Il n'est donc pas étonnant que **Karina Doña** du Chili et **Margarita Esquivel** du Costa Rica aient rencontré dans le cadre de leur étude, à l'exclusion des autres, des femmes mariées – ou l'ayant été – avec enfants. Sous ces latitudes, on parlera plus facilement de conflit, au mieux de tension, entre la carrière et la famille. Car si on ne prête qu'aux riches – nos deux universitaires racontent des *success story*, celles de femmes qui « ont réussi » de concert leur vie professionnelle et leur vie familiale – l'exposé de la preuve est tout sauf convaincant. L'harmonie, oui, mais à quel prix? Tel est bien le sujet de l'article. Supplétifs, familiaux ou non, auxiliaires

numériques, déménagements à proximité des écoles, toutes les acrobaties sont bonnes pour réaliser le grand écart. Avec, par les femmes elles-mêmes, au final de cette addition d'habiles compromis, deux aveux de taille : aujourd'hui comme hier, à l'heure d'un choix, la famille perd à tous les coups ; aujourd'hui comme hier, le regard des enfants est source d'angoisse.

Nous terminons notre tour d'horizon en retournant en Afrique, non plus au Maghreb, mais au sud du Sahara. **Viviane Ondoua Biwolé** est une universitaire camerounaise. Elle esquisse un portrait somme toute nuancé de la situation des femmes cadres africaines que d'aucuns, peu instruits des réalités du terrain, auraient hâtivement jugé désespérante. Si les femmes sont, en Afrique plus qu'ailleurs, au pied d'une montagne, elles se donnent, comme partout ailleurs, les moyens de la gravir. Et dans cette quête, la communication planétaire vient à leur rescousse en leur offrant un champ propice aux manœuvres de contournement des tabous et des verrous des sociétés coutumières. Formations « égo-centrées » suivies, à distance ou à l'étranger comme lors des rassemblements de la Didacthèque internationale de l'ENAP, réseaux de pairs transnationaux, deux mécanismes parmi d'autres qui, plus que leurs retombées sous forme d'information ou d'appui-conseil, affermissent l'assise psychologique des femmes, prise de conscience de leurs facultés et de leurs ambitions qui ne tarde pas à rayonner sur leurs entourages.

Ce numéro de *Télescope* a été réfléchi, bâti et écrit majoritairement par des femmes. Nous croyons sincèrement qu'il n'est pas juste pour les femmes. Il saura intéresser l'ensemble des hommes et des femmes travaillant dans les administrations publiques. Toujours sur un socle comparatif et international, nous nous appliquons dans *Télescope* à tenter de mieux faire connaître un réel sociologique, technique ou politique de notre environnement professionnel. Ce numéro ne déroge pas à cette vocation.

Bonne lecture!

La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre **réalité** et **utopie**

Par **Monique Lortie-Lussier**, professeure, Université d'Ottawa • monique.lortie-lussier@uottawa.ca

Et **Natalie Rinfret**, professeure, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique du Québec • natalie.rinfret@enap.ca

La place de plus en plus visible des femmes dans les administrations publiques incite à revoir l'analyse de leur contribution à la culture des organisations que proposait Rosabeth Kanter en 1977. Le présent article rend tout d'abord compte d'une étude menée au sein de la fonction publique fédérale du Canada et de la fonction publique du Québec, étude relative à l'incidence de la proportion de femmes gestionnaires sur les attitudes de leurs collègues. Suivent deux études sur les déterminants du succès des cadres des deux sexes dans la fonction publique québécoise et sur les valeurs de gestion qu'ils privilégient. Ces valeurs permettent-elles l'adaptation au changement organisationnel qui fait de plus en plus appel à un leadership efficace? Dans quelle mesure les styles de leadership des femmes et des hommes sont-ils comparables? Une recension de recherches permettra de discuter de la contribution des femmes dans la perspective des changements culturels en cours.

Les femmes entrées dans des postes de cadres des organisations privées et publiques au cours des années 1970 défiaient les stéréotypes de l'époque au sujet de leur inaptitude à la gestion. Elles étaient confiantes qu'avec le temps leurs compétences seraient reconnues et que des postes alors inaccessibles leur seraient enfin ouverts. Elles envisageaient le jour où la culture organisationnelle porterait leur marque. Leur vision optimiste correspondait à celle de Kanter, selon laquelle les femmes cadres des grandes entreprises feraient l'objet d'attitudes plus favorables au fur et à mesure que leur nombre augmenterait jusqu'à atteindre la masse critique, soit 35% de l'effectif

cadre. Son ouvrage *Men and Women of the Corporation* (1977) demeure un classique. Trente ans plus tard, quel bilan peut-on faire 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'effet de la force numérique dans la structure sociale des sociétés. À la suite de l'analyse de la discrimination dont étaient victimes les femmes qui représentaient alors moins de 20% de l'effectif cadre, elle avançait l'hypothèse qu'en atteignant une masse critique d'environ un tiers, les femmes gagneraient la place qui leur revenait. En obtenant la parité, elles seraient traitées à égalité avec leurs collègues masculins. Elles pouvaient ainsi augurer que leur expérience de femmes contribuerait au changement de la culture organisationnelle.

Depuis la fin des années 1990, nous avons poursuivi des recherches dont l'objectif était de vérifier le bien-fondé des hypothèses de Kanter par rapport à l'influence de la proportion de femmes cadres dans le secteur public sur les attitudes de leurs collègues des deux sexes, les déterminants du succès d'une carrière et enfin les valeurs de gestion privilégiées par les femmes et les hommes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005, 2002; Rinfret et Lortie-Lussier, 2006, 2003, 1997). En se fondant sur nos résultats, nous traiterons aussi de la place des femmes dans les postes les plus élevés de la hiérarchie, où elles sont peu nombreuses, et nous procéderons à la recension des recherches sur le leadership dans les organisations pour découvrir ce que peuvent apporter les femmes.

■ LA FORCE NUMÉRIQUE ET LA MASSE CRITIQUE

Ce thème a fait l'objet de deux enquêtes à la fin des années 1990, d'abord dans la fonction publique fédérale du Canada puis dans la fonction publique

du Québec. Contrairement à d'autres études menées dans un seul milieu, dans des milieux différents ou dans des conditions artificielles, cette double recherche compare l'effet de la force numérique dans deux milieux équivalents (Rinfret et Lortie-Lussier, 1997). Dans les deux milieux, la proportion de femmes cadres intermédiaires et supérieurs varie sensiblement d'un ministère à l'autre. Des ministères dans lesquels les femmes représentaient 9 %, 20 %, 35 % et 45 % de l'effectif cadre ont été sélectionnés aux fins des enquêtes. À l'instar de la logique de Kanter, nous nous attendions à ce que les attitudes à l'endroit des femmes, surtout en matière de compétence, soient plus favorables à 20 % qu'à 9 % et encore plus à 35 %, et sans différence sensible au-delà. La même hypothèse concernait la reconnaissance de leur contribution à la culture organisationnelle et l'évaluation de leur statut.

L'échantillon de répondants au fédéral (N = 426) comprenait 225 hommes et 201 femmes, dont 266 anglophones et 187 francophones (nombre total supérieur à l'échantillon car plusieurs répondants se déclarent bilingues). De ces répondants, 55 % étaient cadres intermédiaires et 29 % cadres supérieurs, les hommes étant plus nombreux dans cette dernière catégorie (Lortie-Lussier et Rinfret, 2002). À Québec, les répondants étaient au nombre de 340, dont 192 hommes et 148 femmes, celles-ci également moins nombreuses dans les postes de cadres supérieurs¹ (Rinfret et Lortie-Lussier, 2006). Les hypothèses n'ont pas été intégralement vérifiées, bien que les proportions, à titre de variable indépendante, aient eu un effet significatif sur l'ensemble des variables dans les deux échantillons et pour les deux sexes. Les évaluations sont toutes plus favorables à la présence et à l'influence des femmes au-delà de 9 %, avec des fluctuations d'un pourcentage à l'autre pour les différentes variables. Les attitudes relatives à la compétence, mesurées au moyen de l'échelle Women as Managers Scale (Peters, Terborg et Taynor, 1974), sont plus favorables à 20 % qu'à 9 %, mais ne le sont pas davantage de manière significative à 35 %. C'est en situation de quasi-parité avec les hommes que les femmes obtiennent une réelle appréciation de leurs compétences. La contribution des femmes

à la culture organisationnelle est à son meilleur niveau à 20 % et à 35 % à Ottawa et à 35 % à Québec. L'évaluation du statut, réalisée seulement à Ottawa, est la plus favorable à 20 % et à son plus faible niveau à 45 %.

Des différences de sexe qualifient ces résultats avec des variantes dans chaque échantillon. À la fonction publique fédérale par exemple, à partir de 20 % de femmes dans l'effectif cadre, les hommes réagissent favorablement à une présence féminine plus nombreuse, à en juger par l'estimation de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle. Mais la proportion de femmes cadres doit être presque égale à celle des hommes pour que leurs compétences soient reconnues. En revanche, au Québec, les hommes doutent moins de la compétence de leurs collègues féminines même si elles sont peu nombreuses. Ils en font une évaluation relativement favorable à 20 % et à 35 %. Ils sont toutefois plus critiques lorsqu'elles atteignent 45 %. Dans cette proportion, les femmes seraient-elles des rivales gênantes des hommes (Beaton et Tougas, 1997 ; Blalock, 1967) ?

Les répondantes ont des réactions ambivalentes quelle que soit la proportion. À Ottawa et encore davantage à Québec, elles ont confiance en leurs talents de gestionnaires, même en situation de justification (femmes alibis). À Ottawa, lorsque le pourcentage de femmes atteint 45 %, ces dernières sont plus sceptiques à propos de la reconnaissance de leur statut. Si elles sont d'avis que leur contribution à la culture organisationnelle est valorisée lorsque leur pourcentage atteint 20 % et 35 %, elles en doutent à 45 %. Les Québécoises sont cependant plus critiques que leurs collègues d'Ottawa à cet égard. Cette ambivalence est préoccupante, car elle suggère que les femmes ne se sentent pas appréciées à leur juste valeur.

Que faut-il conclure au sujet de la masse critique que Kanter évalue à un tiers de l'effectif cadre ? Dans notre enquête, elle paraît se situer à 20 % sans gain linéaire aux proportions supérieures. Puisque les hommes reconnaissent vraiment la compétence des femmes dans la condition de quasi-parité, la

¹ Cet échantillon avait été constitué aux fins d'une enquête portant sur les trois thèmes définis plus tôt, dont les deux autres seront traités plus loin dans l'article.

masse critique qu'il convient de viser se situe plutôt à ce niveau-là. Les femmes constituent alors un bassin important de recrutement pour les postes les plus élevés de la hiérarchie (Eagly et Karau, 2002; Yoder, 2001). Ely (1995) doute de l'intérêt de donner une proportion spécifique à la masse critique et estime que la visibilité des femmes dans des positions d'influence importe davantage. Au terme d'une enquête menée auprès de femmes gestionnaires britanniques, Simpson (2000) abonde dans le même sens puisque les femmes de son échantillon se sentaient mieux acceptées dans les entreprises où les cadres supérieurs étaient des deux sexes. En outre, une enquête conduite auprès de cadres supérieurs d'entreprises et d'universités australiennes (Ross-Smith, Chesterman et Peters, 2005), au sein desquelles les femmes représentaient environ 30 % de l'effectif, a mis en évidence les changements qu'elles avaient apportés à la culture organisationnelle en termes de flexibilité, de considération pour autrui et de relations affectives. Ces deux cas confortent la position de Kanter.

On ne peut cependant passer sous silence le fait qu'au moment de la réalisation de nos enquêtes, plusieurs des ministères ne comptaient que 9 % de femmes cadres intermédiaires et supérieurs. Ce pourcentage a-t-il réellement augmenté? La résistance à l'entrée en nombre des femmes persiste dans certains milieux, notamment dans ceux où le travail technique, scientifique ou informatique valorise les savoir-faire masculins et crée des réseaux étanches (Brown et Ridge, 2002; Greed, 2000; Rhode, 2003; Tougas et autres, 2005).

■ LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Les programmes d'égalité en emploi et d'action positive mis en place à Québec dans les années 1970 ont favorisé l'augmentation de la proportion de femmes cadres qui s'élevait à 24 % au moment de l'enquête (Gagnon et Létourneau, 1997). Dénonçant une discrimination subtile, certains laissent souvent entendre que ces politiques favorisent les femmes au détriment des hommes (Hale, 1999; Tougas et autres, 1995). Le second volet de nos recherches avait donc pour objet de déterminer si les mêmes facteurs individuels prédisaient également le succès

des hommes et des femmes de la fonction publique du Québec (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005).

Ainsi, nous avons comparé le niveau hiérarchique et le salaire des gestionnaires des deux sexes, à titre d'indicateurs du succès, et leurs déterminants, au moyen d'un modèle inspiré de ceux mis en place dans des sociétés et autres organisations privées ou publiques (Judge et autres, 1995; Kirchmeyer 1998; Lyness et Thompson, 2000; Melamed, 1996). Les quatre groupes de déterminants choisis, ou prédicteurs, sont, à peu de choses près, ceux qui figurent dans ces modèles. Ils comprennent : les facteurs sociodémographiques (âge, état civil et situation familiale), le capital humain (qualifications professionnelles et expérience), le mentorat et des caractéristiques individuelles, soit l'ambition, l'importance accordée au travail par rapport à la vie familiale, les attitudes relatives aux normes organisationnelles, au statut et aux relations interpersonnelles. Ces trois derniers facteurs sont un apport original de notre modèle et ont en commun le style de gestion et l'exercice du leadership.

À la suite des analyses de régression hiérarchique réalisées séparément pour les deux sexes, il ressort que les prédicteurs du niveau hiérarchique et du salaire ne sont pas nécessairement les mêmes, aussi bien pour les femmes que pour les hommes. Le pourcentage total de la variance expliquée du salaire est à peu près le même pour les deux sexes. La pondération de chacun des facteurs sur cette variable nous permet d'affirmer que ceux qui y contribuent le plus chez les hommes sont, en ordre décroissant : la scolarité, l'expérience en gestion, l'âge, l'aide d'un mentor, la situation familiale et un style de gestion masculin. Du côté des femmes, les facteurs sont la scolarité, la situation familiale, l'expérience, un style de gestion masculin et, avec un effet négatif, un style de gestion féminin.

Le pourcentage de variance expliquée du niveau hiérarchique est également presque le même pour les deux sexes. Les facteurs qui y contribuent le plus chez les hommes sont, toujours en ordre décroissant : la scolarité, l'appui d'un mentor, l'âge et la situation familiale, alors qu'on observe la scolarité, l'appui d'un mentor, un style de gestion masculin et l'âge chez les femmes. Un style de gestion féminin a un effet négatif.

Même si la scolarité est le prédicteur le plus important des deux indicateurs de succès pour les femmes comme pour les hommes, les différences entre eux sont évidentes puisque les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les postes de cadres supérieurs et perçoivent des salaires plus élevés. Les années d'expérience et l'âge ayant un poids plus important pour les hommes que pour les femmes sur les deux plans (Judge et autres, 1995), il semble que les inégalités ont été corrigées par la promotion rapide de femmes jeunes et sans enfant. Les hommes qui ont une famille ont cependant un niveau hiérarchique plus élevé que les femmes.

Les craintes de voir les femmes profiter indûment des programmes d'égalité en emploi ou d'avancement de carrière paraissent donc sans fondement. Nos résultats concordent avec ceux d'études menées dans le secteur public aux États-Unis (Powell et Butterfield, 1994), en Australie (Tharenou et Conroy, 1994) et en Nouvelle-Zélande (Olsson et Pringle, 2004) où des programmes analogues sont en place. La fonction publique québécoise semble donc avoir été, déjà à la fin des années 1990, un milieu de travail assez ouvert aux femmes gestionnaires. La situation familiale des femmes mérite une réflexion puisqu'elle semble avoir été un facteur de ralentissement de leur carrière.

■ L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS DE GESTION

Bien qu'ils aient un poids relativement faible comme déterminants du salaire, le style de gestion défini comme masculin avait un poids positif et le style féminin, un poids négatif, et ce, chez les deux sexes. La configuration est la même pour le niveau hiérarchique chez les femmes. Un examen plus poussé des résultats de ces échelles indique toutefois que les femmes accordaient en général plus d'importance que les hommes aux normes organisationnelles et aux relations interpersonnelles.

Ces constatations nous amènent au troisième volet de notre examen de l'analyse de Kanter (1977) portant sur la contribution des femmes à la culture organisationnelle (Rinfret et Lortie-Lussier, 1997). Kanter met en cause des modes de gestion institués par les hommes pour les besoins de structures fortement

hiérarchisées. Ces modes se définissent par l'exercice du pouvoir, l'expertise, la réalisation d'objectifs ponctuels et le strict respect des procédures. Les changements opérés dans les organisations à la suite de diverses crises ont provoqué l'adoption de styles de gestion qui exigent dorénavant une plus grande flexibilité et une meilleure prise en compte des relations interpersonnelles et des besoins d'autrui. Les théories organisationnelles contemporaines (Bass, 1985; Rolland et Sérieyx, 1995) mettent en valeur certaines caractéristiques féminines. Ces nouveaux styles de gestion sont-ils complémentaires des styles traditionnels visant le rendement avant tout ou leur sont-ils antinomiques? Peuvent-ils cohabiter chez la même personne, quel que soit son sexe?

Les styles de gestion étaient évalués au moyen de huit échelles, composées d'énoncés se rapportant au pouvoir et au statut, au souci pour autrui dans l'exécution des tâches, à l'expertise, à la séduction et à l'expression des émotions, à l'importance de la réussite, à la vulnérabilité de l'opinion des autres, à la cohésion groupale et enfin à l'importance des normes et des procédures administratives. Deux autres échelles évaluaient la féminité et la masculinité jugées par les femmes et les hommes caractéristiques de chaque sexe dans l'exercice de leurs fonctions administratives. La féminité réfère ainsi à la considération pour autrui, à la sympathie et à l'empathie, la masculinité à l'autoritarisme, à l'ambition et à l'agressivité.

Les résultats rapportés précédemment au sujet des styles de gestion favorables ou défavorables aux promotions, mettraient en doute la pertinence de ces questions. Pourtant, l'étendue et la variété des tâches administratives justifient l'examen des styles de gestion privilégiés par les femmes et les hommes. Dans cette perspective, cet examen a aussi porté sur les perceptions de ce que les uns et les autres considèrent comme des caractéristiques féminines et masculines pour eux-mêmes et pour leurs collègues de sexe opposé.

Les analyses témoignent du fait que les femmes tiennent davantage compte des besoins d'autrui et qu'elles sont plus vulnérables aux opinions des autres que les hommes. Cette observation ne les empêche pas de miser plus que les hommes sur le pouvoir et le respect des normes et des procédures.

Il ne semble pas y avoir de différence significative entre les sexes quant à l'importance de la réussite, de la séduction, de l'expression des émotions et de l'expertise. Les femmes s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que ne le font les hommes envers elles. Par ailleurs, elles s'attribuent davantage de caractéristiques masculines que ne le font les hommes pour eux même. Quant aux hommes, ils s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que masculines.

L'ensemble des résultats suggère que les répondantes puissent adopter aisément un style de gestion qui valorise la qualité des relations interpersonnelles tout en attachant de l'importance au pouvoir, au statut et au respect des procédures, ce qui facilite leur avancement et garantit leur crédibilité. Par ailleurs, les répondants s'attribuent davantage de caractéristiques féminines que masculines. Il semble que les modèles de gestion enseignés dans les écoles d'administration, qui prônaient déjà des approches flexibles et soucieuses des besoins d'autrui, aient imprimé leur marque dans la fonction publique. Ces valeurs sont pertinentes pour les modèles de gestion qui mettent l'accent sur l'efficacité et la qualité des services à la clientèle.

Ce regard rétrospectif sur nos recherches permet d'apprécier les changements survenus au cours de la dernière décennie, laquelle est marquée non seulement par l'augmentation du nombre de femmes gestionnaires mais aussi, entre autres, par le perfectionnement de leurs compétences et de leur expérience et par l'expansion de leurs réseaux (Lemire et Saba, 2002). En dépit des limites méthodologiques de l'enquête, ces résultats sont encourageants, bien qu'ils ne soient pas généralisables à l'ensemble des organisations. Même si nos résultats ne rejoignent pas en tout point la thèse de Kanter (1977), la présence des femmes dans la fonction publique québécoise est visible et dans l'ensemble leur mérite est reconnu. On y trouve cependant peu de femmes dans les postes les plus élevés de la hiérarchie. La situation mérite d'autant plus qu'on y prête attention que le leadership des organisations fait face à des défis pour lesquels les femmes ont des atouts.

■ LE LEADERSHIP

La métaphore du plafond de verre (Morrison, White et Van Velsor, 1987) décrit une réalité que différentes théories cherchent à expliquer. Celles qui, dans les années 1970, blâmaient la socialisation des femmes ou leur manque de préparation adéquate à la gestion n'ont plus de raison d'être, mais d'autres sont toujours d'actualité et remettent en évidence des préjugés et des stéréotypes identifiés alors. Selon Eagly et Karau (2002), le préjugé à l'encontre du leadership exercé par les femmes tient à l'incompatibilité présumée entre les rôles qui leur sont assignés et celui de leader dont le modèle est masculin. Ridgeway (2001) met l'accent sur le statut inférieur attribué aux femmes, à l'instar des minorités raciales, des homosexuels, etc., qui les disqualifie d'emblée pour l'obtention d'un statut élevé. Heilman (2001) dénonce les biais sexistes des évaluateurs qui traitent des dossiers de promotion. Pour Tougas et ses collègues (1995) les programmes d'équité en emploi et d'autres programmes analogues servent de prétexte au néo-sexisme, forme déguisée et tout aussi pernicieuse de sexisme. La formule « think manager, think male » de Schein (2001) résume bien ce que ces considérations ont en commun. Une recension critique de Vecchio (2002) confirme la persistance des stéréotypes, en soulignant toutefois que leur expression est avant tout le fait d'étudiants d'universités appelés à juger des personnages fictifs ou à interagir dans des simulations. Aussi néfastes que soient ces préjugés, nombre de femmes occupent des postes de leaders avec succès (Catalyst, 2002).

■ LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Un bref survol des changements majeurs qu'ont connus les organisations au cours des vingt dernières années met en perspective la contribution des femmes à la mise en œuvre des nouveaux modèles de gestion du secteur public. Au début des années 1980, les pays occidentaux ont dû faire face à des crises économiques et politiques en marge de la mondialisation de l'économie, du développement des télécommunications, de l'informatique et de la montée de la nouvelle droite (Aucoin, 1995; Charhi et Daniels, 1997). Elles ont provoqué une perte de confiance dans les institutions publiques et leurs

responsables politiques et des demandes d'efficacité accrue (Aucoin, 1995; Charih et Daniels, 1997). La conjoncture économique et financière a forcé les gouvernements à reconnaître que le contrôle des finances publiques leur échappait. Enfin, la nouvelle droite accusait l'État-providence d'être tatillon, pléthorique, interventionniste et inefficace (Charih et Daniels, 1997). Une nouvelle vision de la gestion de l'appareil public s'est traduite par l'introduction de méthodes de gestion largement inspirées de celles du secteur privé (Charih et Rouillard, 1997) pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et le service à la clientèle. Doter les organisations publiques d'un leadership efficace s'imposait (OCDE, 2001).

Le nouveau management public concrétise cet objectif (Aucoin, 1988; Pollitt, 1993) axé sur le rendement, les services aux citoyens, la décentralisation des décisions, la réduction des paliers hiérarchiques et l'obligation de rendre compte (Dwivedi et Gow, 1999). Introduit au Québec en 2000 après d'importantes compressions budgétaires et suppressions de postes, il influe à divers degrés sur le moral des survivants (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007; Wright et Barling, 1998). Il soulève également, dans certains milieux, des inquiétudes d'ordre éthique à l'endroit de l'économie marchande à laquelle il a été en partie emprunté (Abel, 2005). Ce modèle requiert de nouvelles compétences pour adapter l'administration au contexte sociétal. Il repose sur l'apport individuel et collectif de connaissances à mettre régulièrement à jour. L'organisation apprenante encourage et valorise l'ouverture et la flexibilité d'esprit. L'analyse et la résolution de problèmes se font par exploration de différents points de vue plutôt que par l'imposition de structures d'action à des ensembles déjà organisés. Enfin il préconise une gestion participative (Garvin, 1993; Senge, 1990).

Le leader joue un rôle critique à cet égard, d'autant plus que la résistance, voire même la méfiance, à l'endroit des nouvelles méthodes de gestion est une réaction courante. Le leadership est une relation interpersonnelle basée sur la confiance qui est entretenue par la bonne performance de l'organisation (Hollander, 2004). Ce rôle critique se fait sentir en mode négatif lorsque la relation est source de mécontentement, de stress (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2005; Hogan, Raskin, et Fazzini, 1990) ou

d'intentions de départ (Rinfret et Lortie-Lussier, 2003). Sur le mode positif, le lien entre l'attitude du leader, la performance organisationnelle et la satisfaction des employés (Orser, 2000; Whitehead, 1998) est attesté par le taux de satisfaction élevé des employés d'un bon nombre des 100 sociétés américaines les mieux cotées en bourse qui ont un leader humain, visionnaire et qui pratique une gestion participative (Lieber, 1998). Dans la perspective qui nous intéresse, de quels avantages particuliers les femmes pourraient-elles se prévaloir en matière de leadership?

■ LES THÉORIES

La psychologie organisationnelle a constamment cherché à mettre au point des modèles de leadership qui joignent la productivité ou la performance d'une organisation à la cohésion de ses membres. Plusieurs de ces modèles suggèrent des parallèles avec les notions de masculinité et de féminité, traditionnellement orientées vers chacun des pôles de cette dichotomie. Le modèle du leadership démocratique par rapport au modèle autocratique et laissez-faire, longtemps dominant, demeure une des sources de comparaison entre les femmes et les hommes (Vecchio, 2002).

Des nombreuses théories du leadership proposées dans les vingt dernières années, celle du leadership transformationnel de Bass (1985, 1999) connaît un grand succès. Bass fait une distinction entre deux types de leadership, l'un transformationnel et l'autre transactionnel, le premier étant une expansion du second. Comme son nom l'indique, il cherche à transformer les comportements. La relation affective authentique qui s'installe entre le gestionnaire et ses employés les incite à transcender leurs projets individuels au nom d'une vision commune et les motive à atteindre un rendement supérieur aux attentes. La performance remarquable qui en résulte tient à l'une, l'autre ou même à plusieurs des quatre composantes suivantes : l'influence idéalisée (y compris le charisme), la motivation à se surpasser, la stimulation intellectuelle pour aborder les problèmes et la considération pour autrui (Bass, 1985; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Howell et Avolio, 1993). Ces composantes se concrétisent et se conjuguent de diverses façons. Le leader transformationnel fournit régulièrement de la rétroaction, encourage la parti-

icipation à la prise de décision et crée un climat de confiance et de coopération (Carless, 1998).

En contraste, le leadership transactionnel se limite aux transactions nécessaires entre leader et subordonnés, sans relation affective. Le leader réagit à une situation, soit pour récompenser les bonnes performances ou sanctionner celles qui ne le sont pas. Les transactions sont caractérisées par : (1) la contingence des récompenses ; (2) le management par exception actif ; (3) le management par exception passif ; (4) le management « laissez-faire » (Bass et Avolio, 1994). Les employés cherchent dans ce cas à atteindre des objectifs personnels plutôt qu'à donner la priorité à ceux de l'organisation (Burns, 1978). Le leadership le plus efficace joint la récompense contingente aux composantes du leadership transformationnel (Bass et Steidlmeir, 2004).

Les résultats de nombreuses recherches ont mis en évidence un lien entre ce type de leadership et la satisfaction des subordonnés (Hater et Bass, 1988), la confiance envers le leader (Barling, Slater et Kelloway, 2000) et l'engagement des employés (Barling, Tom et Kelloway, 1996 ; Rai et Sinha, 2000). D'autres ont également montré son incidence sur la performance individuelle (Bass et autres 2003 ; Dvir, Avolio et Shamir, 2002) et organisationnelle (Barling, Tom et Kelloway, 1996 ; Geyer et Streyrer, 1998). On ne s'étonnera pas que le modèle ait été adopté par plusieurs organisations de partout dans le monde (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2005). L'idéal proposé et les balises éthiques posées par ses concepteurs pour prévenir, entre autres, la manipulation (Bass et Steidlmeir, 2004), lui confèrent des garanties.

■ LE LEADERSHIP DES FEMMES GESTIONNAIRES

Les femmes adoptent-elles un style de leadership différent de celui de leurs collègues masculins et, dans l'affirmative, comment se comparent-ils ? La question, posée dès l'entrée des femmes dans le monde de la gestion (Heilman, 1983 ; Schein, 1973), soulève les controverses.

À ce sujet, les premières recherches remontent à une trentaine d'années. Elles comparaient les styles orientés vers la tâche et la considération pour autrui ou les styles de leadership démocratique et autocratique.

Les résultats d'une méta-analyse effectuée par Eagly et Johnson (1990) ont montré que, contrairement aux stéréotypes de sexe, les femmes gestionnaires n'utilisaient pas plus que leurs collègues masculins un style orienté vers la considération pour autrui ni, dans une moindre mesure qu'eux, un style orienté vers la tâche. Des différences de sexe sont apparues dans des conditions artificielles (en laboratoire), où les comportements étaient régulés par les rôles sociaux. Par ailleurs, une différence de sexe a été constatée dans toutes les conditions de recherche, à savoir que les femmes dirigent de façon plus démocratique ou participative que les hommes. Une méta-analyse de recherches publiées entre 1987 et 2000 a confirmé ces résultats (Van Engen, 2001, cité dans Eagly et Carli, 2003). Notre propre recherche (Rinfret et Lortie-Lussier, 1997), résumée précédemment, a montré que les femmes accordaient davantage d'importance aux relations interpersonnelles que les hommes en même temps qu'elles donnent plus d'importance qu'eux aux normes et aux procédures administratives.

L'efficacité est une préoccupation centrale du nouveau management public et le potentiel des femmes dans ce domaine est au cœur des débats qui opposent deux courants. L'un est issu des théories du management. Certains auteurs attribuent d'emblée une supériorité aux femmes dans la société postmoderne. Selon Fisher (2005), la flexibilité cognitive des femmes est un avantage pour exercer un leadership efficace. D'autres auteurs, sans en faire une supériorité absolue, expliquent et valorisent l'augmentation du rendement d'entreprises dans lesquelles les femmes occupent des postes exécutifs (Gergen, 2005 ; Orser, 2000) par la façon dont elles savent partager l'information et créer une atmosphère de travail favorable (Book, 2000 ; Helgesen, 1990 ; Rhode, 2003 ; Rosener, 1995 ; Ross-Smith, Chesterman et Peters, 2005). Les résultats de recherches menées dans des conditions rigoureuses nuancent ces opinions. L'évaluation de l'efficacité doit tenir compte de la nature de la tâche, de la position du ou de la titulaire du poste dans la structure organisationnelle, des personnes qui l'évaluent et, enfin, de la façon d'exercer le leadership. Ces facteurs étant liés entre eux en milieu de travail, il est difficile d'isoler l'influence spécifique de chacun d'entre eux comme le feraient des simulations dont la validité est critiquable (Rinfret et Lortie-Lussier, 1996 ; Vecchio, 2002).

Plusieurs études, dont certaines remontent à l'époque où les femmes gestionnaires étaient peu nombreuses, ont évalué, pour les mêmes tâches administratives, l'efficacité en fonction du sexe pour conclure que le sexe est peu ou pas lié au style de leadership ni à l'efficacité au travail (Dobbins et Platz, 1986; Jacobson et Effertz, 1974; Olson et Pringle, 2004; Oshagbemi et Gill, 2003; Powell, 1990; Tsui et Gutek, 1984; Vinnicombe et Colwill, 1995). D'autres soutiennent toutefois que les femmes, tout comme les hommes, sont plus efficaces dans des rôles traditionnellement attribués à leur sexe (Carless, 1998; Eagly, Karau et Makhijani, 1995). Les institutions sociales étant les vecteurs de ces rôles, des différences ont été constatées en faveur des femmes en éducation et dans les services sociaux où elles sont plus nombreuses et occupent traditionnellement les positions de leadership (Pounder et Coleman, 2002). La proportion de subordonnés masculins et féminins accentue cet effet.

Une méta-analyse portant sur l'évaluation des leaders des deux sexes (Eagly, Makhijani et Klonsky, 1992) révèle que les femmes sont jugées moins favorablement que les hommes en adoptant un style de leadership autocratique ou directif si elles occupent un poste traditionnellement masculin et, à l'opposé, plus favorablement si elles adoptent un style démocratique.

Certaines recherches plus récentes ont procédé à des comparaisons entre les femmes et les hommes en fonction des quatre composantes du leadership transformationnel et de la composante « récompense contingente » du leadership transactionnel. Il en ressort que toutes les composantes sont liées significativement à l'efficacité, sans égard au sexe (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). De son côté, la méta-analyse de Eagly, Johannesen-Schmidt et Van Engen (2003) a montré une différence significative d'une étude à l'autre entre hommes et femmes, à savoir que ces dernières utilisent davantage le leadership transformationnel et la récompense contingente.

Une étude menée au Québec auprès de 57 directeurs généraux d'établissement de santé et de services sociaux a évalué les conséquences du style de leadership sur différentes mesures de la qualité de vie au travail de 175 de leurs collaborateurs. Les résultats des analyses d'équations structurelles ont

révélé des liens entre le leadership transformationnel des directeurs et les comportements organisationnels positifs de leurs collaborateurs. Ceux-ci sont satisfaits et estiment que leur directeur agit de façon juste, les mobilise face au changement, les motive au travail, allège le stress et l'épuisement professionnel (Rinfret, 2007). D'après l'autoévaluation qu'elles font de leur style de gestion, les directrices générales utilisent davantage un style transformationnel que les hommes comme Druskat (1994), Rosener (1995), Alban-Metcalfe (1995) et Bass (1999) l'avaient déjà observé chez des gestionnaires d'entreprise privée. Il conviendrait de vérifier si les collaborateurs des directeurs et des directrices partagent l'évaluation que font ceux-ci de leur style de leadership. Un résultat intéressant de l'étude concerne le rôle de l'intelligence émotionnelle comme prédicteur du style transformationnel, résultat qui incite à examiner de plus près le rôle des émotions dans l'exercice du leadership.

Il a été peu question dans ce survol des recherches des atouts dont les femmes peuvent se prévaloir sur ce plan. Les méthodes de recherche basées sur des mesures strictes de concepts opérationnalisés par questionnaires laissent en général les émotions de côté (Solomon, 2004) alors qu'elles occupent une large place dans la vie quotidienne des administrations (Symons, 2003). Les entrevues en profondeur, de type qualitatif, seraient d'un apport précieux comme l'a démontré la recherche de Ross-Smith, Chesterman et Peters (2005), laquelle se consacre aux réactions de cadres supérieurs d'entreprise à la présence des femmes dans des postes élevés. Leur influence la plus déterminante, qui implique l'organisation, se situait sur le plan émotif. Ces constatations nous ramènent à la dimension affective du leadership que Bass (1985) et Hollander (2004) estiment fondamentale. Nous avons tenu compte de cette dimension dans l'analyse des valeurs de gestion rapportée plus avant et nous avons constaté que les hommes, comme les femmes, pouvaient y attacher de l'importance. Sans faire du travail sur les émotions une exclusivité du rôle des femmes gestionnaires, qui pourrait de nouveau les confiner à la sphère du privé, il y a lieu de reconnaître que leur socialisation leur donne en général un atout à ce chapitre.

Les organisations postmodernes, aux prises avec des environnements en perpétuel changement et soumises à des pressions constantes, ont besoin de

leaders flexibles. C'est-à-dire qui utilisent avec aisance un large répertoire de comportements associés à des qualités définies comme masculines et féminines (Korabik et Ayman, 1989; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997) plutôt que de se restreindre à des comportements stéréotypés selon le sexe. Le leader androgyne serait-il le plus efficace pour diriger des organisations caractérisées comme multigenres, multinationales et multisociales (Sargent et Stupak, 1989)? Entre réalité et utopie, la réponse à cette question demeure en suspens.

Les postes les plus élevés des organisations ont besoin de femmes qui peuvent faire profiter l'organisation de leur expérience dans toute leur féminité, puisqu'elles ont les compétences et l'ambition voulues

et savent exercer un leadership efficace, à l'instar les hommes. L'expérience prouve que cet objectif ne se réalise que dans la mesure où les instances les plus élevées des organisations en voient la nécessité et adoptent des politiques qui témoignent de leur engagement à cet égard (Bachman, 2003; Orser, 2001; Rindfleish, 2002). Le projet de loi 153 adopté par le gouvernement du Québec pour s'assurer que d'ici 2011 les conseils d'administration des organismes publics seraient paritaires en est un exemple. En revanche, laisser le temps seul faire son œuvre signifie qu'il faudrait attendre 40 ans pour avoir un nombre égal de femmes et d'hommes à la tête des sociétés américaines qui figurent dans la liste Fortune 500 (Catalyst, 2006). Nos filles et nos petites-filles auront-elles la patience d'attendre?

BIBLIOGRAPHIE

- Abel, C. F. (2005). «Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory», *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 8, n° 4, p. 495-519.
- Alban-Metcalf, B. (1995). «An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment», *Women in Management Review*, vol. 10, n° 2, p. 3-8.
- Alimo-Metcalf, B. et J. Alban-Metcalf (2005). «Leadership: Time for a New Direction?», *Leadership*, vol. 1, n° 1, p. 51-71.
- Aucoin, P. (1995). *The New public Management: Canada in comparative perspective*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.
- Aucoin, P. (1988). «Contraction, Managerialism and Decentralization in Canadian Government», *Governance*, vol. 1, n° 2, p. 144-161.
- Bachman, K. (2003). *The Impact of Employment Equity on Corporate Success in Canada*, Ressources humaines et Développement social Canada.
- Barling, J., F. Slater et K. E. Kelloway (2000). «Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 21, n° 3, p. 157-161.
- Barling, J., W. Tom et K. E. Kelloway (1996). «Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 6, p. 827-832.
- Bass, B. M. (1999). «Two decades of research and development in transformational leadership», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 1, p. 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B. M. et B. J. Avolio (1994). «Shatter the glass ceiling: Woman may make better managers», *Human Resource Management*, vol. 33, n° 4, p. 549-560.
- Bass, B. M. et P. Steidlmeir (2004). «Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior», dans J. B. Ciulla (dir.) *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport Co, Preger, p. 175-196.
- Bass, B. M. et autres (2003). «Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership», *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 2, p. 207-218.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (1997). «The Representation of Women in Management: The more, the Merrier?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 23, n° 7, p. 773-782.
- Book, E. W. (2000). *Why the Best Man for the Job Is a Woman*, New York, Harper Collins.

- Brown, K. et S. Ridge (2002). «Moving into management: Gender segregation and its effects on managerial attainment», *Women in Management Review*, vol. 17, n° 7, p. 318-327.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Blalock, H. M. (1967). *Toward a Theory of Minority Group Relations*, New York, Wiley.
- Bycio, P., R. D. Hackett et J. S. Allen (1995). «Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership», *Journal of Applied Psychology*, 80, p. 468-478.
- Carless, S. A. (1998). «Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives», *Sex Roles*, 39, p. 887-902.
- Catalyst (2006). *Rate of women's advancement to top corporate positions low*, 17 octobre.
- Catalyst (2002). *Catalyst census marks gains in number of women corporate officers in America's largest 500 companies*, 19 novembre, [Press release], http://www.catalystwomen.org/press_room/press_releases/2002_cote.htm
- Charih, M. et A. Daniels (1997). «L'administration publique à la croisée des chemins», dans M. Charih et A. Daniels (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique et ENAP, p. 1-12.
- Charih, M. et Rouillard, L. (1997). «The New Public Management», dans M. Charih et A. Daniels, (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique et ENAP, p. 27-45.
- Dobbins, G. H. et S. J. Platz (1986). «Sex-differences in leadership – how real are they», *Academy of Management Review*, 11, p. 118-127.
- Druskat, V. U. (1994). «Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in Roman Catholic Church», *Leadership Quarterly*, 5, p. 99-119.
- Dvir, T., B. J. Avolio et B. Shamir (2002). «Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment», *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 4, p. 735-744.
- Dwivedi, O. P. et J. I. Gow (1999). *From Bureaucracy to Public Management. The Administrative Culture of the Government Of Canada*, Toronto et Peterborough, Broadview Press et Institute of Public Administration of Canada.
- Eagly, A. H. et L. L. Carli (2003). «Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution», *Leadership Quarterly*, 14, p. 851-859.
- Eagly, A. H. et M. Johannesen-Schmidt (2001). «The leadership styles of women and men», *Journal of Social Issues*, 57, p. 781-797.
- Eagly, A. H., M. Johannesen-Schmidt et M. L. Van Engen (2003). «Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men», *Psychological Bulletin*, 129, p. 569-591.
- Eagly, A. H. et B. T. Johnson (1990). «Gender and leadership style: A meta-analysis», *Psychological Bulletin*, 108, p.233-256.
- Eagly, A. H. et S. J. Karau (2002). «Role congruity theory of prejudice toward female leaders», *Psychological Review*, 109, p. 573-598.
- Eagly, A. H., S. J. Karau et M. G. Makhijani (1995). «Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis», *Psychological Bulletin*, 117, p. 125-145.
- Eagly, A. H., M. G. Makhijani et B. G. Klonsky (1992). «Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis», *Psychological Bulletin*, 111, p. 3-22.
- Ely, R. (1995). «The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work», *Academy of Management Journal*, 38, p. 589-634.
- Fisher, H. F. (2005). «The natural leadership talents of women», dans L. Coughlin, E. Wingard et K. Hollihan (dir.), *How women are transforming the practice of leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 133-142.
- Gagnon, Y.-C. et F. Létourneau (1997). «Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux postes supérieurs», *Gestion*, 22, p. 37-43.
- Garvin, D. A. (1993). «Building a learning organization», *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, p. 78-91.
- Gergen, D. (2005). «Women leading in the twenty-first century», dans L. Coughlin, E. Wingard et K. Hollihan (dir.), *How women are transforming the practice of leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, p. xv-xxix.

- Geyer, A. L. J. et J. M. Steyrer (1998). «Transformational leadership and objective performance in banks», *Applied Psychology: An International Review*, 47, p. 397-420.
- Greed, C. (2000). «Women in the Construction Professions: Achieving Critical Mass», *Women, Work and Organization*, vol. 7, n° 3, p. 181-196.
- Hale, M. M. (1999). «He says, She says: Gender and work life», *Public Administration Review*, 59, p. 410-424.
- Hater, J. J. et B. M. Bass (1988). «Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership», *Journal of Applied Psychology*, 73, p. 695-702.
- Heilman, M. E. (2001). «Description and prescription: How gender stereotypes prevent woman's ascent up the organizational ladder», *Journal of Social Issues*, 57, p. 657-674.
- Heilman, M. E. (1983). «Sex bias in work settings: The lack of fit», dans B. Staw et L. Cummings (dir.), *Research in Organizational behavior*, Greenwich, JAL, p. 269-298.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*, New York, Doubleday Currency.
- Hogan, R., R. Raskin et D. Fazzini (1990). «The dark side of charisma», dans K. E. Clark et M. B. Clark (dir.), *Measures of Leadership*, West Orange, Leadership Library of America, p. 343-354.
- Hollander, E. P. (2004). «Ethical challenges in the leader-follower relationship», dans J. B. Ciulla (dir.), *Ethics: The heart of leadership*, Westport, Praeger, p. 47-58.
- Howell, J. M. et B. J. Avolio (1993). «Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance», *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 891-902.
- Jacobson, M. B. et J. Effertz (1974). «Sex roles and leadership: perceptions of the leaders and the led», *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, p. 383-396.
- Judge, T. A. et autres (1995). «An empirical investigation of the predictors of career success», *Personnel Psychology*, 48, p. 485-519.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New-York, Basic Books.
- Kirchmeyer, C. (1998). «Determinants of managerial success: Evidence and explanation of male/female differences», *Journal of Management*, 24, p. 673-692.
- Korabik, K. et R. Ayman (1989). «Should women managers have to act like men?», *Journal of Management Development*, vol. 8, n° 6, p. 23-32.
- Lemire, L. et T. Saba (2002). «Le défi de la gestion de carrière dans les organisations publiques. Un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences», *Revue de la gestion des ressources humaines*, 43, p. 50-67.
- Lieber, R. B. (1998). «Why employees love these companies», *Fortune*, vol. 137, n° 1, p. 72-74.
- Lortie-Lussier, M. et N. Rinfret (2005). «Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes», *Revue internationale des sciences administratives*, 71, p. 647-664.
- Lortie-Lussier, M. et N. Rinfret (2002). «The proportion of women managers: Where is the critical mass?», *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 1974-1991.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck et N. Sivasubramaniam (1996). «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature», *Leadership Quarterly*, 7, p. 385-425.
- Lyness, K. S. et D. E. Thompson (2000). «Climbing the corporate ladder: Do male and female executives follow the same route?», *Journal of Applied Psychology*, 85, p. 86-101.
- Melamed, T. (1996). «Career success: An assessment of a gender specific model», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, p. 217-242.
- Morrison, A. M., R. P. White et E. Van Velsor (1987). *Breaking the glass ceiling*, Reading, Addison-Wesley.
- OCDE (2001). *Lier leadership et performance dans les organisations publiques*, Réunion du Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, Paris, 25-26 juin, Service de la gestion publique.
- Olsson, S. et J. K. Pringle (2004). «Women executives: Public and private sectors as sites of advancement?», *Women in Management Review*, 19, p. 29-39.

- Orser, B. (2001). *Chief executive commitment, the key to enhancing women's advancement*, Ottawa, Le Conference Board of Canada, Gender Diversity Toolkit Resource 2.
- Orser, B. (2000). *Creating High Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership*, Ottawa, Le Conference Board of Canada.
- Oshagbemi, T. et R. Gill (2003). « Gender differences and similarities in leadership styles and behaviour of UK managers », *Women in Management Review*, 18, p. 288-298.
- Peters, L. H., J. R. Terborg et J. Taynor (1974). « Women as managers scale: A measure of Attitudes toward women in management positions », *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 27.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?*, 2e éd., Oxford, Blackwell.
- Pounder, J. S. et M. Coleman (2002). « Women-better managers than men? In general and educational management it still "all depends" », *Leadership and Organization Development Journal*, 23, p. 122-133.
- Powell, G. N. (1990). « One more time: Do male and female managers differ? », *Academy of Management Executive*, 12, p. 731-743.
- Powell, G. N. et D. A. Butterfield (1994). « Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management », *Academy of Management Journal*, 37, p. 68-86.
- Rai, S. et A. K. Sinha (2000). « Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate », *Psychological Studies*, vol. 45, n° 1-2, p. 33-42.
- Rhode, D. L. (dir.) (2003). *The difference 'difference' makes: Woman and leadership*, Stanford, Stanford University Press.
- Ridgeway, C. L. (2001). « Gender, status, and leadership », *Journal of Social Issues*, 57, p. 637-655.
- Rindfleish, J. (2002). « Senior management women and gender equity: A comparison of public and private sector women in Australia », *Equal Opportunities International*, 21, p. 37-55.
- Rinfret, N. (2007). *L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général: ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même*, conférence prononcée à la Chaire GETOS/INSP, Québec, 3 mai.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (2006). *L'impact du nombre de femmes à la fonction publique de Québec: La masse critique, prise deux*, [rapport non publié].
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (2003). « Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres: différents ou non de ceux de leurs collègues masculins? », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 20, p. 320-333.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (1997). « Le style de gestion des hommes et des femmes: Convergence ou divergence? », *Canadian Public Administration/Administration Publique du Canada*, 40, p. 599-613.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (1996). « Comparaison de l'impact de la force numérique des femmes cadres en milieu naturel et en milieu étudiant: Une question de validité écologique », *Revue canadienne des sciences du comportement*, 28, p. 262-270.
- Rinfret, N. et C. Ngo Manguelle (2007). « L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires: différent ou non selon le sexe et le niveau hiérarchique? », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 63, p. 2-14.
- Rolland, G. et H. Sérieyx (1995). *Colère à deux voix: quand les organisations lamentent les talents*, Paris, Inter Éditions.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*, New York, Oxford University Press.
- Rosener, J. B. (1990). « Ways women lead », *Harvard Business Review*, 37, p. 119-125.
- Ross-Smith, A., C. Chesterman et M. Peters (2005). « "Watch out, here comes feeling!" Women executives and emotion work », *International Journal of Work Organization and Emotion*, vol. 1, p. 48-66.
- Sargent, A. G. et R. J. Stupak (1989). « Managing in the 1990s: the androgynous manager », *Training and Development Journal*, vol. 43, n° 12, p. 29-35.
- Schein, V. E. (2001). « A global look at the psychological barriers to women's progress in management », *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 4, p. 675-688.
- Schein, V. E. (1973). « The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics », *Journal of Applied Psychology*, 57, p. 95-100.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, Currency Doubleday.
- Simpson, R. (2000). « Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of organisation impact on women managers », *Women in Management Review*, vol. 1, n° 15, p. 5-18.
- Solomon, R. C. (2004). « Ethical leadership, emotions and trust: Beyond "Charisma" » dans J. C. Ciulla (dir.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport CO, Praeger.
- Symons, G. L. (2003). « Espace, temps et émotions: théoriser l'espace-temps affectif en milieu organisationnel », *Sources ENAP*, 18, p. 7-8.
- Tharenou, P. et D. Conroy (1994). « Men and women managers' advancement: Personal or situational determinants? », *Applied Psychology: An International Review*, 43, p. 5-31.
- Tougas, F. et autres (2005). « Policewomen acting in self-defense: Can psychological disengagement protect the self-esteem from negative outcomes of relative deprivation? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 88, n° 5, p. 790-800.
- Tougas, F. et autres (1995). « Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil! », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, p. 842-849.
- Tsui, A. S. et B. A. Gutek (1984). « A role-set analysis of gender differences in performance, affective relationships and career success in industrial managers », *Academy of Management Journal*, 27, p. 619-635.
- Vecchio, R. P. (2002). « Leadership and gender advantage », *The Leadership Quarterly*, 13, p. 643-671.
- Vinnicombe, S. et N. L. Colwill (1995). *The Essence of Women in Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Whitehead, M. (1998). « Employee happiness levels impact on the bottom line », *People Management*, vol. 4, n° 24, p. 14.
- Wright, B. et J. Barling (1998). « The executioner's song: Listening to downsizers reflect on their experiences », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, n° 4, p. 339-355.
- Yoder, J. D. (2001). « Making Leadership Work more Effectively for Women », *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 4, p. 815-828.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ LES SEXES ET LE LEADERSHIP : LA RECHERCHE DE BASE

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

La nature de la recherche sur le leadership

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

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

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

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

Leadership: un bref historique de la recherche

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

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

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

Les débuts: l'approche des traits

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

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

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

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

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

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

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

L'approche situationnelle et l'approche de la contingence

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

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

Les approches du « nouveau paradigme »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ LES SEXES ET LE LEADERSHIP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ COMMENT BRISER LE « PLAFOND DE VERRE » ?

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

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

Quelle direction prend le leadership ?

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

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

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

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

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

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

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

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

Le leadership et l'humilité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ UNE NOUVELLE RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP

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

Les fondements théoriques et méthodologiques de l'étude

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les étapes de la recherche

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

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

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

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

■ LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

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

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

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

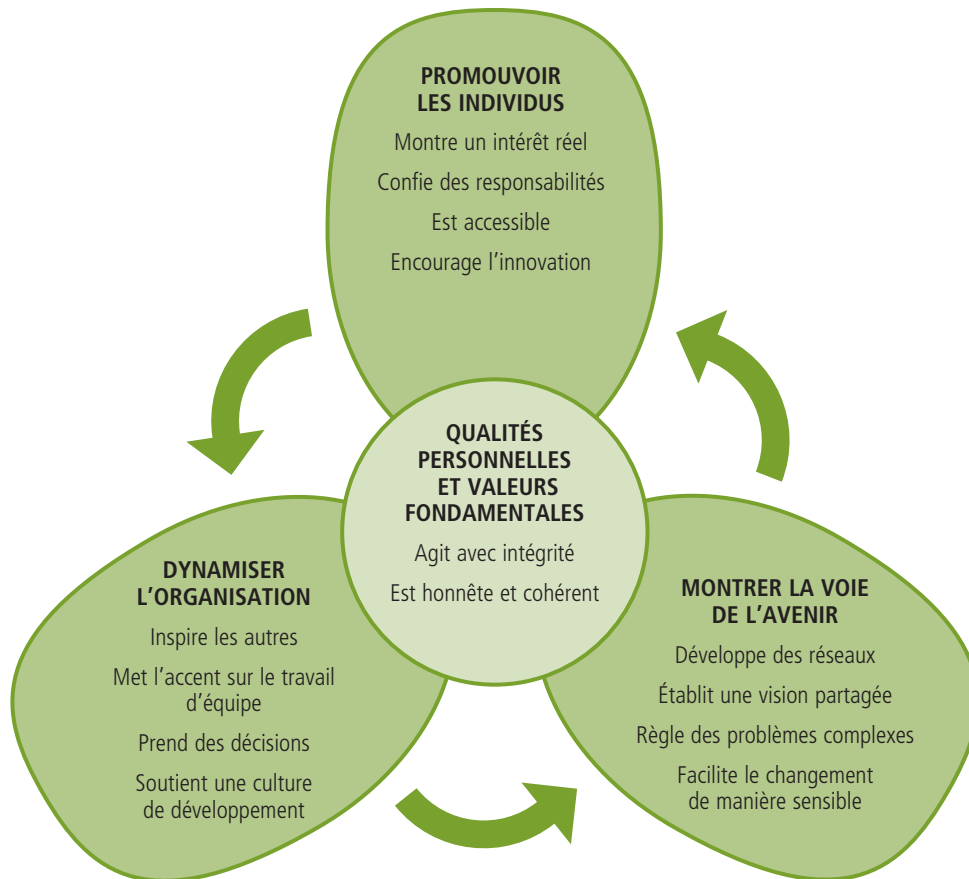
FIGURE 1 : LES VALEURS MESURÉES PAR LE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP QUESTIONNAIRE^{MC} (TLQ) (version pour le secteur public)

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

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

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

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



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

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

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

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

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

■ SEXES ET LEADERSHIP : ÉVALUATION AU MOYEN DU TLQ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Gestionnaires supérieurs évaluant leurs patrons ou leurs superviseurs

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

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

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

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

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

Commentaires pratiques et théoriques

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

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

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

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

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

Parmi les questions soulevées, on retiendra :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**HELEN JEFFREY,
ENSEIGNANTE CHEF**

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

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

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

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

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

Les incidences pour les femmes

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

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

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

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

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

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

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

■ EN CONCLUSION

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

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

Parcours de femmes cadres dans l'administration publique tunisienne : des femmes (pas) comme les autres

Par **Anissa Ben Hassine**, maître-assistante à l'ESSEC de Tunis, Université de Tunis • anissa.bh@planet.tn

« Si donc nous mésestimons la femme et oublions le discrédit et le mépris en lesquels elle se trouve être aujourd'hui, cela ne saurait être qu'une forme de la mésestime en laquelle nous nous tenons nous-mêmes. » (Tahar Haddad, 1930¹)

Partout dans le monde, les organisations n'ont jamais disposé d'un aussi grand potentiel de diversité au sein de leur personnel : diversité des origines ethniques et culturelles, des origines sociales et bien évidemment diversité des genres. Cette dernière diversité est un atout essentiel car des groupes homogènes, comme le notent Burgess et Tharenou (2002), tendent à adopter des voies homogènes pour résoudre les problèmes organisationnels. À ce propos, ces auteurs démontrent comment la présence des femmes dans des postes clefs, notamment au sein des conseils d'administration, permet d'améliorer la performance des organisations.

En outre, le rôle de ces femmes en tant que modèles, et même en tant que mentors (Catalyst, 1998), est salutaire pour toutes les autres qui perçoivent le plafond de verre comme un obstacle insurmontable, sans oublier leur influence positive sur leurs filles (Gonzalez et Nauze-Fichet, 2002) et sur toutes celles qui font partie de leur entourage. Leur influence s'étendrait même à tous les groupes minoritaires qui tentent de s'imposer sur le marché du travail. En effet, faisant elles-mêmes partie d'une minorité au sein des cercles décisionnels, les femmes seraient plus ouvertes à l'intégration d'autres populations minoritaires, favorisant ainsi la diversité dans les organisations et contribuant à une société plus juste et plus équitable envers toutes ses composantes.

Malgré tous ces avantages prouvés, force est de constater que, quel que soit le pays, le plafond de verre est le lot de la majorité des femmes qui s'engagent dans une carrière de cadre. À ce propos, Belghiti-Mahut (2004, p. 146) note que le taux de ces femmes excède rarement les 20 % dans la plupart des pays. En France, Laufer (2004) observe que les femmes ne représentent que 7 % des cadres dirigeants des entreprises et n'occupent que 12,5 % des emplois supérieurs de la fonction publique. Dans le secteur public tunisien, on compte 6,3 % de femmes au poste de directeur général et 15,2 % à celui de directeur en 2000².

Mais la discrimination au travail, bien qu'étant un phénomène universel, prend des formes spécifiques comme le soulignent Pigeyre et Valette (2004), en lien avec le modèle dominant de la femme active. Jusqu'ici, c'est en Amérique du Nord et en Europe que la plupart des recherches sur les femmes cadres ont été menées. Très peu de recherches scientifiques à l'échelle internationale ont analysé la situation des femmes cadres en Afrique et dans les pays arabes. Même les écrits à portée interculturelle s'y sont peu intéressés, tels ceux de Davidson et Burke (2004) qui ont intégré uniquement l'Afrique du Sud comme pays représentant le continent africain.

En Tunisie, les recherches sur la thématique des femmes cadres ont surtout été menées par des sociologues, notamment Lilia Ben Salem qui, parlant des femmes ingénieurs, s'est interrogée sur « les conditions d'une plus large participation des femmes à des métiers encore perçus comme des métiers d'hommes » (Ben Salem³, 2006, p. 14). De son côté, Dorra Mahfoudh dénonce « les attitudes patriarcales

¹ Passage issu de la préface de T. Haddad (1930).

² Tunisie.Com, *Les droits de la femme*, <http://www.tunisie.com/femmes/> page consultée le 15 mars 2007.

³ Préface de *Les femmes ingénieurs en Tunisie, représentations, rôles et contributions à la vie économique*, publié par le CREDIF en 2006.

qui, si elles tolèrent quelques femmes alibis, relèguent la majorité des autres dans les échelons inférieurs et moyens » (Mahfoudh, 1997, p. 123). Par ailleurs, s'intéressant à la figure de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, Pierre-Noël Denieuil (2005) a construit une typologie des interactions hommes/femmes mettant ainsi en évidence une culture spécifique du travail féminin en Tunisie.

Cette perspective sociologique a cependant été très peu relayée par une vision managériale. En effet, les études précédemment citées se sont particulièrement attardées sur les difficultés du travail féminin dans une société tunisienne traditionnelle patriarcale. C'est par rapport au regard de la société et de l'homme que ces recherches ont analysé l'activité professionnelle des femmes, mettant en valeur le décalage entre l'aspiration des femmes à plus de liberté et les résistances sociétales.

Si cette analyse nous semble nécessaire, les systèmes managériaux les plus égalitaires ayant peu d'efficacité si la société dans laquelle ils sont créés ne leur est pas favorable, elle se doit d'être complétée et enrichie par une vision managériale, ce qui implique de regarder et de suivre l'évolution des femmes de l'intérieur même des organisations dans lesquelles elles travaillent. Cette approche permettra une meilleure connaissance et une compréhension des logiques qui sous-tendent l'évolution de ces femmes parmi les différents niveaux hiérarchiques de leur organisation. Cette connaissance fournira un éclairage sur la mise en place de mesures spécifiques aux caractéristiques des femmes actives tunisiennes.

Dans ce domaine, plusieurs pays ont mis en place des pratiques qui visent une meilleure insertion des femmes dans la vie active et favorisent leur accès aux postes de direction (discrimination positive, recrutement anonyme, aménagement du temps de travail, etc.). Pour autant, sont-elles réellement adaptées au contexte sociétal et organisationnel que vivent les femmes tunisiennes? Faudrait-il inventer des mesures managériales propres au contexte tunisien et plus largement au monde arabe et musulman?

Avant de répondre à ces questions, il semble nécessaire de passer par une analyse approfondie du vécu de ces femmes afin d'être en mesure de saisir cette problématique dans toute sa complexité. En effet,

la plupart des recherches précédemment menées, en Tunisie et ailleurs, mettent l'accent sur le fait que les femmes qui réussissent sont dans un rapport d'adversité, d'opposition et de lutte comme le dit Ouattara (2007, p. 56-57) dans son étude sur l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: « Elles estiment qu'il s'agit d'un combat contre la phalocratie qui mérite d'être mené. » Et plus loin: « Personne ne fera le combat à sa place. » Mais nous pensons qu'il faut aller au-delà de cet esprit de compétition homme/femme. En effet, si les femmes peuvent accéder aux postes de décision en utilisant des valeurs masculines de confrontation directe et en reniant leur féminité (Houel, 1998; Denieuil, 2005) elles peuvent également, en assumant entièrement leur part de féminité en faire un atout supplémentaire pour un partage en délicatesse des responsabilités managériales dans les organisations.

C'est d'ailleurs à notre avis de cette façon qu'elles pourront dépasser les faibles taux d'accès aux postes de décision auxquels elles sont confinées depuis plusieurs années. C'est en n'étant plus perçues comme une menace (aggravation du chômage pour les hommes, dislocation de la famille, perte de repères des enfants, etc.) mais comme porteuses de nouvelles valeurs d'une société respectueuse, égalitaire et diversifiée que les femmes pourraient occuper durablement la place qui leur revient dans les organisations.

Le positionnement de cet article est donc que l'accès des femmes aux postes de décision ne se construit pas uniquement dans un rapport de force avec la société et les hommes, mais aussi dans un esprit apaisé et consensuel de gagnant-gagnant.

L'originalité de la présente contribution est qu'elle part d'une perspective spécifiquement managériale en analysant l'accès des femmes tunisiennes aux postes de décision, dans un contexte organisationnel précis, celui de l'administration publique. Pour cela, cet article se divise en deux parties. Dans la première, nous analyserons avec notre regard de gestionnaire différents événements historiques et travaux multidisciplinaires, car comme l'ont noté Davidson et Burke (2004), des facteurs nombreux et complexes affectent le nombre de femmes cadres, y compris les normes sociétales, le marché du travail et la structure de l'économie. Dans une seconde partie, nous compléterons

cette analyse par les propres représentations des femmes cadres qui évoluent actuellement dans l'administration publique tunisienne.

■ L'HISTOIRE, LA LOI ET LA SOCIÉTÉ TUNISIENNES

La femme tunisienne et son histoire

Dans un pays qui a été fondé par une femme⁴, l'image de cette dernière a constamment oscillé entre, d'une part, celle de conseillère secrète tapie dans l'ombre des palais et des harems qui utilise ruse et subterfuges pour infléchir les décisions des hommes et, d'autre part, celle de travailleuse acharnée dans les champs agricoles soumise à la bonne volonté de l'homme, mais gagnant de la prestance l'âge avançant. L'histoire garde peu de traces des femmes de l'ombre, mais raconte abondamment les combats des quelques femmes célèbres qui se sont distinguées par leur courage et leur charisme telles la guerrière Kahena⁵, qui a rassemblé derrière elle une armée de plusieurs milliers d'hommes ou encore El Jézia El Hillalia⁶, autre figure mythique de la bravoure féminine antique tunisienne. Plus récemment, des Tunisiennes célèbres ont milité pour l'amélioration des conditions de vie de leurs concitoyens, telle la princesse Aziza Othmana⁷, protectrice des pauvres et des malheureux.

Au cours du XX^e siècle, les femmes tunisiennes, en raison de la pluralité des nationalités qui caractérisait alors leur société, s'affranchirent progressivement. La lutte pour l'indépendance du pays leur a donné dès les années 1940 une occasion de faire preuve d'un militantisme actif dans lequel toutes les bonnes volontés étaient les bienvenues. Plusieurs femmes de la bourgeoisie tunisoise⁸ prirent part activement au mouvement de libération nationale en organisant

des collectes au profit des résistants tunisiens, en ouvrant des centres d'accueil pour les enfants, etc.

Parallèlement à cette contribution à l'indépendance du pays, ces femmes se sont également battues pour toutes les questions relatives aux droits des Tunisiennes; des actions illustrées en 1956 par leur revendication en faveur des droits de vote et d'éligibilité féminins et couronnées la même année par la création de l'UNFT⁹, quelques mois, faut-il le préciser, avant la proclamation de la République tunisienne. Toutefois, comme le rapporte Radhia Haddad, figure historique de ce mouvement, l'élan de ce militantisme féministe actif allait être rapidement refroidi par « la cascade de décisions révolutionnaires qui a concrétisé les rêves les plus utopiques des femmes tunisiennes et les a même prises de court par son rythme et son audace » (Haddad, 1995, p. 106). Manœuvre politique – mainmise sur le mouvement féministe – ou volonté de profiter de l'euphorie de l'indépendance pour faire passer en force des droits avant-gardistes pour les Tunisiennes, toujours est-il que d'un grand mouvement national destiné à faire progressivement sortir les femmes tunisiennes des carcans traditionnels, le mouvement féministe tunisien fut alors amené à se concentrer principalement sur des œuvres de sensibilisation, d'éducation, de santé et de charité.

C'est dans la foulée de cette volonté politique et de ce militantisme féministe de la première heure que la population active féminine, qui représentait selon l'Institut National de la Statistique¹⁰ moins de 19% de la population active en 1975, est passée en 2004 à 24% sur le plan national approchant même les 30% dans la capitale et les villes côtières. Cette proportion atteint également le tiers lorsqu'on se réfère aux actifs âgés de moins de 30 ans¹¹. Cette expansion a concerné

⁴ La reine Didon (Elyssa), fuyant son frère Pygmalion, navigua de sa ville natale Tyr au Liban jusqu'aux rives d'une cité nouvelle à laquelle elle donna le nom de Carthage.

⁵ Reine berbère ayant combattu l'expansion islamique au VII^e siècle.

⁶ Membre de la tribu arabe des Hilaliens qui envahit l'Afrique du Nord au XI^e siècle.

⁷ Aziza Othmana vécut au XVII^e siècle à Tunis où sa tombe est encore honorée de nos jours.

⁸ Relative à Tunis, la capitale.

⁹ Union Nationale de la Femme Tunisienne.

¹⁰ Institut National de la Statistique, *Page d'accueil*, <http://www.ins.nat.tn/> page consultée le 15 mars 2007.

¹¹ Union Nationale de la Femme Tunisienne, *Page d'accueil*, <http://www.unft.org.tn/> page consultée le 15 mars 2007.

tous les domaines. Pour la recherche scientifique, en 2005, on compte 18 femmes chefs de laboratoires, soit un taux de 13 % et 90 chefs d'unités de recherche, soit un taux de 14 % (Ghozzi-Nekhili, 2006). En outre, le nombre d'études et de recherches entreprises par des femmes est passé de 88 en 1994 à 227 en 2004, soit presque un triplement en 10 ans (CREDIF, 2005a).

Mais c'est dans l'enseignement supérieur que l'avancée féminine a été la plus notable, le nombre d'étudiantes dépassant celui des étudiants depuis la rentrée universitaire de 1999-2000, atteignant en 2005-2006 une moyenne de 58 % des effectifs¹². La proportion des enseignantes dans le cycle supérieur a connu une évolution similaire s'élevant à 40 % lors de la même période¹³.

Les lois sur les femmes en Tunisie

L'émancipation de la femme tunisienne est fortement liée à la promulgation du Code du statut personnel en août 1956, c'est-à-dire seulement cinq mois après l'accession de la Tunisie à l'indépendance. Cette consécration législative a été, en bonne partie, inspirée par plusieurs écrits progressistes, œuvres de libéraux et de féministes avant-gardistes, avec à leur tête, Tahar Haddad. Le texte de 1956 abolissait notamment la polygamie et la répudiation et instituait le divorce judiciaire. Dans la société, la femme avait désormais le droit à l'éducation, au travail, au vote et à la gestion de sa vie personnelle et sexuelle.

En 1988, le Pacte national avait confirmé le principe d'égalité entre l'homme et la femme et en 1989, la Tunisie avait ratifié la convention des Nations Unies sur l'interdiction de toute discrimination à l'égard des femmes. En 1993, le principe de la coresponsabilité familiale du couple était institué. En outre, la création, d'abord en 1990 du Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF) doté, depuis fin 1993, d'un observatoire de la condition de la femme, puis en 1992 du ministère des Affaires de la Femme et de la Famille a permis

à la Tunisie de disposer de structures consacrées à la femme et aux moyens d'assurer sa participation en tant qu'élément actif de la société (Ben Hassine, 2005). Enfin, le Code du travail, depuis 1992, date à laquelle il a fait l'objet d'un amendement, affirme le principe de non-discrimination entre l'homme et la femme dans tous les aspects du travail (accès à l'emploi, égalité de salaire), aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé¹⁴.

Mais ce beau palmarès juridique est encore entaché par la question de l'héritage successoral pour lequel la femme tunisienne, comme dans tous les pays musulmans, ne jouit que de la moitié des parts de son homologue masculin. Des voix s'élèvent un peu partout dans le monde pour dire que c'est au pays qui a aboli la polygamie et la répudiation de montrer la voie sur cette question du droit successoral (Mezghani et Meziou-Dourai, 2006).

La société tunisienne et ses femmes cadres

Comme on le voit, le statut privilégié et unique des femmes tunisiennes dans le monde arabe et musulman est principalement l'œuvre d'une élite intellectuelle et politique inspirée des idées des Lumières. Il est certain cependant que la société tunisienne portait en elle-même les germes de la libération féminine pour avoir accepté et mis en œuvre les profondes réformes sociales qu'impliquait l'égalité homme/femme. Par ailleurs, aucune régression n'a été effectuée depuis les premières promulgations de 1956. Bien au contraire, plusieurs pierres sont venues, ces dernières années, consolider l'édifice qui consacre la centralité de la place de la femme dans l'œuvre de développement national. Cette acceptation d'un statut de la femme « libérée » s'expliquerait par le fait que la culture tunisienne peut être considérée comme masculine au regard de la typologie d'Hofstede, tout en restant politiquement tempérée (Denieuil, 2005).

Et même si un retour du religieux a affecté la société tunisienne dans son ensemble durant ces dernières

¹² Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Technologie, *page d'accueil*, www.mes.tn page consultée le 15 mars 2007.

¹³ Tunisie.Com, *Les droits de la femme*, <http://www.tunisie.com/femmes/> page consultée le 15 mars 2007.

¹⁴ Union Nationale de la Femme Tunisienne, http://www.unft.org.tn/fr/acquis_socio/travail.html page consultée le 14 février 2007.

années, rares sont les femmes qui se disent favorables à un rétablissement des lois traditionnelles qui régissaient la société. Voilées ou non, les femmes tunisiennes semblent toujours aussi ambitieuses et audacieuses, prêtes à continuer leur conquête d'un plus grand pouvoir de décision dans les organisations et dans la société. Du côté des femmes cadres, l'activité professionnelle semble même faire partie de l'identité. Dans ce contexte, Ben Soltane (2000) affirme que la femme cadre tunisienne est dans un processus de construction de son identité professionnelle. Il s'agit d'être une femme et d'être reconnue comme telle dans un monde professionnel défini et dominé par les hommes.

Un récent rapport du CREDIF rapporte que les femmes exerçant des activités de cadre supérieur entretiennent une relation « organique » avec le travail. Les auteurs du rapport poursuivent en disant :

Le travail et ses contenus apparaissent comme une fin en soi et constituent l'élément structurant de la quotidienneté et de l'équilibre psycho-affectif. La centralité du travail et des formes de sociabilité (interne et externe) qu'il implique, en font un repère fort dans les comportements et les représentations des femmes, la mise à jour des connaissances, le perfectionnement, l'avancement dans la carrière, la référence à une identité catégorielle et à une combativité professionnelle (plus individuelle que syndicale) souvent mise en avant (CREDIF, 2005b, p. 161).

Dans le secteur public et aux plus hautes sphères de l'État¹⁵, on compte actuellement deux femmes ministres, l'une chargée des affaires de la femme, de la famille, de l'enfance et des personnes âgées et l'autre de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, plus cinq femmes secrétaires d'État, une présidente de la Cour des comptes, une femme gouverneur, une médiatrice administrative et une ambassadrice. À la Chambre des députés, où une femme a été élue vice-présidente de l'Assemblée, 22,7% des sièges sont occupés par des femmes. Dans les conseils municipaux, le taux de femmes est de près de 30% avec quatre présidentes de municipalité. En ce qui a trait aux instances consultatives, les femmes constituent 20% des membres du Conseil

économique et social, 13,3% des magistrats du Conseil supérieur de la magistrature et 12% des membres des cabinets ministériels¹⁶.

Ces quelques chiffres montrent l'ampleur des réalisations et du chemin qui reste à parcourir. À ce propos, une étude réalisée en 1998 (Lemire et Ben Hassine, 2002) a montré que les femmes cadres de l'administration publique tunisienne estimaient, dans leur grande majorité, qu'il leur était encore possible de progresser et avaient suggéré un ensemble de pratiques de gestion de carrière à même de les aider dans cette évolution. Parmi les plus importantes, nous pouvons noter les pratiques liées au perfectionnement professionnel (formation, rôle plus actif du supérieur hiérarchique, etc.) et au soutien à la carrière.

■ LES FEMMES TELLES QU'ELLES SE VOIENT

Après avoir dressé un constat d'ensemble sur le parcours des femmes tunisiennes vers les postes de décision à travers l'histoire, la société et les organisations publiques, il serait intéressant d'écouter ce que les femmes cadres de l'administration publique tunisienne ont à dire de leur vécu, prise de parole légitime, celle-ci leur ayant longtemps été interdite, confisquée par d'autres qui pensaient et s'exprimaient à leur place. Leurs histoires professionnelles telles qu'elles les perçoivent, les possibilités et les menaces qu'elles ont rencontrées peuvent éclairer notre analyse et permettre de comprendre comment se vit le fait d'être une femme cadre dans la société tunisienne. Donner la parole aux femmes permet également de renforcer la validité des données produites. Ces dernières ayant été générées spontanément par les répondantes, elles sont plus susceptibles de refléter ce qu'elles pensent (Cossette, 1994).

Méthodologie

Après une discussion préliminaire de sensibilisation sur la problématique de l'évolution professionnelle des femmes cadres, des entretiens en tête-à-tête ont été menés par l'auteur avec 33 femmes cadres occupant des postes de responsabilité dans l'administration

¹⁵ Tunisie.Com, *Femme et politique*, <http://www.tunisie.com/femmes/politique.html> page consultée le 14 février 2007.

¹⁶ Tunisie.Com, *La femme en chiffres*, <http://www.tunisie.com/femmes/chiffres.html> page consultée le 15 mars 2007.

publique tunisienne. Une question centrale était posée en langue française aux répondantes: «Que représente pour vous le fait d'être une femme cadre tunisienne travaillant dans l'administration publique?» Cette question rejoint l'objectif de cette recherche qui est de contribuer à mettre en place des pratiques managériales à travers une meilleure compréhension des logiques d'évolution professionnelle des femmes cadres tunisiennes. Le choix d'une question unique à poser aux répondantes a été privilégié pour deux raisons.

Tout d'abord, cette question précise visait à orienter l'entretien sur la spécificité du travail de cadre pour une femme sans dévier vers les contraintes du travail des femmes d'une façon générale. En effet, les problématiques que doivent affronter les femmes cadres recourent en grande partie celles de toutes les autres femmes qui exercent un travail en dehors de leur foyer. Et afin que les résultats ne se limitent pas aux constats génériques concernant les difficultés de concilier vie professionnelle et vie personnelle, nous avons concentré l'entretien autour d'une question qui cible les femmes cadres.

Ensuite, c'est pour des questions pratiques que ce choix méthodologique a été opéré. En effet, les femmes cadres, du fait de la multiplicité de leurs responsabilités familiales et professionnelles, sont très peu disponibles. Le fait de les solliciter pour répondre à une question unique pouvait augmenter, à notre avis, les chances qu'elles acceptent de nous rencontrer. Cependant, au cours de l'entretien, des questions de relance, d'approfondissement ainsi que des demandes de précision ont été ajoutées selon les réponses obtenues.

Les entretiens ont duré en moyenne 35 minutes. Le réseau de l'Alliance des femmes fonctionnaires¹⁷ a été sollicité pour la sélection des participantes à l'étude. Mais d'autres femmes ont également été directement approchées par l'auteur. Un premier contact par courrier électronique était établi afin de présenter la thématique étudiée et d'obtenir l'accord de la personne pour faire partie de l'échantillon de

la recherche. À la suite de quoi, une rencontre était organisée sur son lieu de travail afin de réaliser l'entretien. Sur un total de 92 femmes qui ont été initialement contactées, la moitié a répondu favorablement à notre requête, les autres n'ayant pas retourné de réponse à ce jour. La saturation de l'information ayant été obtenue au bout de 33 personnes interrogées, le reste des femmes ayant accepté de participer à l'étude n'a pas été rencontré.

Une analyse de contenu a ensuite été effectuée selon l'information récoltée lors de ces entretiens permettant ainsi de dégager les principales thématiques ayant émergé du discours des répondantes.

Résultats : caractéristiques sociodémographiques et premiers constats

Les 33 femmes de l'échantillon sont âgées de 38 à 57 ans et près de la moitié ont entre 38 et 46 ans. Elles occupent des postes de sous-directeur, directeur et directeur général dans des ministères tunisiens. Pour des raisons de confidentialité, cette répartition ne sera pas indiquée car leur rareté, particulièrement pour le grade de directeur général, les rend facilement identifiables.

Parmi les femmes interrogées, 68 % sont mariées et 60 % ont un enfant ou plus. Ces chiffres soulèvent la question de l'équilibre travail-famille, une problématique générique dans les travaux sur la carrière des femmes. À l'analyse des cheminements de carrière des femmes interrogées, nous avons noté des rythmes différents selon le facteur charge familiale. En effet, si les femmes qui n'ont pas de charge familiale connaissent une évolution plus rapide durant les premières années de leur carrière, elles vivent souvent autour du mitan de leur vie professionnelle un plafonnement de carrière accentué, une sorte de «traversée du désert», selon les termes d'une des femmes interrogées. Quant aux femmes qui ont des enfants à charge, c'est au début de leur carrière qu'elles peinent, se rattrapant une fois leurs enfants grands et «leur mission accomplie» comme dit l'une d'entre elles.

¹⁷ Union Nationale de la Femme Tunisienne, *Alliances professionnelles*, http://www.unft.org.tn/fr/structures/femmes_fonctionnaires.html page consultée le 15 mars 2007.

Malgré leurs charges familiales, les femmes tunisiennes parviennent donc à accéder et à se maintenir à des postes de responsabilité. Cette situation est attribuable, en partie, à la disponibilité d'aides à domicile qui s'occupent aussi bien des tâches ménagères que des enfants en bas âge. Du fait de leurs salaires élevés, les femmes cadres peuvent, en effet, se permettre d'embaucher des filles au pair qui logent dans le foyer même et à qui elles délèguent une grande partie du travail domestique. Houel (1998) a observé le même phénomène de disparité entre femmes cadres et femmes non cadres en France, les premières pouvant embaucher des aides ménagères, ce qui leur permet de mener quasiment une vie d'homme. Mais il faut noter que la proportion des femmes occupées classées « aides familiales » tend à diminuer, passant en Tunisie de 23 % en 1984 à 18,1 % en 1999¹⁸, ce qui pose déjà des problèmes de disponibilité de cette main-d'œuvre, comme nous l'ont rapporté plusieurs des répondantes. Ces dernières se réfugient alors, le plus souvent, vers la solution « grands-parents ».

Résultats : analyse des catégories identifiées

Les résultats montrent que les femmes cadres interrogées présentent un discours hétérogène et portent un regard multiple sur leur statut professionnel. Plusieurs thèmes ont émergé du discours des répondantes, mais nous avons noté que pour chacune d'entre elles, un thème pouvait être considéré comme dominant par rapport aux autres. En effet, si certaines des femmes interrogées mettaient en avant la lutte quotidienne qu'elles devaient mener pour s'imposer (*les lutteuses*), d'autres parlaient plutôt de l'appui de leur réseau de mentors (*les épanouies*). Une autre partie des femmes interrogées évoquait le sentiment de satisfaction que leur procurait leur travail de cadre (*les fières*), alors que d'autres se souciaient plus des avantages en termes matériel et d'autonomie qui étaient l'apanage d'une position hiérarchique privilégiée (*les pragmatiques*). Enfin, une dernière catégorie de femmes estimaient que le fait d'être cadre n'était qu'une juste reconnaissance de leurs efforts et de leurs compétences (*les amazones*).

L'analyse du contenu des entretiens fait donc apparaître cinq catégories de femmes distinctes de par les représentations qu'elles se font du travail de cadre et de par leurs principales motivations d'avancement professionnel. Cette diversité et cette richesse nous semblent offrir une nouvelle perspective d'analyse du travail des femmes cadres tunisiennes où ces dernières ne se positionnent plus par rapport aux valeurs d'une société traditionnelle ou dans un rapport de force homme/femme mais cherchent, au plus profond d'elles-mêmes, le moteur de leur propre ascension professionnelle.

Pour une plus grande clarté des résultats, nous avons donc dressé une typologie en cinq catégories distinctes les unes des autres tout en notant qu'en réalité la plupart des répondantes avaient évoqué simultanément plusieurs des thèmes définis.

– Les lutteuses : « *La carrière d'une femme cadre est une lutte quotidienne* »

Catégorie dominante dans notre typologie (12/33) puisqu'elle représente près de 37 % des répondantes, les « lutteuses » considèrent leur parcours professionnel comme une suite d'obstacles qu'elles sont parvenues à franchir avec succès. L'évolution de leur carrière a été parsemée d'embûches, de difficultés, de harcèlement, de menaces explicites ou implicites. Elles ont été fortement mobilisées par un esprit de défi. « J'ai voulu leur montrer de quoi une femme était capable. » Le « leur » désigne une société perçue comme hostile et passéiste et dominée par les valeurs masculines. « Leur » désigne également plus directement les hommes, que ce soit la hiérarchie, les collègues ou l'entourage familial. Pour ces femmes, la carrière est une confrontation continue avec toutes ces parties. « Il faut faire ses preuves chaque jour, dit l'une d'elles, l'erreur n'est pas permise, il faut être parfaite car le moindre faux pas est attribué au fait qu'on est une femme. »

Les lutteuses mettent en avant l'esprit combatif qu'elles démontrent particulièrement envers leurs homologues masculins avec qui la relation est souvent conflictuelle et empreinte de méfiance. Cependant, leurs relations avec les autres femmes

¹⁸ <http://www.uneca-na.org/> page consultée le 15 mars 2007.

ne sont pas non plus consensuelles et elles affirment que les femmes sont responsables en grande partie de l'image dont elles souffrent. La victimisation et l'infantilisation dans lesquelles se complaisent certaines renforcent l'idée qu'elles ne peuvent assumer des postes de responsabilité. Cette idée de lutte est d'ailleurs une constante dans les études sur les femmes cadres comme le rapporte Belghiti (2004, p. 146) : « Avoir à travailler plus dur et faire preuve de plus de performance sont deux caractéristiques fréquemment citées dans les études sur les femmes cadres. »

– **Les épanouies : « Le réseau de mentors, un atout essentiel pour une femme cadre »**

La deuxième catégorie de femmes cadres représente 15% des femmes rencontrées (5/33) et montre des caractéristiques opposées à celles des lutteuses. Nous les avons appelées les « épanouies » tant elles dégageaient une sensation de quiétude et de bonheur tranquille quand elles déroulaient leur parcours professionnel. Elles retiennent les possibilités qui leur ont été offertes et qui leur ont permis d'évoluer jusqu'à leur niveau hiérarchique actuel. Elles racontent leur carrière comme une belle aventure qui a été parsemée de rencontres décisives avec des mentors qui « m'ont fait confiance, m'ont donné ma chance, m'ont guidé, conseillé, raconte l'une d'entre elles, j'ai alors voulu leur montrer que j'étais à la hauteur de leur confiance ». Un sourire nostalgique aux lèvres, les épanouies évoquent leur premier et meilleur soutien, leur père, que Denieuil (2005) appelle « le père modèle » et continuent avec le rôle positif joué par le mari que Denieuil nomme « le mari aidant ». Et si elles parlent des obstacles professionnels (non-reconnaissance de certains collègues) ou personnels (garde des enfants), elles mettent en avant le fait qu'elles ont pu bénéficier dans ces situations difficiles de l'appui d'autres personnes issues de leur réseau.

Pour les épanouies, la législation avant-gardiste de la Tunisie dans un monde arabe où les femmes sont souvent des citoyennes de seconde zone a également été un facteur décisif sans lequel elles ne seraient pas aussi nombreuses à occuper des postes de décision et à jouer un rôle actif dans la société. Pour elles, être femme cadre c'est quelque part le plus beau cadeau qu'elles pouvaient offrir à tous ceux qui ont cru en elles. « J'ai eu beaucoup de chance, que plusieurs de mes amies n'ont pas eue », dit A., directrice

au ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du territoire.

– **Les fières : « Être femme cadre, c'est s'accomplir »**

La troisième catégorie de femmes cadres que nous avons rencontrées (7/33), soit près de 21% des répondantes, met en avant la fierté que leur procure leur travail, particulièrement les aspects décisionnels et de leadership. « Moi je fais un travail que j'aime, qui me permet de m'épanouir et de m'accomplir en tant que personne à part entière », raconte l'une d'elles. Travailler à un niveau où elles ont à diriger des collaborateurs et à prendre part à des décisions importantes permettrait aux « fières » de se hisser au-delà du travail domestique dans lequel les femmes ont si longtemps été confinées. Les verbes « aimer » et « apprécier » reviennent souvent dans leurs propos. Cette catégorie recoupe celle évoquée par Elamdouni (2006) pour qui le travail est décrit en termes très personnels « par goût et intérêt du métier ».

Qui plus est, souvent privées d'activités de loisir faute de temps, les fières s'épanouissent dans l'exercice de leur travail et y éprouvent une satisfaction non seulement professionnelle, mais aussi personnelle. Cet esprit d'engagement envers leur travail les conduit, comme l'avouent certaines d'entre elles, à négliger leur vie personnelle et familiale tant le statut et le rôle qu'elles jouent sur le lieu de travail est bien plus valorisant que celui joué à la maison (nettoyage, cuisine, soins aux enfants, etc.). « Le dimanche est ma journée la plus fatigante de la semaine et secrètement, j'attends le lundi matin avec impatience. Au bureau je gère des budgets colossaux et à la maison je change les couches! », raconte S., directrice au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Technologie.

– **Les pragmatiques : « Être femme cadre, c'est avoir un meilleur salaire et plus d'autonomie »**

Les « pragmatiques » (6/33) représentent 18% des répondantes. Elles considèrent le statut de cadre sous l'angle des avantages qu'il octroie. Elles mettent en avant la nécessité d'améliorer leur revenu afin de faire face aux besoins de leur famille. Pour elles, l'ambition d'être femme cadre est principalement liée à l'amélioration de leur situation matérielle. Ce qui justifie à leurs yeux les sacrifices liés à l'exercice d'un métier prenant en termes de temps et de

charge mentale et émotionnelle. On retrouve là le sens du sacrifice traditionnellement dévolu aux femmes qui trouve à s'exercer dans le travail de cadre. « Si je n'étais pas arrivée à ce niveau, je n'aurais pas pu offrir à mes enfants le confort et le bien-être dont ils bénéficient maintenant », dit L., sous-directrice au ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes âgées. Les avantages en nature dont bénéficient les cadres publics tunisiens ne sont sûrement pas étrangers à cette logique : voiture de fonction ou voiture de service avec chauffeur ne sont pas des privilèges négligeables dans un pays émergent.

Les pragmatiques ne cachent pas également le fait qu'être cadre leur permet, paradoxalement, d'être plus disponibles à certaines occasions. En effet, bénéficiant d'une certaine autonomie du fait de leur position professionnelle élevée, elles peuvent, au besoin, disposer de leur temps pour gérer leur vie familiale et personnelle. Une situation confortée par la présence de plus en plus massive des technologies de l'information et de la communication, ce qui permet à certaines femmes cadres de réaliser des activités professionnelles en dehors de leur lieu de travail. C'est une sorte d'engagement calculé. Des résultats similaires ont été obtenus par Denieuil (2005, p. 65-66) dans son étude sur les femmes tunisiennes entrepreneuses où il avait noté que pour certaines, l'entrepreneuriat est un moyen de concilier à la fois leur travail et leur rôle auprès de leurs enfants par un contrôle sur leur emploi du temps.

– **Les amazones : « Une femme cadre, c'est un cadre comme un autre »**

La dernière catégorie de femmes rencontrées (3/33) est la moins nombreuse : 9% des femmes interrogées seulement. Son existence même peut paraître surprenante dans une société où la libération effective

des femmes est loin d'être acquise et dans un monde où le plafond de verre est l'un des phénomènes les plus récurrents dans tous les travaux sur la carrière des femmes cadres. En effet, les « amazones » affirment qu'il n'y a aucune différence, selon elles, entre être une femme cadre ou un homme cadre. Elles n'ont pas vécu leur parcours professionnel comme un combat, mais bien comme une juste reconnaissance de leurs efforts, de leurs compétences et de leur expérience. Rien ne distingue, d'après elles, leur progression vers des postes à responsabilité administrative élevée. Cette attitude a déjà été évoquée dans la littérature, notamment par Houel (1998, p. 162) qui affirme que certaines femmes cadres sont amenées à renier une part d'elles-mêmes, celle qui représente le sexuel. « Elles jouent l'homme ou du moins on leur fait jouer. »

La vision de la réussite des femmes aux postes de cadre est dominée, pour les amazones, par les figures emblématiques qui sont parvenues ces dernières années à occuper en Tunisie des postes à haute responsabilité qu'elles énumèrent avec fierté : médiatrice de la République, rectrice d'université, gouverneure, etc. Certaines des femmes rencontrées vont même au-delà en déclarant : « Ce sera bientôt aux hommes de penser à leur insertion. » Elles passent en revue toutes les qualités accordées aux femmes gestionnaires par rapport à leurs homologues masculins : claires, précises, efficaces, conciliatrices. « Une main de fer dans un gant de velours », ajoute une autre qui résume ainsi le style de gestion des femmes. Pour les amazones, les femmes seraient ainsi en train de s'installer progressivement et d'opérer une mainmise lente et invisible, mais implacable, sur les sommets des hiérarchies organisationnelles : « Les femmes ont-elles réussi à devenir des hommes comme les autres ?¹⁹ », s'interroge à ce propos Uzundis (2004, p. 39).

¹⁹ En italique dans le texte.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CATÉGORIES DOMINANTES

	PROPORTION PAR RAPPORT AU TOTAL DES RÉPONDANTES	POURCENTAGE
LES LUTTEUSES	12	37 %
LES ÉPANOUIES	5	15 %
LES FIÈRES	7	21 %
LES PRAGMATIQUES	6	18 %
LES AMAZONES	3	9 %
TOTAL	33	100 %

Les catégories présentées précédemment reflètent les thématiques dominantes évoquées par les répondantes tout au long des entretiens. Mais elles ne s'excluent pas en réalité, c'est-à-dire que, par exemple, certaines lutteuses ont évoqué la satisfaction personnelle que leur procurait leur travail de cadre sans pour autant que cette question soit dominante dans leur discours. Pour une plus grande clarté des résultats, nous n'avons donc retenu que la thématique dominante dans le discours de la répondante. Ces cinq catégories permettent donc de montrer la richesse et la singularité des différentes stratégies que les femmes mobilisent pour évoluer dans leur vie professionnelle. Richesse du fait que les répondantes évoquent plusieurs caractéristiques de leur carrière de cadre et singularité du fait que chacune privilégie différemment ces caractéristiques.

■ DISCUSSION ET CONCLUSION

Mener une carrière de femme cadre et avoir l'ambition d'occuper des postes de décision au sein de l'administration publique et de l'État n'est pas anodin et ne se fait pas sans heurts dans une Tunisie à l'histoire singulière. Avec en toile de fond un passé qui n'a pas toujours été tendre avec elles et une société tiraillée entre valeurs traditionnelles et appel de la modernité, les femmes tunisiennes mettent en place des stratégies multiples pour se ménager une évolution professionnelle. Ainsi, alors que la première catégorie identifiée, les lutteuses, favorise la confrontation avec l'environnement, la deuxième catégorie, les épanouies, fait largement appel à son réseau de mentors. La troisième catégorie de femmes cadres interrogées, les

fières, cherche à satisfaire ses besoins d'accomplissement personnel et d'épanouissement grâce à une carrière de cadre quand la quatrième, les pragmatiques, avoue être principalement motivée par l'amélioration du revenu conséquent au poste de cadre. Enfin, la dernière catégorie, les amazones, considère que pour évoluer hiérarchiquement, une femme n'a qu'à faire prévaloir ses compétences, tout comme un homme.

On voit donc que face à une problématique complexe, les voies et les moyens de la réponse sont diverses et que chaque femme cadre puise dans ses propres ressources internes (compétences, sens du défi, besoin d'accomplissement) et externes (réseau, mentors) la force de poursuivre son cheminement professionnel. Cette conclusion conforte notre thèse de départ qui affirmait que l'évolution professionnelle des femmes ne se réduit pas à un combat que ces dernières engagent vis-à-vis des archaïsmes de leur société et de la misogynie des hommes.

Ces réussites individuelles ne doivent cependant pas nous empêcher de rester vigilants. La question de la relève, notamment, n'est pas résolue car l'hypothèse d'un retard historique (Laufer, 1997) est remise en cause par des travaux plus récents qui constatent que l'accroissement du vivier de recrutement de femmes diplômées dans les organisations n'a pas été suivi par une progression proportionnelle des femmes dans l'encadrement (Laufer, 2004; Ben Hassine, 2005).

En outre, dans un contexte économique national et international difficile, les femmes seraient-elles tentées de se réfugier vers des professions sécurisantes comme

l'éducation et la santé où les possibilités d'évolution hiérarchique sont moindres? Dans un autre ordre d'idées, la récente introduction du temps partiel, en 2006, dans la fonction publique tunisienne, n'est pas conciliable avec le travail de cadre qui est un travail à temps plein. En faisant ce choix, certaines femmes risquent de s'exclure des possibilités d'évolution hiérarchique. Pire, le fait que ce choix existe désormais peut rendre la décision de garder une activité professionnelle à plein temps difficilement justifiable au regard de l'entourage personnel.

Enfin, il faut dire qu'en Tunisie, la première génération de femmes décideurs prend sa retraite dans les années en cours. Elle a tracé la voie et montré que le plafond de verre pouvait être percé en s'imposant dans un monde d'hommes. Elles passent la main, dans un contexte plein d'incertitudes, en espérant que celles qui les suivront sauront préserver les acquis et consolider l'image de sérieux, de rigueur et de compétence des femmes cadres tunisiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Belghiti-Mahut, S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 145-160.
- Ben Hassine, A. (2005). « Le travail de la femme (diplômée) en Tunisie », *Les cahiers du CREAD*, n° 74, p. 73-89.
- Ben Soltane Malki, F. Z. (2000). *Gérer son devenir professionnel : programme de soutien aux femmes cadres*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- Burgess, Z. et P. Tharenou (2002). « Women Board Directors: Characteristics of the Few », *Journal of Business Ethics*, vol. 37, n° 1, p. 39-49.
- Catalyst, (1998). *Women now hold over ten percent of Fortune 500 board seats*, Corporate Board, 19, p. 27-29.
- Cossette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Presses Universitaires de l'Université Laval et Eska.
- CREDIF (2006). *Les femmes ingénieurs en Tunisie, représentations, rôles et contributions à la vie économique*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- CREDIF (2005a). *Les écrits des femmes tunisiennes*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- CREDIF (2005b). *La femme tunisienne, acteur de développement régional : approche empowerment*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2004). « Les femmes dans le management : Une perspective mondiale », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 129-143.
- Denieuil, P. N. (2005). *Femmes et entreprises en Tunisie : Essai sur les cultures du travail féminin*, Paris, L'Harmattan.
- Elamdouni, S. (2006). « Les femmes cadres en Tunisie, portraits d'une négociation : d'hier à aujourd'hui, entre carrière et vie privée », *Colloque Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb, quels marchés du travail ?*, 15-16 mars.
- Ghozzi-Nekhili, C. (2006). « Place des sciences humaines et sociales dans le système de recherche en Tunisie », *Atelier Estime : La dynamique de la recherche dans les pays méditerranéens*, Beyrouth, Liban.
- Gonzalez, D. et E. Nauze-Fichet (2002). « Les déterminants des réussites professionnelles », *9^{es} Journées d'études Cereq*, Rennes, mai.
- Haddad, R. (1995). *Parole de femme*, Tunis, Éditions Elyssa.
- Haddad, T. (1930). *Notre femme dans la législation musulmane et la société*, Tunis.
- Houel, A. (1998). « Contradictions et contraintes de femmes au travail, travail et carrière en quête de sens », *Collection Gestion des paradoxes dans les organisations*, tome 5, sous la direction de Lamoureux C. et E. M. Morin, Actes du 9^e Congrès de l'AIPTLF, p. 159-164.
- Julien, P.-A. et M. Morin (2006). « La montée des femmes aux postes de commandes dans les entreprises manufacturières québécoises de 1990 à 2000 », *Management International*, vol. 11, n° 1, p. 15-30.
- Laufer, J. (1997). « L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique », dans Gaspard, F. (dir.), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, Paris, L'Harmattan.

- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrière : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°151, p. 117-127.
- Lemire, L. et A. Ben Hassine (2002). « Gérer le plateau de carrière des cadres : le cas des femmes cadres de l'administration publique tunisienne », dans *Enseigner le management public*, Didacthèque internationale en management public, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 291-317.
- Mahfoudh, D. (1997). « La participation des femmes tunisiennes à la vie économique et à la vie publique », dans *Droits de la citoyenneté des femmes au Maghreb – La condition socio-économique des femmes*, Casablanca, Éditions Le Fennec.
- Mezghani, A. et K. Meziou-Dourai (2006). *L'égalité entre hommes et femmes en droit successoral*, Tunis, Sud Éditions.
- Ouattara, A. (2007). « L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: obstacles et opportunités », *Management International*, vol. 11, n° 2, p. 53-64.
- Pigeyre, F. et A. Valette (2004). « Les carrières des femmes à l'Université, les palmes de verre du cocotier », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 173-189.
- Uzundis, D. (2004). « Travail des femmes, aspirations sociales et évolution économique », dans Boutillier S. et B. Lestrade, *Le travail des femmes: Axes d'émancipation*, Paris, L'Harmattan, coll. Économie et Innovation.

Les pratiques organisationnelles favorables à l'avancement professionnel des femmes et l'augmentation de leur satisfaction et de leur bien-être psychologique¹

Par **Ronald J. Burke**, professeur, Organizational Behavior, School of Business, York University, Toronto • rburke@schulich.yorku.ca

Mustafa Koyuncu, professeur, École de tourisme et de management hôtelier, Université d'Erciyes, Nevsehir, Turquie

• mkoyuncu@eunev.edu.tr

Et **Lisa Fiksenbaum**, professeure, Département de psychologie, York University, Toronto • lisafix@yorku.ca

Traduit de l'anglais

En raison de l'accumulation de nombreux facteurs, les entreprises sont de plus en plus enclines à encourager les aspirations à l'avancement des cadres et des professionnels féminins (Burke et Mattis, 2005; Burke et Nelson, 2002). Parmi ces facteurs, on note l'augmentation du nombre de femmes qui possèdent le niveau d'éducation, l'expérience et les acquis nécessaires pour être promues. On relève aussi, rapporté par la plupart des entreprises, le vivier limité de dirigeants qualifiés et le manque de leadership. On remarque enfin que les entreprises, fortement contraintes par la concurrence à une course au rendement, tentent de se positionner sur le marché des talents, en recrutant et en retenant « la crème de la crème » et en évitant que les travailleuses qualifiées partent, faute de considération (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

Des recherches ont été menées sur les types de situations vécues au travail susceptibles d'être liées à l'avancement professionnel de la femme. Au cours d'une étude s'échelonnant sur trois ans et portant sur les cadres supérieurs féminins, Morrison, White et Van Velsor (1987) ont distingué six facteurs qui contribuent à la réussite des femmes sur le marché du travail, à savoir l'appui des supérieurs, les réalisations antérieures,

le désir de réussir, la capacité de diriger des employés subalternes, la volonté de prendre des risques et la faculté d'être rigoureuse, décisionnelle et exigeante. À l'inverse, trois facteurs d'échec ont été isolés pour expliquer le fait que certaines dirigeantes ne soient pas parvenues à atteindre les niveaux de performance attendus par l'entreprise: l'inadaptation, les attentes trop élevées (pour soi-même ou pour les autres femmes) et le mauvais rendement.

Ainsi pour réussir, les femmes, plus que les hommes, ont eu besoin du soutien de leurs supérieurs, elles ont dû se montrer affables et faire preuve d'adaptabilité. Elles ont aussi dû prendre des risques, être rigoureuses, avoir un fort désir de réussir et une influence notable. Les six facteurs de réussite sont liés au développement de bonnes relations avec les hommes dans un milieu dominé par les hommes (voir aussi Ragins, Townsend et Mattis, 1998). Ces aptitudes s'avèrent nécessaires pour faire tomber les préjugés selon lesquels les femmes sont faibles, peu disposées à prendre des risques et ont peur du succès. Malheureusement, la définition stricte de ce que sont les comportements acceptables pour une femme renferme des contradictions. Les plus évidentes sont: « prends des risques, mais réussis à tout coup », « sois rigoureuse, mais conciliante », « sois ambitieuse, mais ne t'attends pas à être traitée sur un pied d'égalité » et « accepte des responsabilités, mais sois réceptive à l'avis des autres », c'est-à-dire à celui des hommes de grade supérieur. Ces constatations sous-entendent que des critères de réussite additionnels sont appliqués aux

¹ L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce à la Schulich School of Business, l'Université de York, l'Université d'Erciyes et le département de psychologie de l'Université de York. Louise Coutu a rédigé le manuscrit.

femmes et donc que les femmes, à responsabilité égale ou moindre que les hommes, doivent posséder plus d'atouts.

Dans la même étude, Morrison et ses collègues (1987) se sont aussi penchés sur le vécu des femmes qui avaient réussi à gravir les échelons jusqu'au niveau de la direction générale. Ils en ont dégagé quatre situations de travail clefs : être acceptée par son organisation, être encadrée et encouragée, avoir l'occasion de suivre des formations et de se perfectionner, se voir confier du travail à la fois stimulant et exigeant et des tâches importantes. Lorsqu'elles spéculaient sur leur réussite future, ces femmes à la carrière brillante avouaient qu'elles rencontraient plus de contraintes et bénéficiaient de moins d'encadrement que lorsqu'elles occupaient un poste hiérarchiquement moins élevé. Plusieurs d'entre elles ont dit ressentir de l'épuisement et envisageaient leur avenir dans un secteur d'activité complètement différent de celui dans lequel elles œuvraient. Lors des entrevues de suivi, Morrison, White et Van Velsor (1992) ont recueilli de l'information auprès d'un tiers environ de leur échantillon de départ. Ils ont constaté que, hormis quelques exceptions, nombre de femmes interrogées en étaient toujours au même point.

■ LA CARRIÈRE DES FEMMES : DÉFIS ET RECONNAISSANCE

La documentation existante sur les expériences de travail et la gestion de carrière des femmes peut être classée selon un système conçu par Morrison (1992). Son schéma pour la gestion d'une carrière réussie est divisé en trois éléments interdépendants – les défis, la reconnaissance et le soutien offert – éléments qui, avec le temps, incitent le travailleur à progresser et à se maintenir dans cette voie. Le schéma de Morrison a été élaboré à partir des recherches menées sur les femmes qui occupent des postes de direction et rejoint ses travaux antérieurs avec McCall et Lombardo (McCall, Lombardo et Morrison, 1988). Ces travaux avaient déjà permis de définir trois réalités du travail qui invitent le travailleur à avancer : les tâches spécifiques, les collègues de travail et les épreuves traversées. Ces réalités du travail peuvent aussi être nommées défis et absence ou présence de reconnaissance et d'encadrement. McCall et ses collègues

(1988) ont étudié les types d'expériences vécues au travail qui aident à préparer les futurs cadres et en quoi elles étaient des expériences formatrices. Ils ont constaté qu'il existait cinq grandes catégories d'expériences à potentiel formateur (les tâches stimulantes, les collègues de travail – surtout les supérieurs –, les épreuves traversées, l'évaluation continue et les expériences vécues à l'extérieur du travail). Mais ils ont aussi souligné que l'apprentissage, rendu possible par les expériences, était tout aussi important pour le travailleur.

Morrison (1992) articule les éléments de son schéma comme suit : (1) les défis – nouvelles situations rencontrées et résultats difficiles à atteindre – portent les gestionnaires à mettre à profit les leçons retenues pour acquérir les qualités qui les aideront à avoir un bon rendement dans des affectations ultérieures ; (2) la reconnaissance se traduit par la reconnaissance des réalisations et les récompenses qui s'ensuivent – promotions, augmentations de salaire ou prix divers – ainsi que par l'offre des ressources nécessaires à la poursuite des réalisations ; (3) le soutien comprend l'acceptation et la compréhension qui, en harmonie avec les valeurs des gestionnaires, leur permettent d'intégrer leur carrière dans une vie riche et valorisante. Le schéma suppose que les trois éléments soient présents dans les mêmes proportions – de façon équilibrée – afin de permettre aux travailleurs de s'améliorer et de garder le cap.

S'agissant des femmes, Morrison observe un fort déséquilibre entre les trois éléments, le défi étant nettement plus présent que les deux autres. Ses recherches ont démontré que certains aspects rebutants des tâches quotidiennes sont souvent négligés, que la reconnaissance est lente à obtenir et que les mesures classiques d'encadrement ne répondent pas toujours aux attentes des femmes. Les obstacles traditionnels à l'avancement (stéréotypes, préjugés, malaise ressenti par les hommes) contribuent au déséquilibre observé, ayant pour conséquence un épuisement des administratrices, parfois des échecs ou des frustrations attribuables au contexte de travail dont elles vont vouloir se libérer (White, Cox et Cooper, 1992).

Une excellente façon de préparer un travailleur à accéder à un poste de cadre est de planifier un certain nombre de tâches à accomplir qui présentent des défis

constants. En ce sens, un changement d'affectation après une année ou deux est une voie à privilégier. De nouvelles tâches supposent l'acquisition de nouvelles ou de meilleures compétences, élargissent les horizons, poussent le travailleur à se perfectionner et servent aussi de « tests » grâce auxquels le travailleur est récompensé ou promu (Mainero, 1994).

Il serait pertinent de se demander si les femmes cadres et professionnelles font face aux mêmes exigences que les hommes lors de l'exécution de tâches – censées être formatrices – et si elles en retirent des compétences similaires ou non. Une des raisons qui expliquerait la présence du « plafond de verre² », ou plafonnement des femmes, est que les femmes ont des possibilités d'avancement différentes de celles des hommes au cours de leur carrière. McCall, Lombardo et Morrison (1988) et Horgan (1989) avancent que certains types de tâches et de possibilités d'avancement sont moins accessibles aux femmes. Par exemple, les femmes se verront offrir un poste de subordonnée plutôt que de directrice ou un poste peu « visible » ou encore sans grands défis à relever.

Certaines de ces affirmations ont été corroborées par Ohlott, Ruderman et McCauley (1994) lorsqu'ils ont étudié les exigences requises pour l'obtention d'un poste de direction et les facteurs qui peuvent nuire à l'apprentissage par le travail. Ils ont constaté que les attentes envers les hommes et les femmes cadres de même niveau étaient différentes, mais surtout que les femmes devaient d'une part, travailler plus fort que les hommes pour faire leurs preuves et, d'autre part, que le chemin de leur apprentissage apparaissait plus complexe que celui des hommes. Horgan (1989) a par ailleurs affirmé que le genre influe sur le contenu des leçons apprises de l'expérience.

Même si les défis rencontrés sont communs à tous les administrateurs (enjeux élevés, environnement de travail complexe, transaction avec le personnel), les femmes peuvent avoir à surmonter des obstacles supplémentaires tels que les préjugés, l'isolement ou la conciliation travail-famille. Elles ont quelquefois à remplir des exigences de rendement supérieures à celles des hommes, à travailler dans des conditions difficiles (ressentiment et hostilité de la part du person-

nel masculin) ou à s'occuper de dossiers secondaires. Ils leur arrivent enfin de faire l'objet d'une surveillance plus étroite (Hochschild, 1989).

Ainsi, restreindre leurs responsabilités contrarie l'avancement des femmes puisqu'en leur donnant des postes de rang inférieur et en leur confiant des tâches secondaires, on leur refuse des expériences professionnelles enrichissantes. Morrison (1992) recommande de ne pas réduire le niveau de difficulté des tâches, mais de diminuer les exigences extérieures – lutte contre les préjugés, promotions d'autres femmes, mêmes normes de rendement pour tous – et d'offrir une reconnaissance et un encadrement proportionnels au rendement obtenu afin de maintenir l'équilibre entre les trois éléments décrits plus haut.

La formation et le perfectionnement peuvent être perçus à la fois comme des défis et de l'encadrement. Ils représentent des défis s'ils comportent une formation technique, un apprentissage par mentorat et des tâches clefs; ils donnent l'occasion au travailleur de s'améliorer et de faire ses preuves. Mais si la formation est adaptée aux femmes, par exemple pour les aider à évoluer dans un milieu d'hommes ou les accompagner dans la gestion et la transition de carrière, ils peuvent être considérés alors comme des activités d'encadrement. Certaines activités, dont le mentorat, impliquent clairement à la fois les deux aspects: défis et encadrement.

La reconnaissance suppose d'admettre qu'il existe des défis supplémentaires auxquels les travailleuses doivent faire face parce qu'elles sont des femmes. Que signifie l'égalité de rendement entre les hommes et les femmes dans un environnement de travail dominé par les hommes sinon que les femmes ont à surmonter plus de difficultés, et ce fait doit être reconnu. De surcroît, devant un nouveau défi – nouvelle tâche ou promotion – les femmes montrent, semble-t-il, moins d'enthousiasme parce qu'elles connaissent les responsabilités additionnelles qui leur incombent en tant que femme. Le système de récompenses doit tenir compte de cette situation. Morrison juge que les récompenses sont insuffisantes pour les femmes si l'on considère la charge de travail additionnelle et les sacrifices consentis. Contrairement

² Plafond de verre, traduction de *glass ceiling*, qui représente le niveau professionnel auquel les femmes ont tendance à plafonner (NDT).

à leurs collègues masculins, les femmes acceptent plus facilement le titre « d'acteur », agissent sans attendre un mandat formel, sont moins souvent promues, retirent moins de bénéfices et touchent un plus bas salaire que les hommes (Morrison et Von Glinow, 1990). La reconnaissance peut s'exprimer sous forme de hausse de rémunération, de promotion, d'avantages sociaux, d'attribution de pouvoir décisionnel, de respect, de crédibilité et de confiance (Morrison, 1992). Les statistiques démontrent que le plafonnement des femmes existe toujours, ce qui tend à prouver que la reconnaissance en termes de promotion n'est pas très répandue.

En raison des charges additionnelles de travail, les femmes ont besoin de soutien. Or, l'absence d'acceptation et de solidarité entre collègues contribue à leur isolement et les décourage (Morrison, White et Van Velsor, 1987). Les ressources – mentorat, parrainage, rétroaction et réseaux d'information – doivent faire partie d'un environnement de travail facilitant. Il ne faut pas oublier par ailleurs l'aide organisationnelle et sociétale pour les couples dont les deux conjoints travaillent.

Enfin, signalons que les femmes peuvent avoir à affronter des défis supplémentaires particuliers à cause de la rareté des modèles féminins à suivre, de la difficulté à obtenir des retours d'information et du manque d'acceptation et de soutien (Morrison, White et Van Velsor, 1987).

De plus en plus d'entreprises ont mis en œuvre des politiques pour encadrer et former des cadres et des professionnels féminins (Morrison, 1992; McCracken, 2002). Ces entreprises font part des incidences positives de ces programmes: accroissement du nombre de femmes qui suivent désormais des activités de formation et de perfectionnement, augmentation du nombre de femmes inscrites sur la liste des promotions et plus grand nombre de femmes qui atteignent des postes de grade supérieur. De nombreux auteurs ont décrit ces initiatives (horaires flexibles, formation adaptée selon le genre...) et les ont qualifiées d'avant-gardistes (Mattis, 2002; Spinks et Tombari, 2002; Jafri et Isbister, 2002; Mays, Graham et Vinnicombe, 2005; Rutherford, 2005).

En revanche, très peu d'information a été recueillie sur la façon dont ces initiatives ont été vécues par les cadres et les professionnels féminins. La présente étude comble ce vide en tentant de démontrer le rapport entre les pratiques favorables à l'avancement professionnel de la femme initiées par certaines entreprises et la satisfaction ressentie par les femmes dans leur travail et dans leur carrière, ainsi que sur l'état de leur santé psychologique. L'hypothèse à la base de l'étude est que les femmes dont l'entreprise met en place des politiques pour les femmes observent des effets positifs sur leur travail, leur carrière et leur santé.

L'étude porte également sur la relation entre les pratiques organisationnelles qui favorisent l'avancement professionnel de la femme et leurs effets sur le travail et le bien-être des travailleuses, relation analysée à partir d'un large échantillon de femmes professionnelles et cadres travaillant pour une importante banque turque. Le secteur des services financiers, et notamment le secteur bancaire turc, s'est révélé réticent à la promotion des femmes (Collinson, 1987; Crompton et Sanderson, 1994; Woodward et Ozbilgin, 1999; Ozbilgin et Woodward, 2004).

■ LA DÉMARCHE : PERSONNES SONDÉES ET ÉCHANTILLONNAGE

Les données ont été recueillies à partir d'un échantillon de 286 femmes professionnelles ou cadres travaillant dans une grande banque turque. Le tableau 1 contient les données démographiques de l'échantillon. La majorité des sondées sont des femmes de 40 ans et moins (69%), mariées (79%), mères (76%) d'un ou deux enfants (87%). Elles détiennent un diplôme universitaire de premier cycle (79%) et occupent un poste de cadre inférieur ou de cadre moyen (82%). Elles ont travaillé sans interruption depuis la fin de leurs études (68%), à temps plein seulement (77%) et travaillent aujourd'hui de 41 à 50 heures par semaine (56%). Elles sont à l'emploi de la banque depuis 10 ans ou plus (53%), ont la sécurité d'emploi totale depuis 10 ans ou moins (75%) et œuvrent au sein d'une équipe de 11 à 30 employés (74%).

TABLEAU 1 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

ÂGE	Nbre	%
30 ans et moins	55	19,2
31 à 35 ans	72	25,2
36 à 40 ans	72	24,5
41 à 45 ans	68	23,8
46 ans et plus	21	7,3
DURÉE DU MARIAGE	Nbre	%
5 ans et moins	52	22,9
6 à 10 ans	64	28,2
11 à 15 ans	44	19,4
16 à 20 ans	38	16,7
21 ans et plus	29	12,8
NIVEAU D'ÉDUCATION	Nbre	%
Primaire	5	1,7
Secondaire	54	18,9
Universitaire	227	79,6
NIVEAU ATTEINT DANS L'ENTREPRISE	Nbre	%
Subalterne	26	9,1
Cadre inférieur	109	38,1
Cadre moyen	126	44,1
Cadre supérieur	25	8,7
A TRAVAILLÉ SANS INTERRUPTION	Nbre	%
Oui	195	68,2
Non	91	31,8
TRAVAILLE POUR LA BANQUE DEPUIS	Nbre	%
5 ans et moins	34	11,5
6 à 10 ans	100	35,0
11 à 15 ans	50	17,5
16 à 20 ans	58	20,3
21 ans et plus	45	15,7

ÉTAT CIVIL	Nbre	%
Célibataire	41	14,2
Divorcée, veuve	19	6,9
Mariée	226	79,0
STATUT PARENTAL	Nbre	%
Enfants	218	76,2
Sans enfant	68	23,8
NOMBRE D'ENFANTS	Nbre	%
1	99	45,4
2	90	41,3
3	21	9,6
4	8	3,7
HEURES TRAVAILLÉES PAR SEMAINE	Nbre	%
40 heures et moins	53	18,5
41 à 45 heures	80	28,0
46 à 50 heures	79	27,6
51 à 55 heures	22	7,7
56 à 60 heures	47	16,5
61 heures et plus	5	1,7
A TRAVAILLÉ À TEMPS PARTIEL	Nbre	%
Oui	67	23,4
Non	219	76,6
OCCUPE LE MÊME EMPLOI DEPUIS	Nbre	%
5 ans et moins	100	35,0
6 à 10 ans	116	40,5
11 à 15 ans	34	11,9
16 ans et plus	36	12,6
TAILLE DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL	Nbre	%
10 personnes et moins	15	5,2
11 à 20 personnes	118	41,3
21 à 30 personnes	93	32,5
31 à 40 personnes	49	17,2
41 personnes et plus	11	3,8

Des questionnaires ont été distribués à un échantillon aléatoire de 400 femmes professionnelles et cadres grâce à une liste fournie par la banque. Les sondées ont rempli le questionnaire de façon anonyme et l'ont remis à l'équipe de recherche. Au total, 286 questionnaires ont été retournés. Après le rejet des questionnaires incomplets, le taux définitif de participation a été de 72 %, ce qui représente un résultat remarquable. Le questionnaire a été traduit de l'anglais vers le turc en utilisant la méthode de la retraduction³.

■ LA DÉMARCHE : LES PARAMÈTRES DE MESURE

Les paramètres de mesure ont été évalués grâce à un étalonnage comportant des questions à réponse unique et des questions à choix multiples.

Les données démographiques et le type d'emploi

Ce volet comprend l'âge, l'état civil et le statut parental, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le nombre d'heures travaillées par semaine, le niveau dans l'organisation, la sécurité d'emploi, la taille de l'équipe de travail et le fait que la sondée ait travaillé ou non sans interruption depuis l'obtention de son diplôme et qu'elle ait déjà travaillé à temps partiel ou non.

L'encadrement professionnel et les situations vécues au travail⁴

Les situations vécues par les femmes au cours de leur carrière qui ont été des sources de soutien ou des obstacles à l'avancement ont été évaluées en utilisant deux variables :

- **Les comportements négatifs envers les femmes** ont été mesurés à l'aide de sept questions ($\Delta = 0,84$)⁵. Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon une échelle ordinale

à cinq niveaux, appelée échelle de Likert (1 = totalement en désaccord, 3 = neutre, 5 = totalement en accord). La question générique était : « Dans la banque, la perception générale est... » Une des questions était ainsi complétée : « ...que les hommes font de meilleurs chefs que les femmes. »

- **Les situations vécues par les femmes au travail** ont également été évaluées au moyen de 27 questions portant sur diverses situations. Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux. Les réponses à ces 27 questions ont été analysées par facteur ou composante, en utilisant la méthode de rotation Varimax appliquée aux composantes principales. On constate que cinq facteurs ont une valeur propre de plus de 1,0, comptant pour 46 % de l'écart moyen. Ces facteurs sont :

- *L'égalité de traitement* mesurée par quatre questions ($\Delta = 0,68$) : « À la banque, les femmes et les hommes sont évalués de façon égale. »
- *Le soutien offert* mesuré par six questions ($\Delta = 0,64$) : « Les femmes sont informées des promotions potentielles à mesure qu'elles se présentent. »
- *Les obstacles à l'avancement* mesurés par cinq questions ($\Delta = 0,58$) : « Les femmes se font refuser l'accès à des comités, à des unités de travail et à des projets de groupe hautement convoités. »
- *Les normes établies par les hommes* mesurées par huit questions ($\Delta = 0,78$) : « On attend des femmes qu'elles se conforment aux normes et aux règlements établis par la majorité des hommes. »
- *Les responsabilités familiales* mesurées par quatre questions ($\Delta = 0,32$) : « Si une femme prend un temps d'arrêt pendant sa carrière pour avoir un enfant, ses chances d'avancement seront compromises. » Ce facteur a été rejeté à la suite d'analyses plus poussées, compte tenu de son caractère approximatif.

³ Retraduction : procédé de traduction consistant à traduire un texte lui-même traduit dans une autre langue. Dans le cas qui nous concerne, le questionnaire a été traduit de l'anglais au turc, puis retraduit du turc à l'anglais. Ce procédé est utilisé pour valider la première traduction réalisée (NDT).

⁴ Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont tirées d'un sondage créé par un chercheur ou un groupe de chercheurs qui n'ont pas été identifiés.

⁵ Δ ou alpha de Cronbach : indice de corrélation interne. Il s'échelonne de 0 (aucune cohérence) à 1 (cohérence parfaite).

Les attitudes à l'égard du travail et leurs incidences

Les attitudes à l'égard du travail et leurs incidences ont été mesurées en utilisant des évaluations à questions à choix multiple.

- **L'implication dans le travail** Trois aspects de l'implication personnelle au travail ont été mesurés en utilisant des échelles mises au point par Schaufeli et autres (2002).

· *La vitalité* mesurée par six questions ($\Delta = 0,92$): «À mon travail, je déborde d'énergie.»

· *Le dévouement* mesuré par cinq questions ($\Delta = 0,91$): «Je suis fière du travail que j'accomplis.»

· *La concentration* mesurée par six questions ($\Delta = 0,90$): «Je suis absorbée par mon travail.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

- **Les incidences sur le travail**

· *La satisfaction ressentie par rapport au travail* mesurée par sept questions ($\Delta = 0,77$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je me sens appelée à me dépasser au travail.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

· *La satisfaction ressentie par rapport à la carrière* mesurée par cinq questions ($\Delta = 0,90$) mises au point par Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990): «Je suis satisfaite de ce que j'ai accompli au cours de ma carrière.»

· *L'intention de démissionner* mesurée par deux questions ($\Delta = 0,74$): «Êtes-vous présentement à la recherche d'un emploi au sein d'une autre entreprise?» À ces questions, les sondées devaient répondre par «oui» ou par «non». Cette mesure des incidences sur le travail a déjà été utilisée par Burke (1991).

- **Le bien-être psychologique** Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions

selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

· *Les symptômes psychosomatiques* mesurés par 19 questions ($\Delta = 0,89$) mises au point par Quinn et Shepard (1974). Les sondées ont indiqué à quelle fréquence elles ont ressenti chacune des conditions physiques exposées (par exemple, des maux de tête) au cours de la dernière année selon une échelle ordinale à quatre niveaux (1 = jamais, 4 = souvent).

· *La fatigue émotionnelle* mesurée à l'aide d'une échelle tirée du Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). L'échelle comportait neuf questions ($\Delta = 0,59$): «Je me sens vidée émotionnellement à cause de mon travail.» Les sondées ont indiqué à quelle fréquence elles ont vécu chacune des situations exposées selon une échelle ordinale à sept niveaux (1 = jamais, 7 = quotidiennement).

· *Le bien-être physique* mesuré par cinq questions ($\Delta = 0,61$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je dors suffisamment.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux (1 = très insatisfaite, 3 = neutre, 5 = très satisfaite).

· *Le bien-être émotionnel* mesuré par six questions ($\Delta = 0,68$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je cherche activement à comprendre mes émotions et à améliorer mon bien-être émotionnel.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

■ LES RÉSULTATS

Les situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière

L'interdépendance entre les cinq mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière a d'abord été déterminée. Sept des dix coefficients de corrélation (70%) étaient de façon significative différents de zéro ($p < ,05$)⁶. Ces

⁶ p ou probabilité: indice de signification des résultats.

coefficients s'étendent d'un faible ,00 (égalité de traitement et soutien offert) jusqu'à un maximum de ,48 (normes établies par les hommes et obstacles à l'avancement). Le coefficient de corrélation moyen est de ,22 ($p < ,05$). La mesure « comportements négatifs envers les femmes » est en lien direct avec les quatre autres mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière.

Les analyses de régression hiérarchique

Des analyses de régression hiérarchique ont par la suite été réalisées, analyses dans lesquelles les nombreuses incidences sur le travail et le bien-être général ont été régressées selon trois blocs de variables explicatives. Le premier bloc comprend les données démographiques des sondées (par exemple, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation). Le deuxième bloc comprend les caractéristiques de la situation professionnelle (par exemple, le niveau dans l'organisation, la sécurité d'emploi totale). Le dernier bloc comprend les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière. Les deux premiers blocs de variables explicatives ont servi de variables témoins pour analyser la relation entre les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière et les différentes mesures des incidences sur le travail.

Lorsqu'un bloc de variables explicatives était de façon significative responsable de l'augmentation de la variance pour une variable prédictive donnée ($p < ,05$), toutes les mesures comprises à l'intérieur de ce même bloc ayant une relation significative et indépendante avec la variable prédictive ($p < ,05$) ont été déterminées.

Les indices des mesures de l'implication dans le travail

Le tableau 2 contient les résultats des analyses de régression hiérarchique, résultats qui donnent l'indice de chacune des mesures de l'implication dans le travail. Les commentaires qui suivent sont présentés de façon sommaire. Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière font, d'une manière significative, augmenter la variance explicative des trois mesures de l'implication dans le travail. La mesure « comportements négatifs envers les femmes » est liée de façon significative et négative à l'implication dans le travail dans tous les cas ($\Delta s = - ,34, - ,34$ et $- ,31$)⁷; les mesures « égalité de traitement » et « soutien offert » sont liées de façon significative et positive aussi bien à la mesure « vitalité » qu'à la mesure « dévouement ».

⁷ Δs ou coefficient de régression standardisé. Il mesure le poids relatif (ou l'effet) d'une variable indépendante (par exemple, les comportements négatifs) sur une variable prédictive (par exemple, l'implication dans le travail) dépendante d'autres variables.

TABLEAU 2 : VARIABLES PRÉDICTIVES DE L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

VITALITÉ ⁸	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,16	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,19	,04	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,44	,19	,15	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,13)				
SOUTIEN (,12)				
DÉVOUEMENT	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,15	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,16	,03	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,44	,20	,17	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,13)				
SOUTIEN (,12)				
CONCENTRATION	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,18	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,20	,04	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,40	,16	,12	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
NORMES ÉTABLIES PAR LES HOMMES (- ,14)				

Les résultats des analyses de régression hiérarchique qui mesurent les trois incidences sur le travail (satisfaction ressentie par rapport au travail, satisfaction ressentie par rapport à la carrière, intention de démissionner) sont présentés dans le tableau 3. Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont responsables de

l'augmentation significative de la variance explicative de deux des trois mesures des incidences sur le travail (exception: « intention de démissionner »). Les femmes qui ont déclaré subir peu de comportements négatifs et celles qui ont signalé recevoir beaucoup de soutien ressentent les plus hauts taux de satisfaction quant à leur travail et à leur carrière.

⁸ R: coefficient de corrélation multiple entre la variable indépendante et la variable prédictive (dépendante).

R²: coefficient de détermination de la variance expliquée par la variable prédictive (dépendante).

ΔR²: différence de corrélation entre les blocs. Mesure le poids relatif de chacun des blocs dans la détermination de la variable prédictive (dépendante).

P: probabilité ou indice de signification.

TABLEAU 3 : VARIABLES PRÉDICTIVES DES INCIDENCES SUR LE TRAVAIL

SATISFACTION RESENTIE PAR RAPPORT AU TRAVAIL	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,12	,01	,01	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,19	,03	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,15	,12	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,29)				
SOUTIEN OFFERT (,18)				
SATISFACTION RESENTIE PAR RAPPORT À LA CARRIÈRE	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,15	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,22	,05	,03	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,09	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,18)				
SOUTIEN OFFERT (,25)				
INTENTION DE DÉMISSIONNER	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,12	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,25	,06	,03	,05
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL				
POSTE OCCUPÉ (- ,22)				
NIVEAU ATTEINT DANS L'ORGANISATION (- ,14)				

Finalement, les résultats des analyses de régression hiérarchique qui mesurent les aspects du bien-être psychologique sont présentés dans le tableau 4. Une fois encore, les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont responsables de l'augmentation significative de la variance explicative de chacune des mesures du

bien-être psychologique. Les sondées qui ont révélé vivre de nombreux comportements négatifs et qui ont dit recevoir peu de soutien ont démontré de plus forts signes de détresse psychologique dans tous les cas (des symptômes psychosomatiques et d'épuisement plus marqués, de moins hauts niveaux de bien-être physique et émotionnel).

TABLEAU 4: VARIABLES PRÉDICTIVES DU BIEN-ÊTRE

ÉPUISEMENT	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,18	,03	,03	,05
NIVEAU D'ÉDUCATION (,16)				
SITUATION PROFESSIONNELLE	,20	,04	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,10	,001
ATTITUDES NÉGATIVES (,27)				
SOUTIEN OFFERT (- ,14)				
SYMPTÔMES PSYCHOSOMATIQUES	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,21	,04	,04	,05
NIVEAU D'ÉDUCATION (,16)				
SITUATION PROFESSIONNELLE	,21	,04	,00	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,33	,11	,07	,01
ATTITUDES NÉGATIVES (,15)				
SOUTIEN OFFERT (- ,21)				
BIEN-ÊTRE PHYSIQUE	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,16	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,23	,05	,03	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,09	,001
ATTITUDES NÉGATIVES (- ,14)				
SOUTIEN OFFERT (,26)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,16)				
BIEN-ÊTRE ÉMOTIONNEL	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,17	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,21	,05	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,40	,16	,11	,001
SOUTIEN OFFERT (,28)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,18)				

Deux autres observations d'ordre général méritent d'être soulignées. Tout d'abord, il a été observé que les comportements négatifs envers les femmes ont des liens significatifs avec toutes les mesures des incidences sur le travail sauf une (« intention de démissionner »), ce qui laisse supposer que les

comportements négatifs envers les femmes ont des effets pervers sur leur travail. En second lieu, il a été prouvé que le soutien offert a des liens significatifs avec toutes les mesures des incidences sur le travail sauf deux, ce qui laisse supposer qu'il a également des effets importants sur le travail.

■ DISCUSSION, SUIVI ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche ajoute à notre compréhension des pratiques favorables à l'avancement professionnel des femmes cadres et des multiples bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Penchons-nous d'abord sur les cinq types de situations vécues par les femmes dans leur travail et au cours de leur carrière qui ont été étudiées. Les cinq grandes catégories de pratiques d'entreprises sont en fait liées de façon modérée et positive avec les situations vécues, ce qui laisse entendre, du moins pour les sondées de cette étude, que les entreprises qui ont un rendement élevé (ou bas) dans une catégorie (par exemple, les normes établies par les hommes) vont probablement avoir aussi un rendement élevé (ou bas) dans les autres catégories (par exemple, obstacles à l'avancement).

Si l'on considère les avantages potentiels pour les entreprises de mettre en place des pratiques qui favorisent l'avancement professionnel de la femme, les données (voir les tableaux 2, 3 et 4) montrent des effets positifs à grande échelle. En effet, les femmes qui ont répondu travailler dans un cadre professionnel dont les pratiques leur sont favorables ont démontré de plus hauts taux de satisfaction quant à leur travail et à leur carrière et un niveau plus élevé de bien-être psychologique. D'autres chercheurs (Mattis, 2005; Giscombe, 2005; Hammond, 2002) ont signalé que les pratiques organisationnelles qui favorisent l'avancement professionnel de la femme avaient des effets positifs sur le travail et la carrière des femmes, mais peu d'entre eux se sont intéressés à leur bien-être psychologique. Étendre les bénéfices des pratiques organisationnelles favorables aux femmes à leur santé psychologique nous semble être une approche logique compte tenu du fait qu'on associe généralement les situations vécues au travail avec le bien-être psychologique (Burke, 2003; Nelson et Burke, 2002).

Enfin, nos découvertes influent directement sur la pratique. Nous disposons dorénavant d'une bonne connaissance des qualités qui font partie d'un environnement de travail qui encourage les aspirations professionnelles des femmes (et des hommes). Ces qualités sont le soutien de la haute direction et son engagement dans l'application de telles pratiques, l'utilisation explicite du genre féminin dans les

décisions de recrutement, de gestion de carrière et de perfectionnement du personnel, l'élaboration de politiques et de procédures conformes avec l'avancement de la femme et encore l'offre de récompenses (soutien, avancement...) pour avoir atteint les buts fixés par l'organisation. Il faut aussi mettre en lumière l'importance d'être un modèle (dans la communauté élargie) sur ce qui peut être accompli grâce au dévouement, aux efforts consentis et aux ressources engagées.

Lors des dix dernières années, on a remarqué une augmentation de l'attention portée aux recherches réalisées sur les réalités professionnelles vécues par les femmes. Toutefois, malgré une sensibilisation médiatique sur le plafonnement des femmes sur le marché du travail, l'accès des femmes aux postes de responsabilité reste encore limité. Des percées importantes ont cependant été réalisées pour l'avancement professionnel de la femme: on citera l'augmentation de la flexibilité des horaires, la réduction de la charge de travail et les efforts déployés par les entreprises pour faciliter la conciliation travail-famille. Lee et ses collègues ont démontré que les femmes qui choisissent de réduire leur charge de travail (trois ou quatre jours par semaine) connaissent du succès dans leur carrière et que leurs employés sont satisfaits de telles ententes (Lee, Engler et Wright, 2002; MacDermid et autres, 2001).

Récemment, plusieurs chercheurs ont commencé à décrire et à évaluer des projets sérieux faits en collaboration avec des entreprises désireuses de faciliter la conciliation travail-famille. Ces projets créent un lien explicite entre les besoins personnels des employés (par exemple, les responsabilités familiales) et les objectifs de l'entreprise. Ils poursuivent l'objectif de changer les habitudes de travail pour que l'entreprise et les employés en retirent des bénéfices (Rapaport et autres, 1998). Les travaux de Bailyn, Fletcher et Kolb, (1997) relatent plusieurs «projets pilotes d'action en collaboration» dans lesquels des chercheurs travaillent de concert avec des entreprises pour apporter des changements à la culture et à l'organisation du travail afin d'améliorer sensiblement la conciliation travail-famille (Bailyn, Fletcher et Kolb, 1997; Fletcher et Bailyn, 1996; Fletcher et Rapaport, 1996).

Trois types de connaissances sont nécessaires pour mettre fin au plafonnement professionnel des femmes. Premièrement, il est primordial de reconnaître les écueils qui se dressent sur le parcours des femmes lorsqu'elles veulent progresser professionnellement. Deuxièmement, il est utile de connaître les stratégies de carrière utilisées par les femmes qui ont réussi professionnellement. Troisièmement, il est impératif pour les dirigeants de connaître la vraie nature des obstacles à la carrière de leurs employées érigés dans et par leur propre culture d'entreprise.

Les initiatives prises par des entreprises pour rééquilibrer le modèle « défis-reconnaissance-soutien » doivent répondre spécifiquement aux besoins des femmes et faire tomber les obstacles à la carrière qui ont entraîné le déséquilibre. Les femmes et les hommes ont besoin de l'aide et du soutien actif de leur entreprise pour la gestion de leur carrière. À cet effet, il est urgent de documenter les efforts faits par les entreprises pour améliorer les compétences des femmes cadres et professionnelles. Cette documentation servira à décrire ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et pour quelles raisons. En outre, les efforts fructueux de certaines entreprises vont servir d'exemples et de cautions pour d'autres entreprises qui sauront dans quelles directions faire porter leurs

efforts. Il est aussi essentiel que des dirigeants réputés s'engagent à promouvoir leur collaboration avec les femmes occupant des postes de rang élevé afin d'inciter leurs homologues à les imiter.

Bien que de réels progrès aient été réalisés au sein d'une minorité d'entreprises, il faut néanmoins conclure que changer la nature masculine de la plupart des cultures d'entreprise reste un défi et une tâche d'une grande complexité (Lewis et Cooper, 2005).

Cette recherche a ses limites. D'une part, toutes les données ont été recueillies à l'aide de questionnaires que les personnes sondées ont remplis seules, ce qui n'écarte pas la possibilité que les réponses comportent des erreurs systématiques du fait de la méthode utilisée. D'autre part, les données ont été colligées en un unique point donné dans le temps, ce qui fait que des liens de causalité sont difficiles à établir. De plus, certaines des mesures comportent des niveaux de fiabilité sous la valeur normalement acceptée de ,70 (dont les obstacles à l'avancement ,58).

Pour terminer, toutes les personnes sondées travaillent pour la même banque turque. Il est donc difficile de savoir jusqu'à quel point les résultats peuvent être généralisés à d'autres secteurs d'activité en Turquie ou au secteur bancaire dans d'autres pays⁹.

BIBLIOGRAPHIE

- Bailyn, L., J. K. Fletcher et D. Kolb (1997). « Unexpected connections: considering employees' personal lives can revitalize your business », *Sloan Management Review*, 38, p. 11-19.
- Burke, R. J. (2003). « Work experiences, stress and health among managerial women: Research and practice », dans M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst et C. L. Cooper (dir.), *Handbook of Work and Health Psychology*, New York, Wiley, p. 259-278.
- Burke, R. J. (1991). « Early work and career experiences of female and male managers and professionals: Reasons for optimism? » *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, p. 224-230.
- Burke, R. J. et M. Mattis (2005). *Supporting Women's Career Advancement*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Burke, R. J. et D. L. Nelson (2002). *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Collinson, D. (1987). « Banking on women; selection practices in the financial sector », *Personnel Review*, 16, p. 12-20.
- Crompton, R. et K. Sanderson (1994). « The gendered restructuring of work in the finance sector », dans A. M. Sott (dir.), *Gender, segregation, and social change*, Oxford, Oxford University Press, p. 121-134.

⁹ On tiendra compte à la lecture de cet article des contextes socioéconomique et culturel de la Turquie. La tradition y maintient une plus grande inégalité entre les hommes et les femmes que dans les sociétés occidentales et particulièrement nord-américaines au sein desquelles les pratiques organisationnelles sont plus favorables aux femmes (NDLR).

- Fletcher, J. K. et R. Rapaport (1996). « Work family issues as a catalyst for change », dans S. Lewis et J. Lewis (dir.), *Rethinking employment: The work family challenge*, London, Sage Publications.
- Fletcher, J. K. et L. Bailyn (1996). « Challenging the last boundary: Re-connecting work and family », dans M. B. Arthur et D. M. Rousseau (dir.), *Boundaryless careers*, Oxford, Oxford University Press.
- Giscombe, K. (2005). « Best practices for women of color in corporate America », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 266-294.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman et W. Wormley (1990). « Organizational experiences and career success of black and white managers », *Academy of Management Journal*, 33, p. 64-86.
- Hammond, V. (2002). « Advancing women's executive leadership », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 332-346.
- Hewlett, S. A. et C. B. Luce (2005). « Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success », *Harvard Business Review*, mars, p. 43-54.
- Hochschild, A. (1989). *The Second Shift*, New York, Avon Books.
- Horgan, D. D. (1989). « A cognitive learning perspective in women becoming expert managers », *Journal of Business and Psychology*, 3, p. 299-313.
- Jafri, N. et K. Isbister (2002). « A decade of diversity », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 37-50.
- Kofodimos, J. (1993). *Balancing Act*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lee, M. D., L. Engler et L. Wright (2002). Exploring the boundaries in professional careers: Reduced load work arrangements in law, medicine and accounting », dans R. Burke et D. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell Publishers, p. 174-206.
- Lewis, S. et C. L. Cooper (2005). *Work-life integration: Case studies of organizational change*, West Sussex, John Wiley.
- MacDermid, S. M et autres (2001). « Alternative work arrangements among professionals and managers: Rethinking career development and success », *Journal of Management Development*, 20, p. 305-317.
- Mainero, L. A. (1994). « Getting anointed for advancement: The case of executive women », *Academy of Management Executive*, 8, p. 53-67.
- Maslach, C., S. E Jackson et M. P. Leiter (1996). *Maslach Burnout Inventory*, 3^e édition, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Mattis, M. (2005). « Best practices for supporting women engineers' career development in US corporations », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 243-265.
- Mattis, M. L. (2002). « Best practices for retaining and advancing women professionals and managers », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 309-322.
- Mays, L., J. Graham et S. Vinnicombe (2005). « Shell Oil Company US: The 2004 Catalyst award winner for diversity initiatives », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 313-331.
- McCall, M. W., M. M. Lombardo et A. M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience*, New York, Lexington Books.
- McCracken, D. M. (2002). « Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution », *Harvard Business Review*, novembre, p. 47-53.
- Michaels, E. H. Handfield-Jones et B. Axelrod (2001). *The war for talent*, Boston, Harvard Business School Press.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Morrison, A. M. et M. A. Von Glinow (1990). « Women and minorities in management », *American Psychologist*, 45, p. 200-208.
- Morrison, A. M., R. P. White et E. Van Velsor (1992). *Breaking the Glass Ceiling*, 2^e édition, Reading, Addison-Wesley.
- Morrison, A. M., R. P. White et E. Van Velsor (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, Addison-Wesley.
- Nelson, D. L. et R. J. Burke (2002). *Gender, work stress and health*, Washington DC, APA Books.
- Ohlott, P. J., M. N. Ruderman et C. D. McCauley (1994). « Gender differences in manager's developmental job experiences », *Academy of Management Journal*, 37, p. 46-67.

- Ozbilgin, M. et D. Woodward (2004). *Banking and gender: Sex equality in the financial services in Britain and Turkey*, London, I.B. Taurus.
- Quinn, R. P. et L. J. Shepard (1974). *The 1972-73 Quality of Employment Survey*, Ann Arbor, MI: Institute Social Research, University of Michigan.
- Ragins, B. R., B. Townsend et M. Mattis (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling», *Academy of Management Executive*, 12, p. 28-42.
- Rapaport, R. et autres (1998). *Rethinking life and work*, Waltham, Pegasus Communications.
- Rutherford, S. (2005). «Different yet equal», dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 332-346.
- Schaufeli, W. B. et autres (2002). «The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, 3, p. 71-92.
- Spinks, N. L. et N. Tombari (2002). «Flexible work arrangements: A successful strategy for the advancement of women at the Royal Bank Financial Group», dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Blackwell, Oxford, p. 220-241.
- White, B., C. Cox et C. L. Cooper (1992). *Women's career development: A study of high flyers*, Oxford, Basil Blackwell.
- Woodward, D. et M. F. Ozbilgin (1999). «Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK», *Women in Management Review*, 14, p. 325-332.

L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine

Par **Sophie Brière**, chargée de projet, École nationale d'administration publique du Québec • sophie.briere@enap.ca

France Paquet, consultante en matière d'accès à l'égalité en emploi • france.paquet@scf.gouv.qc.ca

Et **Martin Gemme**, professionnel de recherche, École nationale d'administration publique du Québec • martin.gemme@enap.ca

La discrimination entre les hommes et les femmes est un phénomène qui a été mis de l'avant par plusieurs organismes internationaux dans la première moitié du XX^e siècle. Par ailleurs, le concept n'a été institutionnalisé qu'à partir de la deuxième moitié du siècle, notamment grâce aux différentes conférences tenues par les Nations Unies, dont celles de Mexico (1975) et de Beijing (1995), qui ont permis de dresser quelques constats importants sur l'inégalité entre les sexes.

Le Programme d'action de Beijing (1995), qui a invité les gouvernements à inclure la dimension sexospécifique dans toutes les sphères relatives à leurs institutions, à leurs politiques de planification et à leurs prises de décision, a permis de témoigner de la volonté de 189 nations d'appuyer le renforcement du pouvoir des femmes, de garantir le respect de leurs droits et d'atteindre l'égalité entre les sexes. Il a également permis de stipuler que l'égalité entre les hommes et les femmes est « un aspect des droits de l'homme; c'est une condition de la justice sociale; c'est un objectif qui ne doit pas être considéré comme intéressant exclusivement les femmes » (Nations Unies, 1995, p. 18).

La conférence de Beijing a permis d'observer certains faits importants sur l'inégalité entre les hommes et

les femmes. Par exemple, le Programme des Nations Unies pour le Développement a affirmé, dans son *Rapport mondial sur le développement humain*, « qu'aucun pays ne traite les femmes aussi bien que les hommes » (1996, p. 38). De son côté, la Banque mondiale a souligné, dans un ouvrage complet sur le genre et le développement (2001), que les femmes ne sont dans aucune région du monde égales aux hommes d'un point de vue social et économique¹.

Dans ce contexte, différents gouvernements ont entrepris des actions visant à interdire la discrimination entre les hommes et les femmes et à favoriser la présence des femmes à des postes de prise de décision. Au Québec plus spécifiquement, l'article 92 de la *Charte des droits et libertés de la personne* a fait en sorte, en 1982, que les ministères et organismes implantent, en 1987 et 1992, des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique. C'est ainsi que dans la fonction publique québécoise, la représentation des femmes dans des postes de haute direction est passée de 7,2 %, en 1987, à 12 %, en 1992, pour atteindre 19,1 %, en 1999, et 30,6 %, en 2005 (Secrétariat du Conseil du trésor, 2005).

Du côté du Maroc, pays dont traite le présent article, le gouvernement a également entrepris, dans la foulée des travaux de Beijing et des actions prises par les gouvernements à travers le monde, des réformes majeures en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes dans ses lois et ses politiques de développement.

¹ En 2000, par exemple, les femmes, qui représentaient 67 % de la population active sur la terre, ne détenaient que 1 % de la richesse mondiale (El Khayat, 2003). Elles représentaient à peine 10 % des législateurs élus et demeuraient sous-représentées dans la plupart des structures administratives nationales et internationales, tant publiques que privées (Nations Unies, 1995; Banque mondiale, 2001). Dans les pays occidentaux, les femmes ne voyaient que rarement leur participation à des postes de direction dépasser le cap des 20 % et leur participation aux postes du plus haut niveau s'élever au-dessus de 5 % (Wirth, 2001).

Cette volonté s'est notamment traduite par l'adoption, en janvier 2004, du nouveau Code de la famille qui a consacré les principes égalitaires dans l'institutionnalisation du mariage et par l'entrée, en 2002, de 35 femmes au Parlement. Les principales orientations prises par l'État marocain en faveur de l'égalité entre les sexes se sont traduites par différentes stratégies nationales. Mentionnons la *Stratégie nationale de promotion de la femme marocaine à l'horizon de l'an 2000* et, tout récemment, la *Stratégie nationale pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement économique et social* (Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées, 2005). Ce document est venu confirmer la volonté du Maroc de lutter contre la discrimination envers les femmes et indique les orientations gouvernementales sur les politiques à entreprendre en matière d'égalité des sexes. Il constitue aussi un cadre de référence pour les autres ministères, invités à institutionnaliser l'égalité entre les sexes.

C'est dans ce contexte que le ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) du Maroc a entrepris en 2005, avec l'aide du Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), un processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes. Son objectif premier est de contribuer à l'intégration d'une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans les pratiques, les systèmes et les politiques de l'administration publique marocaine, de façon à accroître la représentation des femmes dans le secteur public et, conséquemment, de favoriser le leadership de ces dernières par leur accès à des postes de direction. Pour les accompagner dans cette démarche, deux des auteurs du présent article et une consultante marocaine ont été mobilisées².

Cet article vise ainsi à décrire les principaux éléments de la démarche entreprise par le MMSP dans le cadre de l'implantation d'une approche d'égalité en emploi visant notamment le renforcement du leadership des femmes par leur accès à des postes de direction dans le secteur public. Avant la description plus spécifique

du programme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes implanté au MMSP, quelques concepts clefs de l'égalité en emploi pour les femmes et de l'accès aux postes de prise de décision ayant guidé la démarche marocaine seront présentés.

■ L'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES FEMMES ET L'ACCÈS AUX POSTES DE DIRECTION : QUELQUES CONCEPTS CLEFS

La place des femmes dans les organisations, leur leadership et leur accès à des postes de direction ont suscité, au cours des dernières années, l'engouement des chercheurs dans des disciplines aussi variées que la psychologie, les communications, la sociologie, la science politique et les sciences administratives. Ainsi, depuis les deux dernières décennies, des chercheurs européens et nord-américains ont observé que les femmes sont de plus en plus nombreuses à avoir accès à des postes de haut niveau au sein des administrations publiques (Fagenson, 1993; Adler et Izraeli, 1994; Davidson et Burke, 2000; Wirth, 2001). Ces progrès s'inscrivent dans un contexte où le nombre de femmes sur le marché du travail, toutes frontières confondues, est en constante augmentation et que les mesures gouvernementales visant à renforcer le leadership des femmes sont de plus en plus nombreuses (Adler et Izraeli, 1988; Belle, 1991; Fagenson, 1993; Coderre, Denis et Andrew, 1999; Davidson et Burke, 2000; Powell, 2000).

Par ailleurs, il est possible de regrouper les différentes études relatives aux thèmes mentionnés ci-dessus selon des perspectives distinctes, chacune apportant un éclairage parfois complémentaire, parfois divergent de celui des autres (Desrosiers et Lépine, 1991). La perspective structurelle dans laquelle s'insère principalement le contenu du présent article propose, contrairement à la perspective individuelle³, que ce sont bien les caractéristiques des organisations qui sont à la base des obstacles rencontrés par les femmes gestionnaires pour l'accès à des postes de décision (Desrosiers et Lépine, 1991).

² Sophie Brière, France Paquet et Houria Alami Mchichi sont les consultantes qui ont participé à l'élaboration du programme d'égalité en emploi pour les femmes au sein du MMSP.

³ La perspective individuelle attribue les problèmes d'avancement des femmes à des entraves internes liées à leurs habiletés, leur personnalité, leurs motivations ou leurs attitudes.

La discrimination systémique comme obstacle à la progression des femmes

Au sein de la perspective structurelle (Ferguson, 1984; Fagenson, 1993; Adler et Izraeli, 1994; Powell et Graves, 2003; Laufer, 2004), la structure et les pratiques organisationnelles joueraient un rôle déterminant sur les comportements des femmes. Cette vision a été mise de l'avant par le modèle et les publications de Kanter (1977, 1987) qui ont comme point d'ancrage la distribution numérique des groupes dans une organisation. Le modèle de Kanter propose, notamment, que l'absence d'occasion d'avancement incite les femmes à adopter des attitudes peu propices à leur promotion. Ces obstacles structurels et culturels peuvent plus précisément se traduire par la persistance des stéréotypes masculins des postes de prise de décision, la présence d'obstacles intrinsèques à l'organisation, une inadaptation des femmes à la culture organisationnelle dominante, une influence de la société patriarcale dans les pratiques discriminatoires en milieu organisationnel et encore un processus décisionnel ne tenant pas compte de l'incidence des politiques publiques sur les femmes et les hommes.

Dans cette optique, plusieurs auteurs suggèrent que la discrimination entre les hommes et les femmes est au cœur des normes et des pratiques organisationnelles donnant ainsi un caractère systémique à la discrimination, laquelle a été décrite par la Cour suprême du Canada, en 1987, comme résultant de l'application des méthodes établies de recrutement, d'embauche et de promotion. Dans ce contexte, la discrimination se trouve renforcée par l'exclusion même du groupe désavantagé, du fait que l'exclusion favorise la conviction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, qu'elle résulte de forces naturelles, par exemple que les femmes ne puissent effectuer tel type de tâche ou occuper tel type de poste.

Ainsi, une étude canadienne de Paul (1995) portant sur les facteurs organisationnels et culturels qui limitent la progression de carrière des femmes

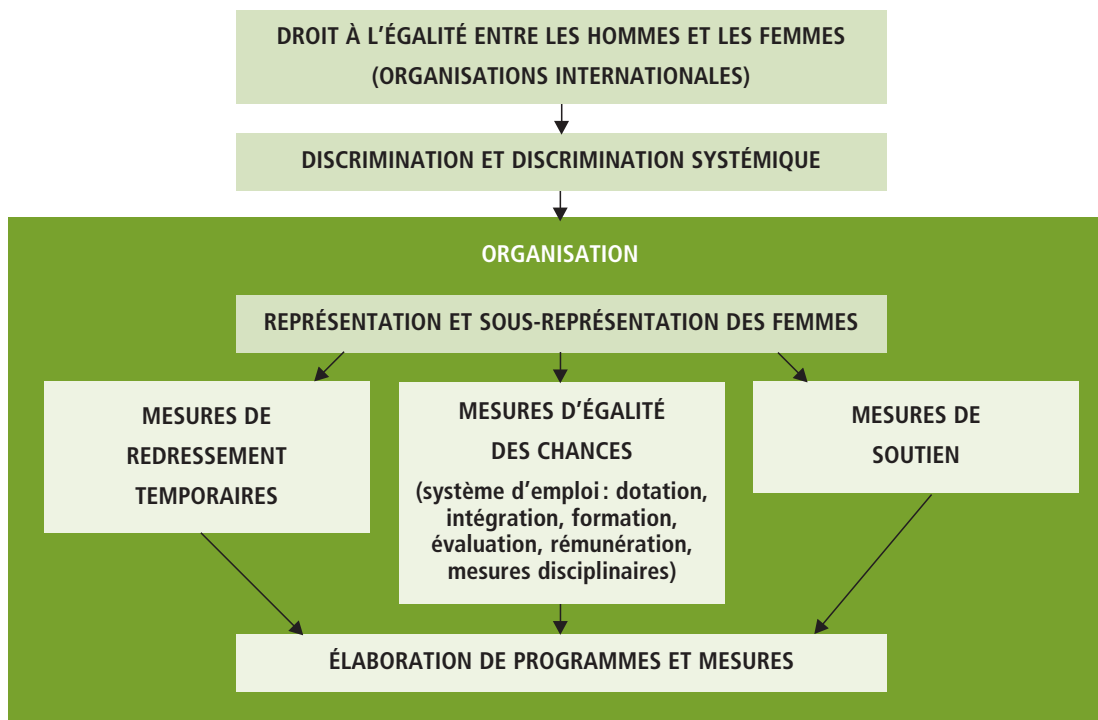
gestionnaires dans les organisations financières démontre que le processus de sélection de l'organisation revêt une importance particulière pour la progression de carrière des femmes. Pour Laufer (2004), le rôle des pratiques et des normes organisationnelles dans la formation du plafond de verre⁴ est important puisque les organisations constituent la forme dominante de l'action coordonnée dans la société et sont le lieu d'exercice du pouvoir par excellence. À cet égard, Powell (1999) souligne que les critères objectifs, tel un niveau élevé de scolarité, ont moins de poids lors du processus de nomination à des postes de prise de décision, les décideurs masculins au sommet ayant tendance à privilégier d'autres hommes selon des modèles et des critères de sélection caractérisés par des stéréotypes de genre.

Au Maroc, la recherche menée par Brière (2006) auprès des femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique montre la présence d'une discrimination organisationnelle au sein de l'administration publique, et ce, tant sur le plan du processus de nomination que dans l'organisation du travail. Les femmes rencontrées à l'occasion de cette étude ont effectivement admis qu'elles avaient subi des comportements différenciés en raison de leur sexe et qu'elles avaient été exclues de certains dossiers ou postes de direction, malgré leurs compétences et leur expérience. Les femmes interrogées ont également mentionné qu'elles avaient reçu un traitement discriminatoire à cause de leurs responsabilités familiales.

Dans ce contexte, l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes, telle qu'elle est schématisée à la figure 1, peut aider à redresser la situation au sein d'une organisation. Cela peut se faire en déterminant la représentation et la sous-représentation des femmes ainsi qu'en mettant en place une série de mesures visant à permettre aux femmes d'occuper une plus grande place dans l'organisation et à leur donner accès à des postes de haut niveau.

⁴ Le « plafond de verre » est un terme inventé dans les années 1970 aux États-Unis pour décrire les barrières invisibles artificielles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités (Bureau international du Travail, 1997).

FIGURE 1 : SCHÉMA D'ENSEMBLE D'UNE APPROCHE D'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES FEMMES



Adaptation de : Commission des droits de la personne du Québec (1988), *Guide d'élaboration d'un programme volontaire*, Cahiers 1 à 6.

La représentation et la sous-représentation des femmes sur le plan organisationnel

Telle qu'elle est présentée dans les documents de la Commission des droits de la personne (2003a, 2003b), la première étape de l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes consiste à déterminer la représentation et la sous-représentation de celles-ci au sein de l'organisation concernée, notamment dans les postes de direction. Afin de déterminer s'il y a sous-représentation⁵, une organisation doit d'abord procéder à l'analyse

de ses effectifs. Elle indique alors la proportion de femmes pour chaque type d'emploi par rapport à l'ensemble des autres employés.

Par ailleurs, avant de rendre un verdict de sous-représentation, l'organisation doit estimer le taux de disponibilité des femmes du type d'emploi concerné, soit la proportion que celles-ci représentent parmi l'ensemble des individus de la population qui peuvent occuper le poste visé⁶. Lorsque l'analyse des effectifs révèle la présence d'une sous-représentation des femmes dans les postes de haut niveau,

⁵ La sous-représentation correspond à l'écart entre le taux de disponibilité des femmes répondant aux exigences requises et leur représentation au sein des effectifs de l'organisation. Par exemple, dans le cas où le taux de disponibilité des femmes d'une organisation serait de 25 % dans les secteurs de haut niveau et que la représentation de celles-ci serait de 15 %, la sous-représentation équivaldrait à 10 %. Lorsque l'analyse des effectifs d'une organisation permet de conclure à l'existence d'une sous-représentation des femmes dans un ou plusieurs types d'emploi, dont les postes de prise de décision, l'organisation peut instaurer différents types de mesures sur le plan organisationnel pour remédier à la problématique.

⁶ Ce taux est fourni par l'analyse de disponibilité et exprime la place relative que les femmes devraient occuper, pour être représentées adéquatement, dans un type d'emploi de l'organisation.

l'organisation doit veiller à instaurer des mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien pour corriger la situation.

Les mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien

Les mesures de redressement temporaires permettent d'accorder une préférence à une personne compétente membre d'un groupe visé sous-représenté. Ces mesures visent notamment à augmenter, au sein d'une organisation, la représentation des femmes en leur accordant certains avantages préférentiels.

Les mesures d'égalité des chances servent à éliminer les aspects discriminatoires du système d'emploi et à assurer le respect du droit à l'égalité des chances en emploi pour tout le personnel. Le choix de ces mesures se fait à partir de constats tirés d'abord de l'analyse du système d'emploi⁷, puis de l'analyse des emplois⁸. Cette façon de faire permet de déterminer les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines pouvant contribuer à exclure les femmes des postes de direction.

Ainsi, une organisation désireuse de remédier à un problème de discrimination pourrait, par exemple, s'assurer que les mécanismes conduisant à la sélection des candidats aux postes de direction sont exempts de discrimination. Pour ce faire, l'organisation pourrait former les gestionnaires chargés de la décision finale d'embauche afin de leur permettre de faire une sélection basée sur des critères objectifs et non discriminatoires ou encore s'assurer que ces mêmes gestionnaires font connaître les raisons motivant leur choix.

Une autre mesure d'égalité des chances pouvant être élaborée par une organisation consiste à déterminer si les tâches ou les exigences des postes de haut niveau peuvent avoir pour effet d'exclure ou de désavantager les femmes⁹, puis à valider les descriptions de tâches et les exigences d'emploi auprès des titulaires des postes de travail. L'organisation pourrait également rédiger les titres d'emploi et les descriptions de tâches dans un langage neutre et veiller à ce que les exigences de caractéristiques physiques requises pour les emplois n'entraînent pas, indûment, l'exclusion des membres du groupe visé.

Dans le cas où les règles et les critères relatifs au processus de promotion¹⁰ d'une organisation seraient mal définis, laissant ainsi place à des décisions arbitraires, l'organisation pourrait repérer les règles ou les critères risquant d'être, dans certaines circonstances, préjudiciables aux femmes, pour ensuite élaborer une politique régissant les mouvements de personnel à l'interne. L'organisation pourrait ensuite modifier les pratiques et préciser les règles d'attribution des postes de haut niveau.

Les mesures de soutien sont des mesures accessibles à l'ensemble du personnel d'une organisation. Elles peuvent être constituées de mesures d'aide aux membres de la famille (comme les services de garderie), de congés et d'avantages sociaux pour les parents (comme des compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption), d'aménagement du temps de travail (comme les horaires flexibles) et de gestion des carrières (des cheminements de carrière adaptés aux exigences familiales, par exemple).

⁷ L'analyse du système d'emploi consiste à examiner les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, dans le but d'évaluer leurs conséquences en termes d'effet défavorable ou d'exclusion à l'endroit des femmes. Cette analyse se fait en trois étapes : la description de chacune des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, l'identification des politiques et pratiques discriminatoires et l'identification des mesures d'égalité des chances pouvant être mises en place pour remédier à la sous-représentation des femmes.

⁸ L'analyse des emplois est un processus permettant de recueillir l'information afin de définir les diverses composantes d'un poste. Elle représente l'assise du système d'emploi et entraîne des répercussions majeures sur les autres activités de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la sélection et l'évaluation du rendement. L'analyse des emplois comprend les tâches, les responsabilités, le contexte de travail, les habiletés, les connaissances et les exigences requises liés au poste concerné.

⁹ Les exigences relatives à la taille ou au poids ou encore le fait de demander un nombre excessif d'années d'expérience dans des emplois ou des secteurs desquels les femmes furent historiquement exclues seraient des facteurs de discrimination.

¹⁰ La promotion se définit comme une affectation à un poste d'un niveau hiérarchique plus élevé, dont les responsabilités sont accrues et les conditions salariales supérieures.

À titre d'illustration, le gouvernement du Québec a mis en place, depuis 1997, différentes politiques familiales proposant, notamment, un réseau public de services éducatifs à la petite enfance et de services de garde en milieu scolaire à prix fixe, un système d'aide aux devoirs dans les écoles et un régime d'assurance parentale (Conseil de la famille et de l'enfance, 1999).

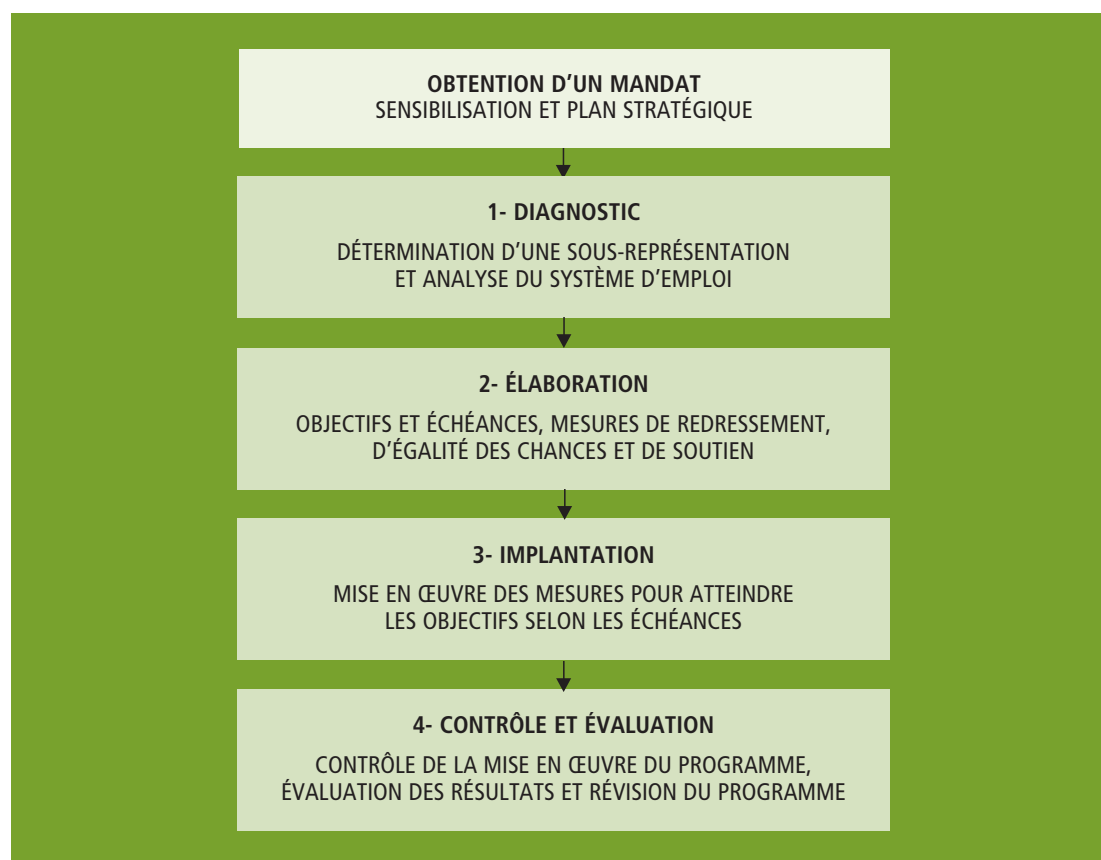
■ L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME STRATÉGIQUE D'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU MAROC

À l'instar des différentes composantes liées à l'implantation d'une approche d'égalité en emploi

pour les femmes, les organisations qui souhaitent se doter d'un programme de cette nature doivent tenir compte de certaines étapes dont les principales sont l'obtention d'un mandat des plus hautes autorités de l'organisation, l'élaboration d'un diagnostic organisationnel, l'élaboration et l'implantation des différentes mesures privilégiées et le contrôle et le suivi de la mise en œuvre du programme.

Tel que l'illustre la figure 2, ces différentes étapes ont servi de guide pour l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes au MMSP du Maroc et ont conduit à la mise en place du Programme stratégique à moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (PSMT).

FIGURE 2 : ÉTAPES DE L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



Adaptation de: Commission des droits de la personne du Québec (1988), *Guide d'élaboration d'un programme volontaire*, Cahiers 1 à 6.

Le programme¹¹ mis de l'avant par le MMSP comporte quatre axes, dont le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine par l'accroissement de leur représentation dans les postes de prise de décision, la réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines, l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP et la promotion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et au sein de la fonction publique marocaine.

Pour réaliser ce programme, mentionnons que le Ministère a mis en place une structure formée d'un comité de pilotage et d'un comité stratégique et a établi un diagnostic organisationnel participatif de l'égalité entre les sexes. Ce diagnostic organisationnel a été développé selon trois angles : le premier trace le portrait de la situation en matière d'effectifs, de ressources humaines, de rémunération et de mesures de soutien, le deuxième cherche à connaître la perception du personnel féminin en ces mêmes domaines et le troisième vise finalement à cerner la vision des décideurs du MMSP et de certains acteurs externes en matière d'égalité entre les sexes. Le diagnostic organisationnel participatif a été conçu en fonction de l'information recueillie à l'aide d'un questionnaire prévu à cette fin, celui-ci étant conforme aux grandes composantes de l'approche d'égalité en emploi pour les femmes présentées précédemment (figure 1). Les données ont été recueillies au cours d'entrevues individuelles et de groupes. Les individus consultés sont les responsables des ressources humaines et de la rémunération, des membres du personnel féminin, les dirigeants et gestionnaires du MMSP (particulièrement les femmes) et des responsables du Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées.

L'accroissement de la représentation des femmes dans les postes de prise de décision

Le PSMT vise ainsi à accroître la représentation des femmes et leur participation aux postes de haut niveau au sein de la fonction publique marocaine. Il a été constaté que malgré des progrès évidents

relativement à la présence des femmes sur le marché du travail, ces dernières continuent d'être quasiment absentes des postes de direction au sein de la fonction publique du Maroc. Malgré un taux de près de 51 % de femmes au sein de la population marocaine, de 34 % au sein de la population active et un taux de féminisation de la fonction publique de 31 % en 2002 (Mouddani, 2004), la présence et la répartition des femmes à des postes de prise de décision demeurent faibles, soit environ 7 % en 2003 (Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2003).

Le MMSP entend réaliser une étude statistique qui permettra de déterminer les emplois, dont ceux de haut niveau, dans lesquels les femmes sont sous-représentées au sein du Ministère et de la fonction publique. Des mesures institutionnelles favorisant l'accès des femmes à des postes de direction seront ensuite mises en place, de façon à renforcer les capacités de leadership et de gestion des femmes et à diminuer les écarts au sein des emplois sous-représentés de la fonction publique. À cet effet, une enquête pour établir les besoins exprimés par les femmes sera conduite afin de renforcer leurs capacités de leadership et de gestion. Cette enquête consistera en un outil d'aide à la décision visant à favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Les résultats de l'enquête seront diffusés auprès des partenaires ministériels et le MMSP instaurera, subséquemment, des mesures institutionnelles qui tiendront compte de ces résultats.

La réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines

En vue de réduire les disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines, il est prévu que différents projets de sensibilisation seraient élaborés. Le premier aura pour objectif de sensibiliser et de former les décideurs et les acteurs du MMSP et des ministères partenaires sur les enjeux de l'égalité entre les sexes ; notamment à partir de l'expérience canadienne en ce qui concerne l'évaluation et la classification des emplois grâce à l'élaboration d'un programme visant l'intégration de l'égalité entre les sexes au sein du référentiel des

¹¹ Ce programme a été élaboré par le Ministère, mais il doit être approuvé officiellement par le ministre.

emplois et des compétences et d'abord pour les postes de haut niveau. Le projet devra ainsi permettre l'élaboration de documents de sensibilisation et de formation sur l'égalité entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines.

Le second projet visera à sensibiliser les décideurs et les acteurs du MMSP et des ministères partenaires aux enjeux d'égalité entre les sexes et aux facteurs de discrimination dans les processus du recrutement, de la sélection et de la nomination à des postes de direction. Pour ce faire, des sessions de sensibilisation et de formation leur seront offertes, toujours à partir de l'expérience canadienne en la matière. La formation devra permettre de déterminer si les politiques et les pratiques du Ministère et de ses partenaires font en sorte d'attirer des candidatures reflétant le taux de disponibilité des femmes et de s'assurer que les composantes de la sélection et de la nomination à des postes de prise de décision n'entraînent pas l'élimination des candidates. Le troisième projet portera sur l'évaluation du rendement. À ce sujet, selon la démarche utilisée lors de l'élaboration des projets précédents, des sessions de sensibilisation et de formation portant sur l'identification des risques de discrimination seront offertes.

L'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP

Pour favoriser l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP et favoriser la représentation des femmes à des postes de haut niveau, un support institutionnel sera mis en place. Celui-ci visera à affecter une ressource interne à la coordination opérationnelle et au développement des projets en matière d'égalité des sexes. Il renforcera les connaissances et les compétences des individus chargés de la mise en place du PSMT dans les domaines de l'égalité des sexes et de ses champs et méthodes d'application dans l'administration publique.

Les membres du personnel du MMSP recevront également de l'appui, sous la forme d'une assistance technique, en renforcement des capacités organisationnelles dans le domaine de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes. Cet appui se traduit par la sensibilisation, la formation, l'accompagnement-conseil et la mise en place d'un partenariat avec l'École

nationale d'administration du Maroc. La collaboration de l'ensemble du personnel du MMSP lors de la planification, de la coordination du PSMT, de sa mise en œuvre et de son suivi sera ainsi assurée.

La promotion de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle

En vue de favoriser la promotion de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle au sein de la fonction publique marocaine, une étude sur les besoins des femmes en matière de conciliation travail-famille et sur l'élaboration de mesures institutionnelles sera réalisée. Ces mesures s'avèrent importantes. La recherche menée par Brière (2006) auprès de femmes gestionnaires marocaines a d'ailleurs démontré que le manque de pratiques de conciliation travail-famille figure parmi les facteurs les plus contraignants à la progression de carrière des femmes à des postes de prise de décision.

À cet effet, une enquête exigeant la prise en compte des différents acteurs concernés sera réalisée. À la lumière des résultats présentés, il est prévu que le MMSP adopte des mesures institutionnelles visant à concilier le travail et la famille. Les résultats de l'étude pourront, par la suite, être diffusés auprès des partenaires ministériels, en vue de servir de cadre d'orientation générale à l'ensemble des départements ministériels.

■ CONCLUSION

Le point de départ de cet article était de présenter la démarche entreprise par le ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) pour l'implantation de son programme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, programme qui vise notamment à favoriser le leadership des femmes dans le secteur public en leur donnant accès aux postes de haut niveau. Les principaux éléments de la démarche du MMSP reposent sur l'élaboration du programme avec ses différentes mesures, la création de structures au sein de l'organisation et la réalisation d'un diagnostic organisationnel participatif.

Dans cette perspective, les principales composantes de l'égalité en emploi pour les femmes telles qu'elles sont définies par la Commission des droits de la

personne (2003a), à savoir la réalisation d'un diagnostic visant à déterminer la sous-représentation des femmes, l'analyse du système d'emploi et l'élaboration d'un programme permettant la mise en place de mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien, ont servi de base à la démarche marocaine.

Cet article souhaitait également souligner que l'expérience marocaine s'inscrit dans les grands courants de pensée sur la place des femmes dans les organisations, plus particulièrement en ce qui a trait à la perspective structurelle et, de façon plus globale, à la lutte contre la discrimination systémique mise de l'avant par les organismes internationaux et les différents gouvernements. L'expérience du MMSP a montré, à ce propos, que l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes constitue une des réponses au besoin d'éliminer les inégalités envers les femmes au sein des organisations et de renforcer le leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine.

Cette présentation de l'expérience marocaine permet en somme de dresser quelques constats et de proposer des pistes de réflexion relativement à l'implantation d'une approche visant à favoriser le leadership des femmes dans le secteur public. D'abord, l'implantation de ce type de programme suppose la présence d'un certain nombre de conditions communes à la plupart des projets de changement organisationnel. La réussite d'une telle entreprise dépend en effet du degré d'engagement des principaux acteurs concernés, ce qui a été démontré jusqu'à maintenant dans le cas du MMSP. Une pleine appropriation d'une démarche comme celle implantée au sein du MMSP implique également une capacité à assurer le leadership requis dans la coordination et la communication des efforts aux niveaux interne et externe. Le succès à long terme de ce type de programme demeure sans conteste lié au maintien de la volonté du gouvernement marocain d'introduire l'égalité entre les sexes dans ses pratiques, ses systèmes et ses politiques, notamment en ce qui a trait aux postes de haut niveau.

Dans un processus comme celui entrepris par le Maroc, il importe également de souligner l'importance d'adopter une démarche graduelle et participative, à l'aide de différents outils de sensibilisation et de

formation. Ceci favorise une meilleure appropriation des enjeux liés à l'égalité entre les sexes. Des projets de sensibilisation et de formation, tels qu'ils sont proposés dans le cadre de l'expérience marocaine, permettent de mieux intégrer les différents éléments relatifs à l'égalité des femmes en emploi au sein des pratiques de gestion des ressources humaines et d'assurer avec succès une transition vers le changement.

Le succès d'un programme comme celui du Maroc implique finalement un changement important des habitudes, des valeurs et des mentalités au sein du milieu touché. Le facteur temps doit donc être pris en considération, puisque les transformations organisationnelles constituent un processus laborieux qui demande beaucoup de rigueur, de discipline et de volonté de la part de tous les acteurs concernés. Des objectifs temporels trop restreints risqueraient d'interférer sur le succès et la durabilité de l'instauration d'une approche telle que celle préconisée par le Maroc. Au Québec, par exemple, l'implantation d'un tel type de programme s'est effectuée sur plus d'une décennie.

Sur le plan de la gestion du programme, afin d'atténuer les risques d'une réévaluation des résultats du PSMT à la baisse, nul besoin de rappeler l'importance d'élaborer un plan de suivi et de contrôle des résultats atteints. Des outils de communication permettant aux différents intervenants de suivre l'évolution du programme, de partager leurs préoccupations et de mettre en place les conditions requises à la poursuite des résultats escomptés méritent, à cet égard, d'être créés dès maintenant au sein du Ministère.

De toute évidence, la démarche menée par le MMSP est de grande envergure. Elle repose sur une approche systémique dont le défi est de modifier en profondeur le fonctionnement de l'administration publique marocaine. Cette démarche ne représente pas une garantie quant à l'augmentation du nombre de femmes à des postes de prise de décision, mais elle constitue une prémisse importante à une plus grande place faite aux femmes au sein de l'administration publique, elle permet à l'administration publique de disposer d'un plus grand bassin de ressources potentielles pour les postes de gestion. En ce sens, l'expérience est porteuse d'avenir, car l'engagement et la capacité d'action du MMSP auront des effets

multiplicateurs non seulement sur l'ensemble de la fonction publique marocaine, mais aussi sur la carrière des femmes dans l'administration publique et elle

pourra servir d'exemple à d'autres pays souhaitant effectuer une démarche similaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. et D. N. Izraeli (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, Blackwell Publishers.
- Adler, N. J. et D. N. Izraeli (1988). *Women in Management Worldwide*, New York, M.E. Sharp.
- Banque mondiale (2001). *Engendering Development*, New York, Oxford University Press.
- Beaudoin, G.-A. et W. S. Tarnopolsky (1982). *Charte canadienne des droits et libertés*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur.
- Belle, F. (1991). *Être femme et cadre*, Paris, L'Harmattan.
- Bureau international du Travail (1997). *La promotion des femmes aux postes de direction*, Genève, Bureau international du Travail.
- Brière, S. (2006). *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, thèse en vue de l'obtention du grade de docteur, ENAP.
- Brière, S. et F. Paquet (2003). « Innovations et bonnes pratiques pour la participation des femmes à l'administration publique : le cas du Québec », dans *Maroc : La femme fonctionnaire dans l'administration publique : la femme aux postes de responsabilité*, Rabat, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Direction de la réforme administrative, p. 67-108.
- Coderre, C., A. B. Denis et C. Andrew (1999). *Femmes de carrière, carrière de femmes*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003a). *Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi*, Québec.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003b). *Guide pour l'analyse du système d'emploi*, Québec.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1975). *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, Québec.
- Conseil de la famille et de l'enfance (1999). *Famille et travail, deux mondes à réconcilier*, Québec.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2000). *Women in Management: Current Research Issues*, vol. II, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Desrosiers, M. et I. Lépine (1991). « La place des femmes dans la gestion : perspectives de recherche », dans I. Lépine et C. Simard, *Prendre sa place dans l'univers organisationnel*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc, p. 3-52.
- El Khayat, R. (2003). *Les femmes arabes*, Maroc, Éditions Aïni Bennaï, coll. Humanités.
- Fagenson, E. A. (1993). *Women in Management, Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*, Newbury Park, Sage Publications.
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press.
- Guy, Mary E. (1994). « Organizational Architecture, Gender and Women's Careers », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 14, n° 2, p. 77-90.
- Hupper-Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée ?*, Paris, Flammarion.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987). « Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter », *Human Resource Management*, vol. 26, n° 2, p. 257-263.
- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 117-128.

- Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (2006). *Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique*, Rabat, [document interne].
- Mouddani, L. D. (2004). « Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative », *Marché du travail et genre, Maghreb-Europe*, Brussels Economic Series.
- Nations Unies (1995). *Rapport de la quatrième conférence mondiale sur les femmes*, Beijing, Nations Unies.
- Nations Unies (1995). *Déclaration de Mexico sur l'égalité pour les femmes et leur contribution au développement et à la paix*, Mexico, Nations Unies, 189 p.
- Paul, M. (1995). *Les facteurs organisationnels, personnels, et culturels qui limitent la progression de carrière de femmes gestionnaires dans les organisations : étude réalisée dans une institution financière*, mémoire en vue de l'obtention du grade de maître en science, Université Laval.
- Powell, G. N. (2000). « The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News », dans M. J. Davidson et R. J. Burke, *Women in Management: Current Research Issues*, vol. II, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Powell, G. N. (1999). *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Programme des Nations Unies pour le développement (1996). *Rapport mondial sur le développement humain*, Paris, Économica.
- Riccucci, N. M. et J. R. Saidel (1997). « The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle », *Public Administration Review*, vol. 57, n° 5, p. 423-430.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (2003). « Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins? », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 20, n° 4, p. 320-333.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (1997). « Le style de gestion des hommes et des femmes : convergence ou divergence? », *Canadian Public Administration /Administration publique du Canada*, vol. 40, n° 4, p. 599-613.
- Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées (2005). *Stratégie nationale pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement économique et social*, Rabat.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2005). *Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique pour les femmes*, Québec.
- Symons, G. (1984). « La carrière! Un vécu au féminin », *Gestion*, vol. 7, n° 3, p. 50-52.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling*, Genève, International Labour Office.

Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité organisationnelle : la perspective des gestionnaires masculins

Par **Ann M. Beaton**, École de psychologie, Université de Moncton • ann.beaton@umoncton.ca
Avec **Kathleen McKay** et **Marie-Ève Rouleau**, École de psychologie, Université de Moncton
• kmckay@nbnet.nb.ca. marieve_rouleau@yahoo.ca

Traduit de l'anglais

La présente étude¹ vise à comprendre pourquoi la force numérique des femmes dans les groupes de travail réduit la perception de cohésion du groupe et accroît l'intention de quitter l'organisation chez les gestionnaires masculins. Nous examinons la question du point de vue de la menace perçue (Bobo, 1988). Nous avons mis à l'essai un modèle dans le cadre duquel nous évaluons deux éléments de la force numérique des femmes : la représentation numérique des femmes gestionnaires et l'augmentation de leur nombre au cours des dernières années (Yoder, 1991). Selon ce modèle, les deux mesures de la force numérique des femmes sont liées, mais pour autant, la représentation numérique des femmes et leur augmentation sont associées à la menace perçue respectivement envers les intérêts collectifs et les intérêts personnels. La menace pour les intérêts personnels devrait ensuite se transformer en un sentiment de menace pour l'ensemble du groupe. Finalement, le modèle prédit que la menace perçue pour les intérêts collectifs réduit la perception de cohésion du groupe de travail et accroît l'intention de quitter l'organisation. Nous prévoyons que la cohésion perçue et les intentions de départ vont toutes deux varier.

Nous avons mis ce modèle à l'essai auprès de 136 gestionnaires masculins d'une compagnie de transport. Comme prévu, les résultats font ressortir le rôle important joué par la menace perçue chez les gestionnaires masculins. Les auteures abordent en outre des stratégies mises en place pour diminuer les conflits intergroupes dans un contexte organisationnel.

Au fil des ans, le profil démographique de la main-d'œuvre nord-américaine a subi d'importants changements (Offermann et Gowing, 1990). Comme le montrent les statistiques, les femmes ont réalisé des gains dans les secteurs d'emploi non traditionnels pour elles, notamment la gestion. Par exemple, le nombre de femmes s'est accru de 6,2% dans les postes de gestion depuis 1987, et elles représentent maintenant 35,1% des gestionnaires au Canada (Statistique Canada, 2000). Bien que modestes, ces changements n'en reflètent pas moins des tendances constantes que de nombreux facteurs peuvent expliquer (Reskin, McBrier et Kmec, 1999), en particulier l'adoption de politiques sociales, en l'occurrence la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2006). Ces initiatives sont conçues pour recruter et garder en poste des femmes talentueuses et qualifiées qui, par le passé, étaient exclues de certains secteurs d'emploi. Étant donné que le nombre de femmes qui occupent des postes de gestion continue de progresser, il est raisonnable de se demander si leur présence façonne les expériences de travail de leurs collègues masculins.

¹ NDA: Les noms des deuxième et troisième auteures sont présentés par ordre alphabétique. La recherche a été effectuée en fonction d'une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada accordée à la première auteure.

■ LA DIVERSITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL, UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

La diversité du milieu de travail comporte des avantages importants, dont la multiplicité des points de vue dans l'examen d'un problème, une variété accrue d'idées et de perspectives créatives (Cox et Blake, 1991) et des répercussions favorables sur la productivité et le rendement (Dwyer, Richard et Chadwick, 2003; Richard, 2000). Elle peut cependant s'avérer une arme à double tranchant. La recherche a montré que la composition des groupes de travail pouvait présenter des inconvénients pour les membres d'un groupe dominant (Riordan, 2000). Les études axées exclusivement sur l'expérience des hommes ont révélé que la composition des groupes de travail a des effets néfastes profonds sur leurs attitudes au travail. Lorsque la proportion relative de femmes augmente dans le groupe de travail, les hommes font état d'une diminution de la cohésion du groupe et avouent une intention plus grande de quitter l'organisation (Appold, Siengthai et Kasarda, 1998; Chatman et O'Reilly, 2004; Cordero, DiTomaso et Farris, 1996; DiTomaso, Cordero et Farris, 1999; Elvira et Cohen, 2001; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992).

Ces résultats ont des conséquences considérables. L'aliénation des employés ou l'intention accrue de quitter l'organisation n'est certainement pas une bonne nouvelle pour toute entreprise qui cherche à recruter et à garder son personnel. L'effet potentiellement funeste de la diversité de sexe sur le degré de solidarité des hommes dans une organisation amène également à conclure que les employeurs ont négligé de prendre en compte les répercussions d'une diversification de la main-d'œuvre. Certains auteurs ont effectivement insisté sur la nécessité d'un programme de gestion de la diversité (Cox et Blake, 1991; Bond et Pyle, 1998). Jusqu'à ce qu'on comprenne les effets de la présence de femmes dans les groupes sur les attitudes des hommes au travail, il est difficile de planifier des stratégies pour mieux gérer cette diversité. Toutefois, on ignore encore ce qui fait que la composition des groupes influence ces résultats. Des chercheurs ont soutenu qu'il vaut mieux comprendre les facteurs médiateurs qui expliqueraient pourquoi la diversité est suscep-

tible d'influencer le roulement de personnel et la cohésion (Reskin, McBrier et Kmec, 1999; Webber et Donahue, 2001; Zatzick, Elvira et Cohen, 2003; Jackson, Joshi et Erhardt, 2003). Notre étude a pour objet de combler cette lacune et d'examiner comment la force numérique des femmes au sein d'un groupe de travail peut avoir des conséquences fâcheuses au regard des gestionnaires masculins.

Notre analyse des facteurs médiateurs responsables des répercussions nuisibles de la participation des femmes au groupe de travail chez les gestionnaires masculins utilisera la perspective de la menace perçue (Bobo, 1983 et 1988; Bobo et Hutchings, 1996). Depuis toujours, les hommes ont eu la majorité numérique et ont bénéficié d'un statut supérieur dans le domaine de la gestion (Powell et Graves, 2003). L'intégration des femmes dans une profession traditionnellement dominée par les hommes transforme le milieu de travail à bien des égards. Pour les hommes, ces changements dans la composition de leur groupe de travail peuvent signifier une perte de terrain importante. Dans des professions où elles sont traditionnellement peu représentées, les femmes apparaissent concrètement pour certains hommes comme une menace à leur « droit » au pouvoir, au prestige et à l'accès à des ressources professionnelles souhaitables (Tougas et autres, 1995; Tougas, Beaton et Laplante, 2005). La recherche l'atteste, les gestionnaires masculins ont indiqué, par exemple, que les gains réalisés par les femmes réduisaient leurs perspectives de carrière (Tougas et Beaton, 1993).

Selon Blumer (1958), le sentiment de menace vient de l'inquiétude à l'égard du statut légitime de l'endogroupe dominant par rapport aux membres d'un exogroupe. Les membres d'un groupe dominant se sentiront menacés lorsqu'ils auront l'impression que leur position sociale avantageuse s'émousse ou plutôt qu'ils perdent des ressources importantes par rapport à d'autres groupes. Une distinction importante a été faite entre la menace pour les intérêts collectifs et la menace pour les intérêts personnels (Bobo, 1983 et 1988; Bobo et Hutchings, 1996), c'est-à-dire la menace personnelle directe véhiculée par les membres d'un exogroupe. La recherche a révélé que la représentation numérique des groupes minoritaires

déclenche un sentiment de menace collective parmi les membres du groupe dominant (Tougas et autres, 2003).

D'un intérêt plus pertinent pour la présente étude, Beaton et ses collaborateurs ont évalué le lien entre la représentation numérique des femmes dans le groupe de travail et la menace collective perçue par les gestionnaires masculins (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Ils ont évalué cette perception selon le concept de la privation relative (Runciman, 1966; Crosby, 1976), c'est-à-dire le mécontentement qui découle de comparaisons défavorables avec les femmes gestionnaires. Les gestionnaires masculins craignent, par exemple, pour leurs intérêts collectifs parce que, comparativement à leurs collègues féminines, leur espérance d'atteindre des résultats professionnels s'est amoindrie. Pour les chercheurs, une proportion élevée de femmes dans un groupe de travail rendrait les gestionnaires masculins plus susceptibles de sentir leurs intérêts collectifs en péril.

Les travaux de recherche sur les effets négatifs de la menace des intérêts collectifs ont surtout porté sur les réactions envers les membres de l'exogroupe ou sur les politiques adoptées pour promouvoir leur représentation. Dans des professions traditionnellement masculines, les hommes qui sentent le groupe menacé sont plus à même de dénigrer les femmes ou de s'opposer aux mesures d'équité en matière d'emploi (Tougas et autres, 1995; Beaton, Tougas et Joly, 1996; Tougas, Beaton et Laplante, 2005). Même si l'hypothèse a été posée (Zatzick, Elvira et Cohen, 2003), la recherche effectuée jusqu'à maintenant n'a pas mesuré si la menace des intérêts collectifs influence l'évaluation du groupe de travail et de l'organisation dans son ensemble.

Nous soutenons que plus la représentation des femmes dans le groupe de travail grandit, plus les gestionnaires masculins sentiront leurs intérêts collectifs menacés. Par la suite, une évolution privilégiant la concurrence à l'égard des collègues féminines intensifiera le sentiment de mécontentement et de tension dans le groupe de travail mixte et diminuera les perspectives de réussite perçues à l'intérieur de l'organisation actuelle. Finalement, la menace des intérêts collectifs ressentie par les gestionnaires masculins réduira le sentiment de cohésion du groupe et incitera davantage

à vouloir quitter l'organisation dans laquelle l'accès aux ressources d'ordre professionnel semble moindre.

■ REPRÉSENTATION NUMÉRIQUE ET AUGMENTATION DU NOMBRE

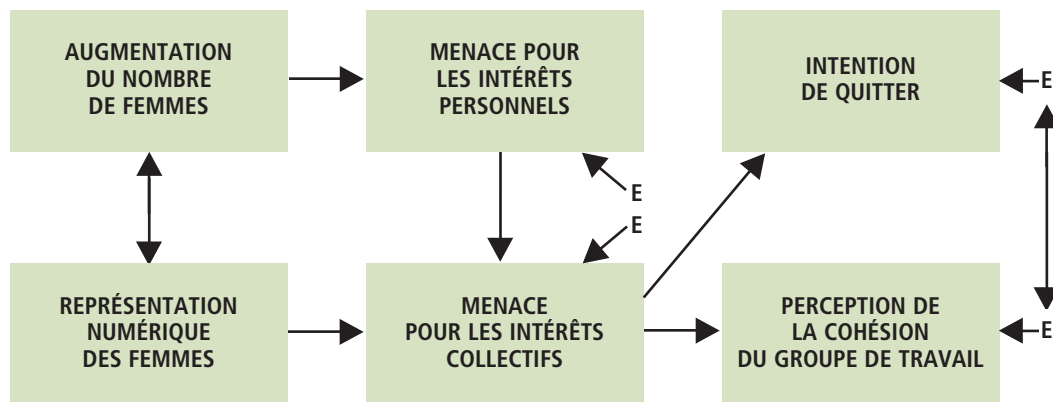
Ce n'est là toutefois qu'un aspect du problème. Un autre aspect de la force numérique des femmes est capable de faire naître un sentiment de menace chez les membres du groupe dominant. À la lumière des travaux de Blalock (1967), Yoder (1991) fait une distinction importante entre la représentation numérique des femmes et leur augmentation, c'est-à-dire, l'arrivée d'une vague de nouvelles recrues dans un milieu de travail non traditionnel. Selon Yoder, les membres du groupe majoritaire ne sont pas seulement attentifs à la représentation numérique d'une minorité, mais également à l'augmentation de leur nombre dans leur profession. Des études ont été menées pour explorer les deux concepts: représentation numérique et augmentation en nombre des femmes (Beaton, Tougas et Joly, 1996) et aussi des membres de minorités visibles (Tougas et autres, 2003). Les observations ont révélé que les deux mesures sont liées. Cependant, on n'a pas observé que la représentation numérique et l'augmentation des groupes minoritaires avaient le même effet sur la perception de la menace collective (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Tougas et autres, 2003).

Pour cette raison, l'effet de l'augmentation des femmes sur la menace perçue chez les hommes demeure obscur. Blalock (1967) tente d'éclaircir la question. Il soutient que lorsque le groupe minoritaire augmente peu, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe pas un glissement soudain et immédiat du rapport de forces, la menace sera: « [...] perçue comme une menace portant surtout sur le statut personnel de la personne » (p. 160), plutôt que sur l'endogroupe. Compte tenu de cet argument, nous augurons un lien positif entre le taux d'augmentation du nombre de femmes et le sentiment de la menace perçue pour les intérêts personnels chez les gestionnaires masculins. D'après les recherches précédentes, la menace pour les intérêts personnels se transformera ensuite en une menace pour l'ensemble du groupe (Beaton et Tougas, 1997; Tougas et autres, 1998).

Notre étude a pour objet de documenter l'effet de la menace perçue en tant que facteur médiateur entre la force numérique des femmes dans le groupe de travail et le degré de solidarité organisationnelle d'un membre du groupe dominant. Les hypothèses sont résumées à la figure 1. Nous nous attendons à ce que la force numérique des femmes dans le groupe de travail soit associée à la menace perçue. Même si la représentation des femmes et leur augmentation sont corrélées, elles sont directement liées à des formes distinctes de la menace perçue chez les gestionnaires masculins. Nous anticipons que la représentation des femmes et leur augmentation en nombre dans

le groupe de travail seront respectivement associées à la menace pour les intérêts collectifs et pour les intérêts personnels. Par la suite, la menace perçue à l'égard des intérêts personnels se transformera en un sentiment de menace pour l'endogroupe. La menace pour les intérêts de l'endogroupe poussera les gestionnaires masculins à dénoncer le manque de cohésion de leur groupe de travail et à envisager de quitter l'organisation. Enfin, nous pronostiquons un lien négatif entre la perception de la cohésion du groupe de travail et l'intention de quitter l'organisation (George et Bettenhausen, 1990; Reskin, McBrier et Kmec, 1999).

FIGURE 1 : MODÈLE PRÉVU



E = TERME D'ERREUR

■ DESCRIPTION DE LA MÉTHODE RETENUE POUR L'ENQUÊTE

Participants

Au total, 237 questionnaires ont été envoyés à des hommes qui occupent des postes de gestion dans une entreprise de transport. De ce nombre, 136 hommes ont rempli le questionnaire, soit un taux de réponse de 57,3%. Même si la plupart des répondants étaient des gestionnaires intermédiaires (41,2%) ou des superviseurs (44,9%), certains étaient des cadres supérieurs (4,4%), des membres du personnel de vente (5,1%) ou exerçaient un grand nombre de ces différentes fonctions (1,5%). Seulement 2,9% des

répondants n'ont pas précisé leur groupe professionnel. Les répondants travaillaient généralement en moyenne depuis 9,5 ans dans l'entreprise. La plupart parlaient anglais à la maison (86%) et étaient âgés de 30 à 44 ans (62,9%). Au moment de l'étude, un comité d'équité en matière d'emploi existait pour examiner les incidences des efforts précédents et pour proposer des mesures de gestion de la diversité organisationnelle.

Instruments et procédure

Des questionnaires bilingues (anglais et français) ont été envoyés à tous les hommes occupant des postes de gestion. Le questionnaire commençait

par une lettre de présentation qui décrivait l'objet du sondage et qui garantissait l'anonymat et la confidentialité des réponses. La lettre était suivie d'une série de questions sociodémographiques qui visaient à établir le profil des répondants. Sauf indication précise, les concepts théoriques ont été évalués selon l'échelle de Likert à sept points où 1 signifie « pas du tout » et 7 « absolument ». Pour réduire le biais méthodologique courant, ces mesures ont été intégrées à un questionnaire plus vaste qui renfermait d'autres concepts. Une enveloppe de retour affranchie et portant l'adresse de l'université accompagnait chaque questionnaire. Les répondants disposaient de deux semaines pour remplir le questionnaire et le retourner. Au cours de ces deux semaines, une lettre de suivi a été envoyée à tous les répondants par courrier interne pour les encourager à participer.

Représentation numérique des femmes

Les répondants devaient penser à leurs collègues faisant partie de leur groupe professionnel dans l'organisation (la gestion) et avec lesquels ils ont des échanges professionnels réguliers. En songeant à ce groupe, les répondants étaient invités à évaluer le pourcentage de collègues féminines qui faisaient partie de leur groupe de travail sur une échelle de 11 points, allant de 0 % à 100 %. Les mesures perceptives de la dissimilitude démographique ont été utilisées dans des études précédentes, car elles ont l'avantage de faire intervenir à la fois les réseaux officiels et non officiels (South et autres, 1982; South et autres, 1987; Kirchmeyer, 1995; Beaton, Tougas et Joly, 1996; Cordero, DiTomaso et Farris, 1996; Beaton et Tougas, 1997; Ragins, Cornwell et Miller, 2003). Williams et Meân (2004) ont montré la pertinence d'une mesure proportionnelle de la participation des deux sexes. En outre, l'approche perceptive pour l'évaluation de la dissimilitude est fondée sur la conviction que les expériences et les attitudes d'une personne sont liées au sens psychologique qu'elle donne aux différences dans son groupe de travail (Riordan, 2000). Comme le soutient Riordan, la dissimilitude démographique déclarée par l'intéressé explique beaucoup plus la variance dans les résultats que les données démographiques réelles. La recherche a montré de surcroît que la mesure de la dissimilitude perceptive fondée sur les caractéris-

tiques démographiques est particulièrement fiable comparativement aux effets de l'image mentale et de l'amplification de cette image (*percept-percept inflation*, Crampton et Wagner, 1994).

Augmentation du nombre de femmes

Des instructions semblables à celles de la représentation numérique ont également été utilisées pour connaître l'augmentation du nombre de femmes ayant accédé au groupe de travail des répondants au cours des deux dernières années. Dans ce cas, on a demandé aux répondants d'encrer un pourcentage sur une échelle de 11 points allant de 0 % à 100 %. Cette technique a été employée dans des études précédentes pour connaître la perception du degré d'augmentation du nombre de femmes (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Beaton et Tougas, 1997).

Taille du groupe de travail

Les répondants devaient indiquer une évaluation du nombre de personnes dans leur groupe de travail. La définition de groupe de travail était identique à celle qui figurait dans les instructions données pour évaluer la représentation numérique et l'augmentation du nombre de femmes.

Perception de la cohésion du groupe de travail

En tout, sept énoncés visaient dans le questionnaire à évaluer la mesure par laquelle les répondants estimaient que les membres de leur groupe de travail faisaient preuve de solidarité. Ces énoncés étaient les suivants :

Dans mon groupe de travail,

- la plupart des employés se respectent ;
- la plupart des employés se font confiance ;
- la plupart des employés s'entendent bien entre eux ;
- la plupart des employés coopèrent en vue d'accomplir la tâche ;
- la plupart des employés contribuent équitablement aux tâches à accomplir ;

- la plupart des employés sont prêts à partager des idées et de l'information ;
- il y a une forte collaboration d'équipe.

Cette mesure a été utilisée dans une étude précédente menée par Riordan et Shore (1997) et a donné un degré de cohérence interne de 0,92. Dans la présente étude, le coefficient a été de 0,92.

Menace perçue pour les intérêts personnels

Les répondants devaient comparer leur situation de travail personnelle avec celle des femmes gestionnaires de l'entreprise. Les gestionnaires masculins ont été plus précisément invités à déterminer s'ils étaient personnellement défavorisés par rapport à leurs collègues féminines en ce qui concerne : (1) les possibilités d'avancement ; (2) les évaluations du rendement ; (3) l'accès aux possibilités de formation ; (4) les augmentations de salaire. À la suite de chaque question, les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ils étaient satisfaits des résultats de chacune des comparaisons. Les comparaisons et les réponses aux questions d'évaluation ont été combinées pour obtenir un score composite, les notes élevées indiquant une plus grande insatisfaction relativement à la menace perçue pour les intérêts personnels (coefficient alpha de Cronbach = 0,83²). Une mesure semblable de la menace ressentie pour les intérêts personnels a servi dans une étude précédente et a révélé un degré de cohérence interne de 0,90 (Beaton et Tougas, 1997).

Menace perçue pour les intérêts collectifs

Quatre comparaisons ont été présentées aux répondants pour déterminer si les hommes se sentaient défavorisés par rapport aux femmes en gestion sur les points suivants : (1) les possibilités d'avancement ; (2) les évaluations du rendement ; (3) l'accès aux possibilités de formation ; (4) les augmentations de salaire. À la suite de chaque comparaison, les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ils

étaient satisfaits des résultats. Les comparaisons et les réponses aux questions d'évaluation ont été combinées pour obtenir un score composite (coefficient alpha de Cronbach = 0,87). Les notes élevées ont signalé de l'insatisfaction à l'égard de la menace perçue pour les intérêts collectifs. Une mesure comparable a été utilisée par le passé et a donné des degrés de cohérence interne de 0,88 (Beaton et Tougas, 1997), de 0,83 (Beaton, Tougas et Joly, 1996), et de 0,90 (Tougas, Beaton et Joly, 1990).

Intention de quitter l'organisation

Basés sur les travaux menés par Rosin et Korabik (1991), quatre items du questionnaire visaient à évaluer l'intention de quitter l'organisation. Les questions étaient les suivantes :

- À ce moment de votre carrière, dans quelle mesure voudriez-vous quitter votre emploi, si c'était possible ?
- Dans quelle mesure planifiez-vous quitter votre emploi d'ici six mois ?
- Dans quelle mesure cherchez-vous activement un autre emploi ?
- Dans quelle mesure songez-vous à quitter votre emploi actuel ?

Les études précédentes ont obtenu un degré de cohérence interne variant de 0,82 (Rosin et Korabik, 1991) à 0,80 (Beaton et Tougas, 1997). Dans l'étude actuelle, le coefficient alpha de Cronbach a atteint 0,91.

Analyse des données

Le modèle proposé a été soumis à une analyse des « chemins » de causalité³ (*path analysis*), menée à l'aide du logiciel statistique EQS (équation par analyse structurale) pour Windows (version 6.1) (Bentler et Wu, 1995). Les essais du modèle ont été basés sur des données brutes et une méthode éprouvée d'estimation de la vraisemblance maximale.

² Alpha de Cronbach : indice de corrélation interne. Il s'échelonne de 0 (aucune cohérence) à 1 (cohérence parfaite) (NDLR).

³ *Path analysis* : modèle d'équations structurelles où les concepts n'ont qu'une mesure unique et où on spécifie des liens de causalité entre les variables (ou des « chemins » ou pistes de causalité).

Pour déterminer si le modèle est acceptable, on a choisi la valeur du chi carré « robuste » ($S-Bc2$)⁴ et trois indices d'ajustement. Le chi carré robuste permet de mesurer l'écart des relations entre la matrice de variance-covariance et les liens spécifiés dans le modèle de prédiction. Une grande valeur de chi carré robuste par rapport à son degré de liberté indique que le modèle proposé ne décrit pas correctement les données. Les indices d'ajustement comprennent l'indice de correspondance comparé robuste (RCFI, *robust comparative fit index*; Bentler, 1990), l'indice d'ajustement non normatif (NNFI, *non-normed fit index*; Tucker et Lewis, 1973; Bentler et Bonett, 1980) et l'indice de la racine du carré moyen d'erreur (SRMSR, *standardized root mean squared residual*; Bentler, 1995). Le RCFI reflète la proportion d'amélioration de l'ajustement général du modèle proposé par rapport à un modèle de mesure plus restrictif. Le NNFI correspond davantage au RCFI, mais il renferme une correction en raison de la complexité du modèle. Le SRMSR est une valeur normalisée d'un résidu moyen de covariance. Hu et Bentler (1999) donnent à penser que les valeurs limites qui révèlent un bon ajustement par rapport aux données sont de 0,95 pour le RCFI et le NNFI, et de 0,08 pour le SRMSR.

■ LES RÉSULTATS

Analyses préliminaires

Avant de mettre à l'essai le modèle proposé, le niveau de la représentation numérique et le taux d'augmentation du nombre de femmes ont été transformés afin de limiter la taille du groupe. Des chercheurs ont constaté que lorsque la taille du groupe augmente, les individus se déclarent davantage insatisfaits (Mullen et autres, 1989) et font état d'une moins grande cohésion dans le groupe (Thomas et Fink, 1963). Pour corriger ce problème, deux nouveaux

scores résiduels ont été calculés pour obtenir des mesures du niveau de la représentation numérique et du taux d'augmentation qui ne changent pas avec la taille du groupe de travail. Ces scores résiduels ont été obtenus par deux régressions distinctes selon lesquelles les variables dépendantes étaient soit le taux d'augmentation du nombre des femmes, soit leur représentation numérique, la taille du groupe étant la variable explicative. Les corrélations, les moyennes et les écarts-types de toutes les variables observées sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Analyse des pistes causales

Selon les résultats, le modèle prévu correspond aux données observées ($S-Bc2(8) = 11,93$, $p > 0,05$, RCFI = 0,95, NNFI = 0,97, SRMSR = 0,06). L'association entre l'augmentation et la menace perçue pour les intérêts personnels était marginale ($p = 0,09$). La solution normalisée du modèle final est illustrée à la figure 2.

En résumé, même si la représentation numérique des femmes et le taux d'augmentation de leur nombre étaient unis, ils n'en demeuraient pas moins associés à des formes spécifiques de la menace perçue. Une augmentation du taux d'augmentation du nombre de femmes était liée à la menace pour les intérêts personnels des hommes, tandis que leur représentation numérique était liée à la menace perçue pour les intérêts collectifs. Les résultats ont en outre révélé que les intérêts personnels se transforment en menace pour le groupe. La menace perçue pour les intérêts collectifs influençait également l'intention de quitter l'organisation et la perception d'une cohésion moindre du groupe de travail. Finalement, comme prévu, l'intention de quitter l'organisation et la perception de la cohésion du groupe de travail étaient elles-mêmes en lien.

⁴ Bc ou coefficient de régression standardisé. Il mesure le poids relatif (ou l'effet) d'une variable indépendante sur une variable dépendante d'autres variables. Le chi carré robuste est un indice d'ajustement du modèle corrigé en fonction de l'anormalité des données (NDLR).

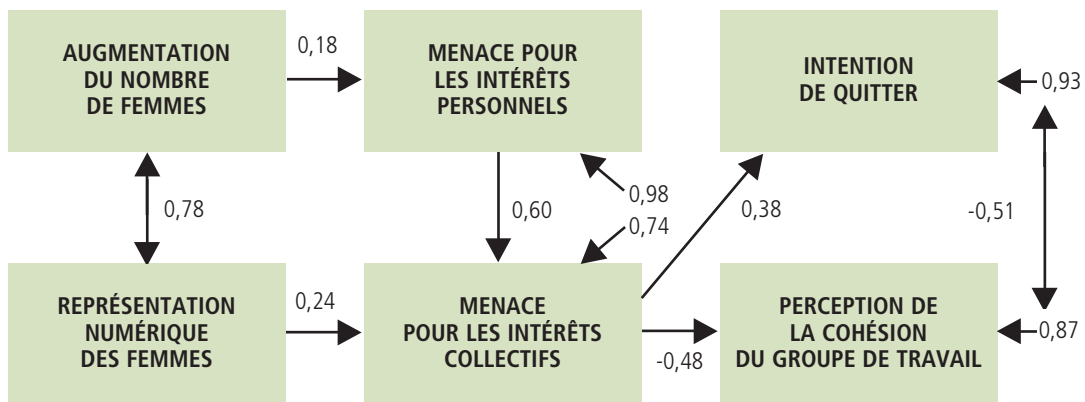
CORRÉLATIONS ET STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE L'ÉTUDE

	1	2	3	4	5	6
1. AUGMENTATION		0,78**	0,18	0,20	0,25*	-0,09
2. REPRÉSENTATION NUMÉRIQUE			0,13	0,30**	0,22*	-0,12
3. MENACE PERÇUE POUR LES INTÉRÊTS PERSONNELS				0,64**	0,34**	-0,47**
4. MENACE PERÇUE POUR LES INTÉRÊTS COLLECTIFS					0,37**	-0,50**
5. INTENTION DE QUITTER						-0,59**
6. PERCEPTION DE LA COHÉSION DU GROUPE DE TRAVAIL						
MOYENNES	15,00	21,33	1,98	1,83	1,91	5,51
ÉCARTS-TYPES	22,55	23,99	0,95	0,82	1,19	0,97

*p < 0,05
 **p < 0,01

Nota: p ou probabilité: indice de signification des résultats
 Les moyennes et les écarts-types pour l'augmentation et la représentation numérique sont présentés avant les transformations.

FIGURE 2 : MODÈLE FINAL



On a examiné un autre modèle en inversant toutes les pistes causales. Autrement dit, même si la perception de la cohésion du groupe de travail et l'intention de quitter l'organisation covariaient, on a considéré qu'il s'agissait de variables explicatives de la menace perçue pour les intérêts collectifs. La menace pour les intérêts collectifs a ensuite déterminé la menace perçue pour les intérêts personnels. On a conçu les deux mesures de la menace comme des

facteurs déterminants de leur mesure respective de la diversité de genre dans le groupe de travail. On a ajouté une corrélation à la représentation numérique et au taux d'augmentation des femmes. Cet autre modèle a été soumis à l'analyse des « chemins » de causalité à l'aide du logiciel EQS. Les résultats obtenus ont été moins optimaux. La solution ne présentait pas de convergence et ne pouvait donc offrir d'estimations fiables. Pour cette raison, le modèle final présenté à

la figure 2 a été maintenu parce qu'il est celui qui reflète le mieux les associations entre les données observées.

■ DISCUSSION

Les entreprises font face à deux tendances nouvelles importantes: la généralisation des groupes de travail (Early et Mosakowski, 2000) et une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Cependant, à moins que les organisations ne gèrent efficacement la diversité dans leurs groupes de travail, elles peuvent se retrouver avec plus de contraintes que d'avantages. Les résultats de la présente étude font ressortir des inconvénients imprévus de la participation des femmes au groupe de travail rapportés à l'expérience de travail des hommes.

Selon le modèle final, les deux mesures de la force numérique des femmes étaient liées et covariaient avec la menace perçue. Deux caractéristiques de la force numérique des femmes, en l'occurrence le taux d'augmentation du nombre de femmes au cours des dernières années et leur représentation numérique, étaient associées à différentes formes de menaces perçues pour les intérêts des hommes. Le taux d'augmentation du nombre de femmes coïncidait précisément avec l'insatisfaction en raison de la perception d'un accès personnel réduit aux possibilités professionnelles et aux ressources rattachées au travail. Cette constatation va à l'encontre des affirmations faites par Kanter (1977). Selon cette auteure, les hommes réagiraient favorablement à l'augmentation du nombre de femmes dans des professions dans lesquelles elles sont traditionnellement sous-représentées. En fait, Kanter ajoute qu'une augmentation substantielle du nombre de femmes, par exemple une embauche massive, pourrait améliorer de façon spectaculaire la dynamique intergroupe.

Notre étude révèle au contraire qu'une augmentation du nombre de membres d'un groupe minoritaire, même modeste, suffit à faire naître un sentiment de menace chez les hommes et déclenche une réaction négative de la part des membres du groupe dominant. De plus, l'importance de la représentation des femmes dans un groupe de travail était associée chez les hommes à un sentiment de menace pour les intérêts de leur endogroupe. En outre, la menace perçue

pour les intérêts collectifs peut nuire aux processus du groupe, à savoir la perception de la cohésion de ce dernier. La menace perçue intensifie également l'intention de quitter l'organisation chez les gestionnaires masculins. Ces constatations indiquent que la gestion de la diversité doit résoudre des problèmes liés à la menace que ressentent les membres du groupe dominant.

Des études conçues pour mesurer l'efficacité des programmes de formation sur la diversité ont donné des résultats variables (Stephan et Stephan, 2001; Roberson, Kulik et Pepper, 2003). Il n'a jamais été aussi nécessaire de comprendre les facteurs qui minent les avantages de la diversité. Notre étude a montré que la participation des deux sexes au groupe de travail est liée à des expériences de travail profondes et pernicieuses chez les hommes lorsqu'elle fait naître un sentiment de menace. Fait intéressant à noter, même si les femmes étaient sous-représentées à la haute direction de l'entreprise étudiée, paradoxalement, leur augmentation et leur représentation numérique suffisaient à créer un sentiment de menace pour les intérêts personnels et collectifs chez les gestionnaires masculins. Ces constatations font ressortir la nécessité de gérer les perceptions sociales concernant les pratiques et les objectifs de l'équité en matière d'emploi. Cette étape pourrait préparer la voie à toute tentative de promotion de la diversité de la main-d'œuvre.

L'opposition à l'équité en matière d'emploi est fondée en partie sur la conviction que certains groupes, par exemple les femmes, obtiennent des ressources sans qu'on tienne compte de leurs titres, de leurs qualités ou de leur expérience de travail, au détriment de candidats plus compétents (Kravitz et Platania, 1993; Nacoste, 1994; Bell, Harrison et McLaughlin, 2000; Plous, 2003). Il faut plus de recherches pour documenter sérieusement la nature de ces idées fausses et fort répandues. L'information pourrait faciliter l'élaboration d'une campagne efficace de démythification de l'équité en matière d'emploi. La stratégie de communication devrait faire directement intervenir les décideurs (Hitt et Keats, 1984; Nacoste et Hummels, 1994) et mettre en lumière les normes égalitaires, une condition qui, tel qu'il est reconnu communément, est propice à des relations intergroupes plus harmonieuses (Pettigrew et Tropp, 2000).

Évidemment, la gestion de la diversité ne se limite pas à faire approuver l'équité en matière d'emploi. L'appui public à cette politique ne garantit pas que les employés accepteront en privé les initiatives élaborées pour accroître la diversité. En fait, la recherche a montré que les pressions normatives qui visaient l'application d'une politique sur l'équité en matière d'emploi pouvaient susciter une réaction indésirable, en particulier si cette pression restreint la liberté individuelle (Devine, Plant et Buswell, 2000). Il faut s'efforcer de développer la confiance, l'acceptation et la tolérance intergroupe et, finalement, la compréhension intergroupe dans une organisation. Ces efforts doivent favoriser l'empathie intergroupe (Batson et autres, 1997) ou l'édification de coalitions et d'un climat plus inclusif (Gaertner et Dovidio, 2000) dans le but d'obtenir le soutien des intervenants qui se sentent ébranlés par les effets de la diversité.

Bien que notre recherche fasse ressortir des facteurs qui aident à comprendre les inconvénients involontaires de la diversité, certaines limites méritent d'être mentionnées. La première mise en garde a trait à la généralisation des conclusions. Nous nous sommes, par exemple, attachés exclusivement aux effets de la diversité de sexe. Des préoccupations différentes sont évoquées lorsque des efforts sont faits pour accroître la représentation de groupes défavorisés distincts dans le milieu de travail (Beaton et Tougas, 2001). Toutefois, il est intéressant de noter que la recherche a révélé des effets néfastes d'autres formes de la diversité sur la qualité des relations et la perception entre les membres d'une équipe (Barsade et autres, 2000; Flynn, Chatman et Spataro, 2001).

On peut aussi se demander si ces résultats peuvent être généralisés aux gestionnaires masculins d'autres entreprises. La recherche a montré que les effets de la diversité sur le rendement et la qualité de l'interaction avec les collègues de travail dépendent de la nature de la culture organisationnelle (Chatman et autres, 1998). Néanmoins, les résultats obtenus dans la présente étude chez les hommes d'une entreprise de transport reflètent les résultats obtenus chez les hommes d'un important organisme du gouvernement fédéral (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Par ailleurs, l'étude a évalué toutes les variables à l'aide d'un seul sondage. Pour cette raison, les liens découverts dans le modèle définitif ne reflètent pas la causalité. D'autres recherches longitudinales sont nécessaires pour comprendre comment la dynamique des processus du groupe évolue dans le temps.

Notre étude a révélé que la menace perçue joue effectivement un rôle significatif dans la dynamique de la diversité organisationnelle. Nos résultats représentent un premier pas dans une tentative d'explication du lien entre la diversité de sexe, la menace perçue et les expériences de travail des hommes. D'autres recherches pourront se fonder sur nos conclusions. Des travaux qui viseront à mieux comprendre le lien causal entre ces concepts sont nécessaires et surtout, ils peuvent donner une idée de la séquence des changements qui s'opèrent lorsqu'une entreprise fait face aux difficultés d'une main-d'œuvre diversifiée.

BIBLIOGRAPHIE

- Appold, S. J., S. Siengthai et J. D. Kasarda (1998). «The employment of women managers and professionals in an emerging economy: Gender inequality as an organizational practice», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 538-565.
- Barsade, S. G. et autres (2000). «To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, p. 802-236.
- Batson, D. C. et autres (1997). «Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group?», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (2001). «Reactions to affirmative action: Group membership and social justice», *Social Justice Research*, vol. 14, p. 61-78.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (1997). «The representation of women in management: The more, the merrier?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 23, p. 773-782.

- Beaton, A. M., F. Tougas et S. Joly (1996). «Neosexism among male managers: Is it a matter of numbers?», *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, p. 2189-2203.
- Bell, M. P., D. A. Harrison et M. E. McLaughlin (2000). «Forming, changing and acting on attitudes toward affirmative action programs in employment: A theory-driven approach», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 784-798.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, Multivariate Software.
- Bentler, P. M. (1990). «Comparative fit indexes in structural models», *Psychological Bulletin*, vol. 107, p. 238-246.
- Bentler, P. M. et D. G. Bonett (1980). «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, vol. 88, p. 588-606.
- Bentler, P. M. et E. J. C. Wu (1995). *EQS for Windows user's guide*, Encino, Multivariate Software.
- Blalock, H. (1967). *Toward a theory of minority-group relations*, New York, John Wiley et Sons.
- Blumer, H. (1958). «Race prejudices as a sense of group position», *Pacific Sociological Review*, vol. 1, p. 3-7.
- Bobo, L. (1988). «Group conflict, prejudice, and the paradox of contemporary racial attitudes», dans P. A. Katz et D. A. Taylor (dir.), *Eliminating Racism: Profiles in Controversy*, New York, Plenum Press, p. 85-114.
- Bobo, L. (1983). «Whites' opposition to busing: Symbolic racism or realistic group conflict?», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, p. 1196-1210.
- Bobo, L. et V. L. Hutchings (1996). «Perceptions of racial group competition: Extending Blumer's theory of group position to a multiracial social context», *American Sociological Review*, vol. 61, p. 951-972.
- Bond, M. A. et J. L. Pyle (1998). «The ecology of diversity in organizational settings: Lessons from a case study», *Human Relations*, vol. 51, p. 589-623.
- Chatman, J. A. et C. A. O'Reilly (2004). «Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women», *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 193-208.
- Chatman, J. A. et autres (1998). «Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 749-780.
- Cordero, R., N. DiTomaso et G. F. Farris (1996). «Gender and race/ethnic composition of technical work groups», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 13, p. 205-221.
- Cox, T. H. et S. Blake (1991). «Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness», *Academy of Management Executive*, vol. 5, p. 45-56.
- Crampton, S. M. et J. A. Wagner III (1994). «Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 67-76.
- Crosby, F. (1976). «A model of egoistical relative deprivation», *Psychological Review*, vol. 83, p. 85-113.
- Devine, P. G., E. A. Plant et B. N. Buswell (2000). «Breaking the prejudice habit: Progress and Obstacles», dans S. Oskamp (dir.) *Reducing prejudice and discrimination*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, p. 185-208.
- DiTomaso, N., R. Cordero et G. F. Farris (1999). «Effects of group diversity on perceptions of group and self among scientists and engineers», dans M. N. Ruderman, M. W. Hugues-James et S. E. Jackson (dir.), *Selected Research on Work Team Diversity*, Washington, American Psychological Association, p. 99-119.
- Dwyer, S., O. C. Richard et K. Chadwick (2003). «Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture», *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 1009-1019.
- Earley, P. C. et E. Mosakowski (2000). «Creating hybrid teams cultures: An empirical test of transnational teams functioning», *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 26-49.
- Elvira, M. M. et L. E. Cohen (2001). «Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 591-505.
- Flynn, F. J., J. A. Chatman et S. E. Spataro (2001). «Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 414-442.
- Gaertner, S. L. et J. F. Dovidio (2000). *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*, Philadelphia, Psychology Press.
- George J. et K. Bettenhausen (1990). «Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 698-709.

- Hitt, M. A. et B. W. Keats (1984). « Empirical identification of the criteria for effective affirmative action programs », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 20, p. 203-222.
- Hu, L. et P. M. Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling*, vol. 6, p. 1-55.
- Jackson, S. E., A. Joshi et N. L. Erhardt (2003). « Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications », *Journal of Management*, vol. 29, p. 801-830.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Kirchmeyer, C. (1995). « Demographic similarity and the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 67-83.
- Kravitz, D. A. et J. Platania (1993). « Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 928-938.
- Mullen, B. et autres (1989). « Group size, leadership behavior, and subordinate satisfaction », *Journal of General Psychology*, vol. 116, p. 155-170.
- Nacoste, R. W. (1994). « Policy schemas for affirmative action », dans L. Heath et autres, *Applications of Heuristics and Biases to Social Issues*, New York, Plenum Press, p. 205-221.
- Nacoste, R. W. et B. Hummels (1994). « Affirmative action and the behaviour of decision Makers », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 24, p. 595-613.
- Offerman, L. R. et M. K. Gowing (1990). « Organizations of the future: Changes and Challenges », *American Psychologist*, vol. 45, p. 95-108.
- Pettigrew, T. F. et L. R. Tropp (2000). « Does intergroup contact reduce prejudice: Recent meta-analytic findings », dans S. Oskamp (dir.), *Reducing Prejudice and Discrimination: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Assoc, p. 93-114.
- Plous, S. (2003). « Ten myths about affirmative action », dans Plous S. (dir.), *Understanding Prejudice and Discrimination*, Boston, McGraw-Hill, p. 206-212.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3^e édition, Thousand Oaks, Sage.
- Ragins, B. R., J. M. Cornwell et J. S. Miller (2003). « Heterosexism in the workplace: Do race and gender matter? », *Group et Organization Management*, vol. 28, p. 45-74.
- Reskin, B. F., D. B. McBrier et J. A. Kmec (1999). « The determinants and consequences of workplace sex and race composition », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 335-361.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (2006). *Annual Report Employment Equity Act*, Ottawa, Supply and Services Canada, [en ligne], www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lsw/e/we/ee_tools/reports/annual/-2006/2006AnnualReport.pdf
- Richard, O. C. (2000). « Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 164-177.
- Riordan, C. M. (2000). « Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, p. 131-173.
- Riordan, C. H. et L. M. Shore (1997). « Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 342-358.
- Roberson, L., C. T. Kulik et M. B. Pepper (2003). « Using needs assessment to resolve controversies in diversity training design », *Group et Organization Management*, vol. 28, p. 148-174.
- Rosin, H. M. et K. Korabik (1991). « Workplace variables. Affective responses and intention to leave among women managers », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, p. 317-330.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century England*, Berkeley, University of California Press.
- South, S. J. et autres (1982). « Social structure and intergroup interaction: Men and women of the federal bureaucracy », *American Sociological Review*, vol. 47, p. 587-599.
- South, S. J. et autres (1987). « Sex differences in support for organizational advancement », *Work and Occupations*, vol. 14, p. 261-285.

- Statistique Canada (2000). *Women in Canada 2000: A Gender-based Statistical Report*, Ottawa, Minister of Industry.
- Stephan, W. G et C. W. Stephan (2001). *Improving Intergroup Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Thomas, E. J. et C. F. Fink (1963). « Effects of group size », *Psychological Bulletin*, vol. 60, p. 371-384.
- Tougas, F. et A. M. Beaton (1993). « Affirmative action in the work place: For better or for Worse », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 42, p. 253-264.
- Tougas, F., A. M. Beaton et S. Joly (1990). « L'appui des femmes à l'action positive: une question d'image ou de colère? », *Science et comportement*, vol. 20, p. 211-222.
- Tougas, F., A. M. Beaton et J. Laplante (2005). « Le sexisme, un barrage à deux voies: la résistance à l'intégration des femmes dans un secteur traditionnellement masculin », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 67-68, p. 23-32.
- Tougas, F. et autres (1995). « Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, p. 842-849.
- Tougas, F. et autres (2003). « Intrusiveness of minorities: Growing pains for the majority group? », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, p. 283-298.
- Tougas, F. et autres (1998). « Préjugés racistes et évaluations négatives des programmes d'accès à l'égalité et de leurs bénéficiaires », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, p. 245-254.
- Tsui, A. S., T. D. Egan et C. A. O'Reilly III (1992). « Being different: Relational demography and organizational attachment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 549-580.
- Tucker, L. R. et C. Lewis (1973). « A reliability coefficient for maximum likelihood factor Analysis », *Psychometrika*, vol. 38, p. 1-10.
- Webber, S. S. et L. M. Donahue (2001). « Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis », *Journal of Management*, vol. 27, p. 141-162.
- Williams, H. M. et L. J. Meân (2004). « Measuring gender composition in work groups: A comparison of existing methods », *Organizational Research Methods*, vol. 7, p. 456-474.
- Yoder, J. D. (1991). « Rethinking tokenism: Looking beyond numbers », *Gender and Society*, vol. 5, p. 178-192.
- Zatzick, C. D., M. M. Elvira et L. E. Cohen (2003). « When is more better? The effects of racial composition on voluntary turnover », *Organization Science*, vol. 14, p. 483-496.

ENAP

L'UNIVERSITÉ DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.enap.ca

L'École nationale d'administration publique forme, depuis 35 ans, les cadres et les professionnels du secteur public, grâce à un **enseignement crédité de 2^e et de 3^e cycles** et à **des activités de perfectionnement**.

L'ENAP contribue en outre au développement de l'administration publique par des activités de **recherche** et par des services **d'appui aux organisations**.


Comme partenaire universitaire de l'administration publique, elle oriente ses activités de **recherche** dans les domaines suivants :

- l'évaluation et le développement des compétences
- l'évaluation des politiques et des programmes publics
- l'éthique publique
- le leadership
- l'impact de la mondialisation sur les politiques publiques
- les technologies et l'organisation du travail
- la gouvernance

L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP offre aux décideurs publics un comparatif stratégique en matière de gestion et de politiques publiques. L'Observatoire diffuse et publie les résultats de ses recherches dans plusieurs publications, dont *Télescope*.

Sur le plan international, l'ENAP dispense des programmes d'études en ligne et des programmes de formation continue. Ses interventions prennent la forme d'appui institutionnel aux établissements de formation en administration publique et de services conseils auprès des gouvernements en matière de gouvernance et de réforme du secteur public.

L'ENAP est reconnue au Québec et dans le monde comme l'une des plus importantes écoles universitaires de management public de langue française. Elle accueille annuellement autour de 1 700 étudiants et compte plus de 5 500 diplômés, dont plusieurs exercent des fonctions stratégiques dans le secteur public.

 **École nationale
d'administration
publique**

Repères et Références

Télescope a choisi des articles et des ouvrages à lire utilement en complément de ce numéro consacré à la carrière des femmes cadres et à la nature de leur leadership.

■ DES ARTICLES

Women and Leadership: Creating Opportunities for Advancement

Par **Alison Rea**

Langue : anglais

The Conference Board, New York, juin 2007

Le présent rapport reprend les principales conclusions de la réunion annuelle du Conference Board de New York tenue en mars-avril 2007 sur le thème du leadership des femmes. Il apparaît qu'en raison du vieillissement de la main-d'œuvre, les employeurs américains devront bientôt mettre en place des stratégies visant à favoriser le maintien des femmes à l'emploi et leur promotion à des postes de responsabilité. Les conférenciers estiment qu'il revient également aux femmes de saisir les occasions qui s'offrent à elles afin de faire évoluer leur carrière et d'affirmer leur leadership.

Accessible en version électronique par le site Internet du Conference Board of Canada

Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India

Par **Raghabendra Chattopadhyay** et **Esther Duflo**

Langue : anglais

Econometrica, vol. 72, n° 5, 2004, p. 1409-1443

Depuis les années 1990, le gouvernement indien a mis en place des programmes visant à favoriser l'accès des femmes à des postes de pouvoir dans les entités responsables de l'administration locale. En vertu de ces programmes, certains conseils de village choisis sur une base aléatoire ont l'obligation de nommer une femme à leur tête. Au moyen d'une enquête menée auprès de 265 conseils de village du

Bengale-Occidental et du Rajasthan, les auteurs comparent les services publics fournis à la population des villages dirigés par des femmes à ceux des villages dirigés par des hommes. Les auteurs constatent que les chefs investissent plus dans les infrastructures qui répondent aux besoins de leurs concitoyens du même sexe. Par exemple, l'administration du Bengale-Occidental investit en priorité dans la construction de routes et l'apport en eau potable afin de répondre aux préoccupations exprimées par les femmes.

Accessible en version électronique par ABI/INFORM GLOBAL

The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions

Par **Michelle K. Ryan** et **S. Alexander Haslam**

Langue : anglais

Academy of Management Review, vol. 32, n° 2, 2007, p. 549-572

En prolongeant la métaphore du plafond de verre, les auteurs du présent article explorent la forme de discrimination qu'est la « falaise de verre ». Ils examinent les éléments de preuve de cette barrière et définissent plusieurs processus y contribuant. Les auteurs mettent en évidence une variété de réactions envers ce phénomène, pour ensuite élaborer des stratégies qui ont pour objectif d'éliminer cette falaise de verre. Cependant, comme c'est le cas avec les autres formes de discrimination axées sur le sexe, les auteurs soutiennent que cette situation dépend de la capacité des groupes minoritaires de venir à bout de la résistance de ceux qui sont motivés à maintenir le *statu quo*.

Accessible en version électronique par EBSCOHOST

La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel

Par **Jacqueline Laufer**

Langue : français

Travail et Emploi, n° 102, 2005, p. 31-44

L'accès aux postes de haute direction ne repose plus uniquement sur des critères objectifs de mérite comme le diplôme. Il est également déterminé par des relations de pouvoir et des processus informels, souvent inégalitaires, historiquement calqués sur des modèles masculins. L'auteure analyse les stratégies et les comportements adoptés par les femmes de carrière pour surmonter les obstacles qui constituent ce « plafond de verre », plafond qui les sépare du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.

Accessible sur le site du ministère français du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité

Les femmes dans le management : une perspective mondiale

Par **Marilyn J. Davidson** et **Ronald J. Burke**

Langue : français

Revue française de gestion, vol. 30, n° 151, 2004, p. 129-143

Au cours des 20 dernières années, le nombre de femmes cadres a fortement augmenté dans de nombreux pays. Néanmoins, relativement peu d'entre elles occupent des postes de haut niveau malgré leur intérêt pour des fonctions d'encadrement et en dépit du fait qu'elles soient aussi diplômées que leurs homologues masculins. Le présent article souligne les similitudes et les différences de la situation des femmes cadres et gestionnaires de 21 pays développés et en développement. L'étude est la synthèse d'un ouvrage collectif dirigé par les auteurs en 2004.

Accessible en version électronique par ABI/INFORM GLOBAL

■ DES OUVRAGES

Rural Women's Leadership in Atlantic Canada: First-hand Perspectives on Local Public Life and Participation in Electoral Politics

Par **Louise Carbert** (2006)

Langue : anglais

Éditeur : University of Toronto Press

Cet ouvrage présente les résultats d'une enquête menée auprès de 126 femmes occupant des postes de direction dans les régions rurales des quatre provinces du Canada atlantique. Les femmes interrogées font part de leur expérience et de leur perception de l'exercice du leadership et celles d'entre elles qui désirent s'engager dans la vie politique relatent les obstacles qu'elles doivent franchir. L'auteure offre un portrait réaliste qui tient compte du contexte économique et démographique de la région rurale du Canada atlantique. Des comparaisons avec d'autres régions du Canada sont également établies.

Genre et pouvoir dans les pays industrialisés : enquête sur les disparités hommes/femmes

Par **Gwen Moore** et **Mino Vianello**

(sous la direction de) (2004)

Langue : français

Éditeur : L'Harmattan

L'ouvrage porte sur les hommes et les femmes qui composent l'univers des élites politiques et économiques dans les 27 pays les plus industrialisés du monde. Les auteurs démontrent que la mise à l'écart des femmes de la sphère décisionnelle publique est attribuable aux barrières créées par une structure sociale conçue selon des normes masculines. Ils reconnaissent toutefois que la situation des femmes a changé depuis près d'un demi-siècle, certaines étant parvenues à se hisser au sommet de la vie publique. Cette enquête, qui apporte un nouvel éclairage sur ces changements, est la première en sciences sociales à être finaliste pour le prix Descartes de la Commission européenne.

New Zealand Census of Women's Participation in Governance and Professional Life

Par **Su Olsson** et **Judy McGregor** (2004)

Langue : anglais

Éditeur : Human Rights Commission et New Zealand Centre for Women and Leadership

La Nouvelle-Zélande jouit d'une certaine notoriété en ce qui a trait à l'accès des femmes aux postes de direction. Toutefois, cette réputation ne s'appuie sur aucune étude statistique approfondie des différents secteurs d'activité de la vie professionnelle. La commission néo-zélandaise des droits de l'homme et le New Zealand Centre for Women and Leadership se proposent de combler cette lacune en procédant au premier recensement d'envergure nationale sur la participation des femmes à la gouvernance et à la vie professionnelle. L'étude menée auprès de femmes issues de la sphère politique, de conseils d'administration d'organisations publiques et privées, de milieux universitaires et juridiques révèle des différences entre les secteurs public et privé.

Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change

Par **Barbara Kellerman** et **Deborah L. Rhode**

(sous la direction de) (2007)

Langue : anglais

Éditeur : Jossey-Bass

Dans le présent ouvrage, des chercheurs universitaires issus de divers horizons font le point sur le leadership des femmes dans les secteurs public et privé. Les auteures analysent la manière dont ce leadership est mis en œuvre et comment les femmes exercent leur pouvoir, leur influence et leur autorité dans les domaines des affaires, du droit, de la politique, des sciences et des organismes sans but lucratif. Les obstacles à l'accession des femmes aux postes de direction sont également étudiés.

Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices

Par **Jean Lau Chin**, **Bernice Lott**

et **Joy K. Rice** (sous la direction de) (2007)

Langue : anglais

Éditeur : Blackwell Publishing Limited

Au cours des 30 dernières années, le nombre de femmes occupant des postes de direction a considérablement augmenté. Les auteurs examinent les défis et les enjeux auxquels font face ces femmes en situation de pouvoir et discutent de l'influence des théories féministes sur le développement du leadership. Ils enrichissent leur analyse en y intégrant le point de vue de dirigeantes féministes issues de communautés ethniques. Des pistes de solutions sont proposées pour améliorer la formation et le perfectionnement des compétences de la prochaine génération de dirigeantes.

L'expérience au travail des femmes dirigeantes des structures sportives au Québec : le paradoxe passion/obstacles

Par **Anastasia Amboulé Abath** (2007)

Langue : français

Éditeur : Thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

L'auteure de cette thèse analyse le vécu et la situation professionnelle de 23 femmes impliquées dans la gestion et l'organisation du sport de haut niveau au Québec. Il ressort de cette recherche que les femmes qui s'engagent dans cet environnement traditionnellement masculin sont animées par une passion et une motivation qui leur permettent de surmonter certaines embûches liées au fait qu'elles sont d'abord et toujours considérées comme des femmes occupant des fonctions d'hommes. La quasi-totalité des directrices de fédérations sportives, d'agentes de développement régional du sport, de juges et de techniciennes interrogées démontre un taux de satisfaction élevé à l'égard de leur emploi, en dépit des conditions de travail parfois difficiles et malgré le stress de toujours devoir faire la preuve de leur crédibilité.

Créé en décembre 2007, le Centre de développement femmes et gouvernance (CDFG) est une initiative conjointe de l'École nationale d'administration publique du Québec et du Groupe femmes, politique et démocratie. Le CDFG regroupe ses activités autour de trois volets principaux : la vie politique et la démocratie, l'emploi et les politiques publiques et le développement de la carrière et des compétences en gestion.

La mission du CDFG :

- Soutenir, par la formation, l'accompagnement et la recherche, les femmes susceptibles de s'engager à différents niveaux décisionnels publics et privés ;
- Identifier et soutenir les femmes peu présentes aux lieux d'influence ;
- Appuyer et accompagner les instances publiques et privées soucieuses de favoriser l'égalité des femmes et des hommes dans leurs rangs ou dans leurs politiques et pratiques ;
- Favoriser le réseautage des femmes des différents milieux afin d'assurer l'ancrage d'approches mixtes de la participation sociale et démocratique.

La mission du CDFG sous-tend également une composante internationale de nature transversale. Le CDFG vise à favoriser une meilleure participation des femmes à la gouvernance de leur pays. Ces dernières peuvent s'adresser au CDFG directement ou par l'intermédiaire de leur organisation.

POUR INFORMATION :

Madeleine Moreau
Centre de développement femmes et gouvernance
ENAP
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
Téléphone : 418 641-3000, poste 6448

Un partenariat

L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail pour les femmes : nombre magique ou pensée magique ?

Par **Francine Tougas**, professeure, École de psychologie, Université d'Ottawa • ftougas@uottawa.ca

Lucie Lamarche, professeure, Faculté de droit, Université d'Ottawa • llamarch@uottawa.ca

et **Rachel Chagnon**, professeure, Département des sciences juridiques, Université du Québec à Montréal • chagnon.rachel@uqam.ca

L'accent mis sur l'atteinte d'une masse critique de femmes en entreprise en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a donné des résultats positifs. Mais doit-on mettre au compte de ces résultats des progrès en termes de changement des mentalités et de mise en place de moyens facilitant leur acceptation? Cette question est tout à fait pertinente en regard des études mettant en relief les difficultés consécutives à l'augmentation de la représentation numérique des femmes dans les organisations. Certes, le nombre joue un rôle non négligeable dans l'intégration des femmes en emploi, mais loin de l'effet magique escompté, il suscite aussi des conflits. En raison de l'accent mis par la Loi sur les objectifs quantitatifs, il convient de se demander si les gestionnaires des programmes d'équité ont reconnu le potentiel de conflits engendrés par l'arrivée massive de femmes dans les organisations et, le cas échéant, quels moyens ils ont privilégiés pour résoudre les différents.

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude en trois volets: une enquête par questionnaire auprès d'entreprises soumises à la Loi, un groupe de discussion avec des représentantes syndicales et un autre, avec des membres de la Commission canadienne des droits de la personne. Les données recueillies nous amènent à conclure qu'au-delà des statistiques, le modèle juridique de l'équité a eu un effet transformateur qui n'a pas encore atteint ses limites

en raison des difficultés associées à la création et au maintien d'un environnement de travail équitable.

Le Canada fait partie des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui ont choisi de réglementer l'équité en emploi. La Loi sur l'équité en matière d'emploi a été adoptée en 1986 et modifiée en 1996 (L.C. 1995. c. 44). Elle a pour objectif de réaliser l'égalité en milieu de travail en corrigeant les désavantages subis par quatre groupes de personnes historiquement victimes de discrimination en emploi: les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones. La présente étude porte spécifiquement sur un de ces groupes, les femmes. Les organismes ciblés par la Loi sont les sociétés d'État et des entreprises privées (de compétence fédérale) de plus de cent employés. Ces dernières sont regroupées dans le secteur bancaire, les communications, les transports et « d'autres secteurs ».

Pour réaliser l'égalité en milieu de travail, la Loi impose aux entreprises visées d'adopter et de mettre en œuvre un plan d'équité en emploi. Dans le cadre de ce plan, l'employeur doit dresser le portrait statistique de l'ensemble du personnel en poste afin de déterminer si la représentation des femmes dans chaque catégorie professionnelle est proportionnelle à leur disponibilité sur le marché actif de l'emploi. C'est le ministère Ressources humaines et Développement des compétences Canada (désormais Ressources humaines et développement social Canada), responsable de la mise en œuvre de la Loi, qui fournit les données concernant le nombre de femmes qualifiées disponibles par catégorie professionnelle et par

région. Dans le cas de disparités entre les données fournies par Ressources humaines et Développement social Canada et celles colligées par l'employeur, ce dernier doit fixer des objectifs pour atteindre une représentation numérique adéquate des femmes dans chaque catégorie professionnelle. Ces objectifs se distinguent des « quotas » du modèle juridique en vigueur aux États-Unis en n'imposant pas à l'employeur d'engager un nombre fixe de membres des groupes désignés et en n'entraînant pas de sanctions dans l'éventualité où les objectifs quantitatifs ne sont pas atteints. Aux termes de la Loi, l'entreprise doit faire la démonstration que des mesures raisonnables d'adaptation ont été prises pour atteindre les objectifs.

Le plan d'équité inclut également une analyse du système d'emploi et de rémunération ainsi que l'adoption d'un ensemble de mesures destinées à éliminer les composantes discriminatoires. Le modèle juridique canadien va donc au-delà de la stricte distribution mathématique des emplois en encourageant la suppression des embûches systémiques et la mise en place de pratiques et d'usages positifs. Ces initiatives positives ont pour but d'enrayer la discrimination et le harcèlement envers les femmes et ainsi de favoriser le respect des femmes dans le milieu professionnel, d'améliorer leur accueil, leur intégration, leur promotion et leur maintien en emploi et de répondre à leurs besoins grâce par exemple à des mesures de conciliation travail-famille.

Selon la Loi, les mesures quantitatives et qualitatives ont donc une égale importance. Toutefois, cette parité s'estompe au regard des indicateurs de succès d'un plan d'équité. En effet, la juste représentation numérique des femmes en emploi constitue le principal indice de succès d'un tel plan. Pour mieux comprendre le rapport inégal entre les objectifs numériques et les mesures qualitatives, nous présentons une brève description du processus de contrôle de l'équité en emploi au Canada.

■ LE CONTRÔLE DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI AU CANADA

C'est à Ressources humaines et Développement social Canada que toutes les entreprises du secteur privé soumises à la Loi acheminent annuellement, depuis 1987, leur rapport quantitatif. Un formulaire

unique (SIPREME) est accessible à cet effet (Développement des ressources humaines Canada, 2004). Ce rapport contient les statistiques relatives à l'effectif de l'entreprise en général et à la présence comparative des femmes en particulier. En plus de ce bilan quantitatif, les entreprises déposent un compte rendu narratif pouvant inclure des mesures qualitatives visant à promouvoir un environnement de travail respectueux des femmes et favorisant leur intégration dans les milieux où elles sont sous-représentées.

En matière d'équité en emploi, l'évaluation des entreprises a principalement porté sur le portrait statistique fourni par les entreprises. Au chapitre des résultats numériques, l'évaluation porte sur la proportion des femmes au sein de l'effectif et sur les efforts consentis pour améliorer l'état de situation. Deux classements des entreprises sont ainsi effectués. Le premier permet de déterminer dans quelle mesure les femmes sont représentées et traitées par rapport aux autres employés. Le deuxième classement rend compte des progrès réalisés en ce qui a trait à l'amélioration de la situation des femmes. La notation est représentée par une lettre (A, B, C, D ou Z) où la cote A équivaut à un rendement supérieur, la cote D, à un rendement médiocre et la cote Z, à une absence de femmes. Ce n'est qu'en 2001, que Ressources humaines et Développement des compétences Canada a introduit un indice des bonnes pratiques (Développement des ressources humaines Canada, 2002), en vertu duquel les comptes rendus narratifs des entreprises sont cotés. Cet indice ne permet toutefois pas d'évaluer la pertinence ou l'efficacité des mesures qualitatives rapportées par les entreprises. Il ne fait que témoigner de la remise d'un compte rendu narratif exhaustif. D'ailleurs, certains rapports ne contiennent que des notes générales sur l'état des embauches et des mises à pied. Bref, le contrôle de l'adoption et de l'implantation de pratiques et d'usages positifs n'est pas comparable à celui auquel est soumise l'information de nature quantitative.

Le modèle juridique de l'équité en emploi a donné des résultats probants. Les statistiques révèlent en effet que les femmes sont bien représentées dans les entreprises des secteurs privé (44 %) et public (53,1 %) qui sont soumises à la Loi (Commission canadienne des droits de la personne, 2005). Mais tout n'est pas acquis pour autant. Soulignons que

les femmes gagnent en général moins que les hommes en raison de leur concentration dans des postes temporaires et à temps partiel de même que dans des catégories d'emplois situées aux échelons inférieurs de la hiérarchie. De plus, dans certains secteurs traditionnellement masculins, dont celui des métiers spécialisés, elles sont toujours en minorité. Malgré les avancées des femmes, il reste que l'équité en termes de représentation numérique n'est toujours pas une réalité.

L'équité n'est toutefois pas uniquement une question de chiffres. Certes les progrès numériques sont importants, mais ils recèlent des obstacles au changement des mentalités en termes d'égalité des sexes en milieu de travail. Soulever le voile des rapports humains conflictuels camouflés derrière le constat statistique de l'intégration des femmes en emploi constitue donc le principal objectif de cette étude. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les recherches portant sur les effets de la représentation numérique en emploi.

■ LA MESURE NUMÉRIQUE ET SES EFFETS NÉGATIFS

Est-ce que l'augmentation du nombre de femmes dans le milieu du travail permet d'enrayer la discrimination dont elles font encore l'objet? Telle est la question sur laquelle nombre de chercheurs se sont penchés. Cette question est particulièrement pertinente dans le cadre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui fait de la représentation numérique équitable des femmes en emploi le seul véritable indice de performance d'un plan d'équité. La recension des études fait ressortir la face cachée et plutôt sombre des progrès numériques. Par exemple, Faludi (1992) soutient que les progrès réalisés par les femmes nuisent à l'atteinte des objectifs de promotion des femmes dans les emplois traditionnellement masculins. Selon cette auteure, l'augmentation de la représentation des femmes dans ces secteurs est accompagnée d'une montée de sentiments, d'attitudes et de comportements négatifs à leur égard. Ces comportements n'ont qu'un but : freiner sinon renverser la tendance. Elle parle alors d'effet de « ressac » ou de « backlash ».

Les études sur le sexisme et ses effets portent également un regard pessimiste sur le paysage organisa-

tionnel actuel. La promotion des valeurs égalitaires et la rectitude politique ont favorisé l'émergence de nouvelles formes de préjugés négatifs à l'endroit des femmes. Hier flagrantes, les manifestations de sexisme sont désormais plus subtiles (Tougas et autres, 1995; Tougas et autres, 1999). On est ainsi de plus en plus en faveur de l'équité en matière d'emploi, de moins en moins négatif envers les femmes en emploi et pourtant, les effets pervers du sexisme sont toujours évidents. On parle alors de néosexisme, selon lequel la discrimination de sexe se manifeste sous le couvert des valeurs égalitaires. Ce serait donc dans un univers flou, marqué d'une part par la promotion de l'équité et d'autre part par la prolifération des embûches difficilement détectables et sournoisement discriminatoires, que les femmes auraient à consolider les acquis et à poursuivre leur montée aux plus hauts échelons des hiérarchies et dans tous les secteurs d'activité. Bref, ce serait sur le front des conflits internes en entreprise que s'exprimerait essentiellement la lutte des sexes pour l'emploi.

Devine et ses collègues (Devine, Evett et Vasquez, 1996; Devine et Vasquez, 1998; Plant et Devine, 2001) font également ressortir l'aspect conflictuel de la situation actuelle. Ces auteurs soutiennent que le bon vouloir en matière d'équité et, ce faisant, l'introduction de nouveaux groupes de personnes, dont les femmes, dans des secteurs d'emploi, peuvent être la cause de conflits individuels et collectifs en milieu de travail. Bref, la diversité en emploi est porteuse de tensions et même avec les meilleures intentions, elle génère des discordes.

D'autres études suggèrent encore que la mise en place de plans d'équité en emploi et l'arrivée de femmes dans des milieux dont elles étaient jusqu'alors exclues recèlent un potentiel conflictuel. Par exemple, une étude menée auprès de 498 professionnels d'une grande entreprise montre que les hommes et les femmes ont des perceptions diamétralement opposées en ce qui concerne la représentation des femmes, l'ampleur des disparités entre les hommes et les femmes en termes de salaire et de promotion et les plans d'équité (Tougas et Beaton, 1993). À l'opposé des hommes, les femmes croyaient, par exemple, qu'elles étaient sous-représentées, défavorisées et que le traitement compensatoire était une stratégie nécessaire pour augmenter leur nombre à tous les

niveaux et dans tous les secteurs d'emploi. Legault (2000) fait la démonstration que ces conflits sur le plan de la perception mènent à des comportements qui menacent la survie des femmes dans certains types d'emplois, dont ceux traditionnellement occupés par les hommes. Les comportements décrits vont des difficultés d'intégration à la perte d'emplois et, finalement, aux abus psychologiques et physiques.

Les études portant sur l'incidence du nombre de femmes dans des emplois non traditionnellement féminins (la gestion, par exemple) ont donné des résultats mitigés (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Beaton et Tougas, 1997; Riordan, 2000; Lortie-Lussier et Rinfret, 2002; Yoder, 2002). Ainsi, il a été établi que briser l'isolement des femmes par la création d'une masse critique améliore leur bien-être et leur loyauté envers l'entreprise (Beaton et Tougas, 1997; Kanter, 1977). Les femmes perçoivent favorablement l'augmentation de leur représentation dans des secteurs non traditionnellement féminins (Beaton et Tougas, 1997). Il en va tout autrement pour les hommes qui se sentent menacés par une représentation accrue des femmes. Il a aussi été démontré que l'augmentation du nombre de femmes peut provoquer des craintes liées à la perte d'acquis et d'avantages, de la colère, un renforcement des préjugés sexistes chez les hommes et, par conséquent, des conflits entre les sexes (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Les femmes ont des réactions ambivalentes, quelle que soit la force numérique. Si, par exemple, elles font preuve de confiance dans leurs talents de gestionnaires, elles sont plus sceptiques quant à la reconnaissance de leur statut (Lortie-Lussier et Rinfret, 2002).

En résumé, les chiffres n'ont pas un effet magique, bien au contraire. Loin d'être garants de l'égalité et de marquer la fin de la discrimination en emploi, ils sont porteurs d'attitudes nuisibles aux effets transformateurs recherchés par la Loi. De fait, les études sur les nombres suggèrent que l'intégration des femmes en emploi dépendrait de l'existence et du succès des mesures qualitatives visant à gérer les conflits associés à l'augmentation de leur représentation numérique.

Au cours des dernières années, on a accordé plus d'importance à la mise en place de mesures qualitatives pouvant inclure des mécanismes de prévention et de résolution des conflits dans l'évaluation des

entreprises soumises à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Commission canadienne des droits de la personne, 2003). Depuis 1996, la Loi accorde à la Commission canadienne des droits de la personne le pouvoir de contrôler la mise en œuvre de l'équité en emploi. Selon le relevé des instructions administratives destinées aux agents vérificateurs, l'étape de la détermination des politiques et des pratiques positives aux fins de l'adoption du plan d'équité en emploi (étape VI de la vérification) est décisive (Commission canadienne des droits de la personne, 2000). Pour autant, les conflits sont occultés du processus de vérification des plans d'équité en emploi certifiés par la Commission canadienne des droits de la personne.

■ UNE ÉTUDE SUR LA CONNAISSANCE ET LA RÉOLUTION DES CONFLITS

On peut dès lors se demander si les gestionnaires de l'équité en emploi dans les entreprises ont su composer avec les conflits qui, d'une part, sont ignorés par la Loi et, d'autre part, sont considérés par beaucoup de chercheurs comme faisant partie intégrante des défis de l'équité en emploi. Plus précisément, nous avons cherché à savoir si les employeurs ont défini des conflits liés à l'intégration des femmes à l'aide d'un plan d'équité en emploi et le cas échéant, s'ils ont mis en œuvre des mesures qualitatives pour les résoudre. Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude en trois volets: une enquête par questionnaire auprès d'entreprises soumises à la Loi, un groupe de discussion avec des représentantes syndicales, et un autre groupe de discussion avec des membres de l'organisme responsable du contrôle de la mise en œuvre de l'équité en emploi au Canada, c'est-à-dire la Commission canadienne des droits de la personne.

Méthodologie: les participants

Cette étude s'est déroulée en trois temps. Tout d'abord, nous avons mené une enquête par questionnaire destinée aux entreprises soumises à la Loi. L'expérimentateur a tenté de joindre la personne responsable de l'équité en emploi dans 336 entreprises. En tout, 111 responsables ont pu être joints par téléphone. Toutes sortes de raisons, allant de la fermeture de l'entreprise, au fait que le responsable soit un employé

temporaire ou un consultant, ou qu'il n'ait pu être identifié par les collègues ou joint après de multiples tentatives, expliquent le nombre limité d'entreprises participantes. Nous avons choisi d'envoyer un questionnaire seulement lorsque nous avons pu obtenir les coordonnées de la personne responsable de l'équité en emploi dans une entreprise, dont son adresse de courrier électronique.

Le questionnaire a été envoyé par courrier électronique aux 111 responsables de l'équité joints par téléphone. Au cours de la conversation téléphonique et dans la lettre d'accompagnement du questionnaire, ils ont été assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses. Des 111 responsables qui ont reçu le questionnaire, 36 l'ont retourné dûment rempli pour un taux de réponse de 32 % ce qui est considéré comme acceptable dans ce genre d'étude (Visser, Krosnick, et Lavrakas, 2000). La majeure partie des répondants (97,21 %) œuvrent dans le domaine du transport (58,33 %), des communications (25 %) et des banques (13,88 %). En tout, 41,66 % des répondants travaillaient dans une entreprise ayant obtenu des cotes élevées (A ou B) en termes de représentation numérique des femmes et de progrès réalisés à ce chapitre, selon la méthodologie de classement des entreprises adoptée par Ressources humaines et Développement social Canada. Les autres entreprises avaient reçu des notes faibles (C) ou médiocres (D).

Dans un deuxième temps, nous avons mené un groupe de discussion avec six représentantes syndicales. Elles représentent des femmes qui œuvrent dans des milieux traditionnellement masculins. Quatre personnes de l'équipe de recherche ont assisté à ce groupe. Dans un troisième temps, un groupe de six agents de vérification de la Commission des droits de la personne a été réuni. Ils ont tous à leur actif une bonne expérience de la vérification d'entreprises par rapport à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Deux personnes de l'équipe de recherche ont assisté à ce groupe. Les séances s'étendaient sur une période de deux heures durant lesquelles les groupes de discussion ont traité des grands thèmes abordés dans le questionnaire.

Méthodologie : le questionnaire

Les questions étaient accompagnées de choix de réponses (tableau 1) et les répondants devaient choisir la réponse correspondant à leur expérience dans l'entreprise. Les choix de réponses proposés s'inspirent d'études antérieures (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, 1998; Conseil du Trésor, 2000; Gandz, 2001, pour n'en citer que quelques-unes) et des comptes rendus narratifs des entreprises (Développement des ressources humaines Canada, 1999). Une partie « Commentaires » complétait chaque question et incitait les répondants à décrire plus en détail leur expérience d'équité en emploi. Les questions avec choix de réponses portent sur les principales sources de conflits, les meilleures mesures de gestion de conflits, les principales difficultés liées à l'accueil, à l'intégration et au maintien en emploi des femmes et les moyens trouvés pour régler ces difficultés. Des questions avec choix de réponses ont été incluses en vue de déterminer les mesures d'équité ayant un effet positif sur le bien-être des femmes et leur représentation numérique et les principales difficultés rencontrées dans la mise en place du plan d'équité en emploi. Le questionnaire contient également des items visant à établir si les femmes handicapées, celles issues de minorités visibles et celles œuvrant en milieux traditionnellement masculins vivent des problèmes particuliers. Finalement, des questions d'ordre démographique (secteur d'activité, nombre d'employés, etc.) ont également été incluses.

Résultats et discussion¹

Les commentaires recueillis dans le questionnaire sont présentés au tableau 1. Les propos échangés lors du groupe de discussion avec les représentantes syndicales sont résumés au tableau 2. Finalement, les commentaires des évaluateurs de la Commission des droits de la personne réunis en groupe de discussion sont résumés et présentés au tableau 3. À titre d'information, précisons que le recueil des commentaires fournis par les répondants au questionnaire a été effectué par la personne responsable de l'entrée des données aux fins d'analyse. En

¹ Voir les tableaux regroupés à la fin de l'article.

revanche, un membre de l'équipe de recherche s'est chargé de compiler les commentaires recueillis lors des deux groupes de discussion. Seuls les commentaires en congruence avec ceux recueillis par les autres membres de l'équipe de recherche présents lors des discussions ont été conservés. Tous les commentaires divergents ont été éliminés. On parle alors d'accord entre les membres de l'équipe de recherche de 100 %.

Cette étude avait pour but de mettre en évidence les rapports humains associés à l'intégration des femmes en emploi par l'entremise de plans d'équité. Dans cette étude en trois volets, on a demandé à des employeurs, des représentantes syndicales et des évaluateurs de la Commission des droits de la personne de témoigner de leur expérience de gestion de conflits inhérents à l'augmentation de la représentation des femmes. Les données recueillies par questionnaire et lors des groupes de discussion montrent qu'il n'y a pas dénégation des conflits dans les organisations. Ils ont été identifiés et des pistes de solutions ont été proposées (tableaux 1, 2 et 3). Parmi les attitudes et les comportements des hommes qui entraînent des dissensions, on note ceux en regard de leurs croyances et de leurs préjugés vis-à-vis des capacités des femmes et de leurs réactions envers la mise en place de mesures d'adaptation d'horaires ou d'équipements par exemple. La prise en compte des différences dérange. Revendiquer ses droits, réclamer la mise en place de mesures de conciliation travail-famille et porter plainte font partie des demandes des femmes qui suscitent des conflits entre les sexes. Un tel contexte peut avoir pour effet de nourrir la crainte des femmes de porter plainte et leur désir de rester discrètes comme l'ont constaté les représentantes syndicales (tableau 2). Des pratiques d'entreprise sont aussi porteuses de différents. Notons parmi celles-ci l'instauration de stratégies d'équité sans véritable volonté politique de les mettre en application. Il a d'ailleurs été démontré que la mise en place de politiques « leurres » en matière d'équité a pour effet d'attiser les tensions entre les sexes: les hommes ont l'impression de faire les frais de l'équité, alors que les femmes n'en perçoivent pas les bienfaits (Tougas et Beaton, 1993).

Les représentants d'entreprises confirment avoir adopté des mesures visant la gestion des conflits. À ce titre, les représentantes syndicales prônent

l'imposition d'un code de comportements. Ce code permet de déterminer les gestes acceptables ou inacceptables en termes d'égalité des sexes et sa signature engage les employés. La gestion des comportements délinquants en est ainsi facilitée. Une autre mesure ayant suscité notre intérêt, celle-là rapportée par les évaluateurs de la Commission des droits de la personne, vise à recueillir les impressions des employés. Un sondage confidentiel avec questions ouvertes pourrait permettre aux autorités de prendre véritablement le pouls des employés au sujet de l'équité en emploi, la confidentialité et l'anonymat desserrant l'étau de la rectitude politique.

Dans les trois temps de cette étude, les participants ont rapporté un éventail d'obstacles à l'accueil, à l'intégration, à la promotion et au maintien en emploi des femmes (tableaux 1, 2 et 3). Ces écueils sont le fait des entreprises, par la promotion d'une culture organisationnelle machiste, des syndicats, par le biais d'attitudes négatives, des hommes, par leur réticence à travailler avec et pour des femmes, et des femmes, en raison de leur tolérance exagérée aux manifestations de sexisme. Si ces enquêtes sont de bons indicateurs de l'âpre réalité de l'égalité en emploi, l'étude a permis en contrepartie de faire la démonstration du bon vouloir à cet égard. Les représentants d'entreprises ont indiqué avoir mis en place des mesures qualitatives permettant de promouvoir la situation professionnelle des femmes. Les représentantes syndicales de même que les évaluateurs de la Commission des droits de la personne ont, pour leur part, ciblé les mesures qualitatives qui leur semblent s'appliquer de façon générale.

L'information recueillie en ce qui a trait à l'accueil, à l'intégration, à la promotion et au maintien en emploi des femmes témoigne de l'importance de mettre en place des mesures qualitatives pour améliorer leurs conditions de travail. Elle met également en évidence le paradoxe des nombres. Si le statut minoritaire des femmes, leur isolement et leur mise à l'écart dans des ghettos « roses » d'emplois traditionnellement masculins, tels ceux exigeant une grande minutie, sont source de difficultés, leur représentation accrue en fait naître aussi. Ces observations sont tout à fait concordantes avec les études indiquant que les femmes perçoivent leur position comme étant plus difficile si elles sont en nombre restreint (Beaton et

Tougas, 1997), alors que les hommes se sentent de plus en plus désavantagés à mesure que la représentation numérique des femmes augmente, progression qui renforce les préjugés sexistes (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Ces réactions aux changements dans la composition des effectifs des entreprises militent en faveur de la recherche de moyens pour atténuer leurs effets pervers et assainir les relations entre les hommes et les femmes au travail. Cette quête n'est que très indirectement encouragée par les normes juridiques d'équité en emploi.

Le groupe des « femmes » n'est pas homogène et certains sous-groupes de femmes pourraient se trouver en situation plus délicate que d'autres. Pour en connaître davantage sur cet aspect particulier, nous avons demandé aux représentants d'entreprises d'indiquer si les femmes appartenant à différents sous-groupes faisaient face à des problèmes particuliers et le cas échéant, s'ils avaient mis en place des mesures de redressement spécifiques. Les sous-groupes ainsi distingués sont les femmes handicapées, les femmes de minorités visibles (groupe visé par la Loi qui inclut toute personne n'ayant pas la peau blanche) et celles œuvrant dans les emplois traditionnellement masculins. Selon les employeurs, l'expérience de travail de ces femmes est teintée par l'appartenance au sous-groupe.

Le groupe nommé par le plus grand nombre d'employeurs (plus de 47 %) est celui des femmes occupant des postes traditionnellement masculins. L'opposition à l'intégration des femmes dans ces secteurs est documentée : elle est qualifiée de forte et brutale (Legault, 2000 ; Bond et autres, 2004). Les entreprises ont tenté de remédier à cette situation à l'aide de différentes mesures qualitatives pour promouvoir l'intégration des femmes dans ces catégories d'emplois (tableau 1). C'est tout à fait justifié dans la situation actuelle : d'importantes pénuries de main-d'œuvre sont prévues en effet dans ces secteurs d'emploi dans les pays occidentaux, dont le Canada et la France. On pressent pour 2010 une baisse significative du nombre de travailleurs qualifiés au Canada. Selon les estimations, il manquera environ un million de travailleurs canadiens dans les métiers spécialisés (Développement des ressources humaines Canada, 2002). Ces secteurs sont aussi à risque en France où on anticipe, par exemple, un manque considérable de travailleurs dans les métiers des transports (ONISEP,

2004). S'assurer de la participation des femmes, un bassin d'expertise sous-utilisé jusqu'à présent (Statistique Canada, 2000), serait un moyen efficace de combler les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre spécialisée.

Près de 28 % des employeurs ont indiqué que les femmes handicapées vivent des problèmes particuliers, contraintes qu'elles sont par un environnement de travail inadapté à leurs besoins. Finalement, 25 % des participants des entreprises ont souligné les difficultés caractéristiques des femmes des minorités visibles. La discrimination plurielle fait partie de la réalité au travail. Selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), ces femmes sont en situation de double et même de triple discrimination. Elles sont en situation de désavantage par rapport aux femmes blanches, aux hommes blancs et aux hommes de leur propre groupe. En outre, tous les groupes faisant partie de la catégorie « minorités visibles » ne sont pas égaux entre eux. Il ressort d'une étude portant sur l'intégration des minorités visibles en emploi que la discrimination est plus forte à l'endroit de ceux et celles qui ont la peau plus foncée et qui ne sont pas nés au Canada (Lamarche, Tougas, Chagnon et Lagacé, 2006). Les stéréotypes envers les différentes ethnies incluses dans la catégorie « minorités visibles » varient, d'où le différentiel de traitement en fonction du groupe d'appartenance.

■ DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION

Le conflit fait peur. Il a d'ailleurs surtout été perçu dans l'histoire de l'humanité comme négatif, voire destructif (Adler et Towne, 1996). Mais ses aspects positifs sont désormais connus (Bayada et autres, 2000) : il prévient contre l'inertie, incite à la recherche de solutions et, par conséquent, participe du développement et du changement social (Deutsch, 1969, 1994, 2002). Dans le cas qui nous intéresse, une vision positive du conflit se traduit par la recherche et l'identification de stratégies favorisant l'égalité et la promotion des femmes en emploi. À la lumière de cette étude, il semblerait que les parties prenantes au processus d'équité en emploi aient adopté une vision positive du conflit en trouvant des solutions aux sources de discord.

La tendance à tenir compte des conflits dans le cadre de l'équité en emploi semble vouloir se perpétuer.

En 2002, lors de la révision quinquennale de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées a reçu des mémoires et a entendu des témoignages de spécialistes des questions d'équité (Développement des ressources humaines Canada, 2001 ; Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, 2002 ; Commission canadienne des droits de la personne, 2002). Si maintenir les acquis numériques constitue toujours une priorité pour les parties en cause, tous s'accordent pour attacher une plus grande importance à la diffusion des meilleures pratiques de gestion de l'équité en emploi. Fait important à souligner, ce sont d'abord les employeurs qui ont insisté sur les mesures qualitatives, dont les mesures de conciliation travail-famille, qui profitent aux parents en général et aux femmes en particulier. En valorisant les mesures qualitatives, les employeurs reconnaissent en quelque sorte le fait que les nombres n'aient pas un effet magique. Tant pour promouvoir que pour maintenir la juste représentation des femmes en emploi, des mesures qualitatives doivent être mises en œuvre.

La question du double et du triple handicap vécu par certains sous-groupes de femmes a également été évoquée lors des audiences du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées. Le questionnaire destiné aux représentants d'entreprises désignait trois groupes particuliers. Il ne s'agissait pas d'une liste exhaustive. Néanmoins, les représentants des entreprises ont non seulement reconnu les difficultés

particulières de ces femmes, mais ils ont aussi rapporté avoir mis en place des mécanismes pour y pallier.

De toute évidence, le modèle juridique de l'équité en emploi n'a pas atteint les limites de son effet transformateur. Il permet de révéler au quotidien les exigences de transformations sociales réelles. Le passage de la mathématique de l'équité à un environnement hybride où cohabitent la loi des chiffres et les bonnes pratiques, permet de promouvoir des milieux où l'équité acquiert une durabilité. Chronologiquement, la loi des chiffres semble précéder la résolution des conflits entre les hommes et les femmes en emploi. Par leur simple présence, les femmes dérangent et provoquent des changements. Pour les provoquer, il faut non seulement faciliter cette mise en présence, mais aussi la maintenir.

Les conflits et les difficultés opposées aux femmes ne sont sûrement pas étrangers aux nombreuses cessations d'emploi. Dans le cadre de cette étude (tableau 3), le fort taux de roulement des femmes en emploi a d'ailleurs été stigmatisé comme un des facteurs qui freine l'avancée des femmes par les évaluateurs de la Commission des droits de la personne. Sans une reconnaissance des effets de la mise en œuvre de l'équité en emploi sur les rapports humains en entreprise, le phénomène de « portes tournantes » ne pourra être contré (arrivées et départs des femmes). Ce qui aura certainement pour incidence de discréditer le modèle législatif de l'équité en emploi. C'est pourquoi la mise au point de meilleures pratiques d'équité en emploi doit tenir compte des conflits liés aux stratégies correctrices de la discrimination systémique.

TABEAU 1 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS DANS LE QUESTIONNAIRE ADRESSÉ À 111 RESPONSABLES DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI DANS LES ORGANISATIONS

SOURCES DE CONFLITS	POURCENTAGE	PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS	POURCENTAGE
Exigences des femmes en termes de conciliation travail-famille	36,1 %	Mise en place d'une procédure de gestion et de résolution de conflits	55,6 %
Attitudes sexistes	25,0 %	Formation sur la gestion de conflits	41,7 %
Mesures mises en place qui rappellent les différences (maternité, adaptation des outils de travail)	16,7 %		
Plaintes des femmes	13,9 %		
MESURES DE PROMOTION DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI	POURCENTAGE	DIFFICULTÉS RELATIVES À LA MISE EN PLACE DU PLAN D'ÉQUITÉ	POURCENTAGE
Politique de tolérance zéro en matière de sexisme et de harcèlement sexuel	86,1 %	Difficultés de recrutement dans certaines catégories d'emplois (par exemple, emplois traditionnellement masculins)	94,4 %
Mesures disciplinaires strictes dans les cas de sexisme et de harcèlement sexuel	80,6 %	Manque d'intérêt des gestionnaires pour la question de l'équité en emploi	41,7 %
Diffusion de la politique d'équité de l'organisation	75,0 %	Fausse conceptions par rapport à l'équité en emploi pour les femmes	25,0 %
Diffusion de la définition du harcèlement sexuel adoptée	66,7 %	Difficultés liées à l'ancienneté	22,2 %
Mesures disciplinaires strictes dans les cas de violence au travail	61,1 %	Difficultés liées aux suppressions d'emplois	19,4 %
Recrutement dans les écoles, collèges et universités	58,3 %	Difficultés liées à l'acquisition des compétences des femmes	13,9 %
Prendre les moyens pour s'assurer que les politiques d'équité en matière d'emploi pour les femmes sont connues à tous les niveaux de gestion	55,6 %	Commentaires : Manque d'appui des syndicats	
Formation en matière de discrimination sexuelle	41,7 %	Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs d'embauche	36,1 %
Appui du(des) syndicat(s)	36,1 %	Recours à des ressources externes (groupes de femmes, consultants)	36,1 %
Description de codes de comportements acceptables envers les femmes	30,6 %		
Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait au nombre de cas de violence au travail	27,8 %	Ateliers de sensibilisation au sexisme et au harcèlement sexuel	22,2 %
Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait au nombre de cas de harcèlement sexuel	16,7 %		
Performance en matière d'équité incluse dans l'évaluation du rendement des gestionnaires	13,9 %		
Commentaires : Coaching de femmes prometteuses, affichage des postes, heures flexibles et semaines de travail de 35 heures			

DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL DES FEMMES	POURCENTAGE
Sous-évaluation des compétences des femmes	22,2 %	Programme de formation	58,3 %
Surévaluation des compétences requises pour les postes traditionnellement occupés par les hommes	22,2 %	Adoption de mesures pour faire en sorte que les femmes soient les bienvenues dans tous les secteurs d'activité de l'organisation	25,0 %
Difficultés des femmes à adopter les méthodes de travail en place	11,1 %	Programme de mentorat	19,4 %
Commentaires : Manque de force physique, horaires de travail (rotation, horaires variables)		Création de réseaux de soutien dans l'entreprise	13,9 %
		Programme de jumelage	11,1 %
DIFFICULTÉS RELATIVES À L'INTÉGRATION DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'INTÉGRATION DES FEMMES	POURCENTAGE
Difficulté de conciliation travail-famille	44,4 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – congés familiaux	41,7 %
Manque d'intérêt de la part des gestionnaires pour la question d'intégration des femmes	19,4 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – horaires flexibles	38,9 %
Préjugés sexistes concernant les aptitudes des femmes	16,7 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – bonification des congés de maternité et de paternité	27,8 %
Réticences des employés à travailler avec des femmes	16,7 %	Préparation des gestionnaires quant à l'accueil des femmes dans des domaines où elles sont sous-représentées	25,0 %
Plafond de verre	16,7 %	Mise en œuvre de pratiques pour assurer le bien-être des femmes dans des domaines où elles sont sous-représentées	25,0 %
Isolement des femmes	13,9 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – temps partagé	22,2 %
Manque d'aptitudes des femmes pour la participation à des réseaux	11,1 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – mise en place d'une culture organisationnelle ouverte aux familles	19,4 %
Commentaires : Horaires de travail, longs voyages		Adoption de mesures de conciliation travail-famille – cheminement de carrière adapté aux obligations familiales	19,4 %
		Atteinte d'une masse critique de femmes dans tous les secteurs	16,7 %
		Éviter la création de ghettos d'emplois féminins	13,9 %
		Adoption des mesures de conciliation travail-famille – télétravail	11,1 %
DIFFICULTÉS RELATIVES À LA PROMOTION DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE LA PROMOTION DES FEMMES	POURCENTAGE
Emplois culs-de-sac	30,6 %	Formation durant les heures de travail	63,9 %
Emplois temporaires	30,6 %	Favoriser la participation des femmes dans les comités d'entreprise	55,6 %
Emplois à temps partiel	25,0 %	Favoriser la participation des femmes dans les réseaux informels	44,4 %
Manque d'intérêt des femmes pour les promotions	22,2 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent le système d'évaluation du rendement	41,7 %
Manque de flexibilité des femmes en termes de déplacements ou de transferts	22,2 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les occasions de formation dès leur arrivée dans l'organisation	41,7 %

Culture organisationnelle	19,4 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les exigences de l'organisation du travail	33,3 %
		Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les conditions associées au progrès et aux promotions	27,8 %
Commentaires : Manque de flexibilité quant aux heures supplémentaires, cours du soir		Débarrasser le système d'emploi de ses pratiques faisant obstacle à la promotion des femmes	27,8 %
		Congés de formation	22,2 %
		Favoriser la participation des femmes dans les jurys de sélection	16,7 %
		Commentaires : Cours universitaires payés	
DIFFICULTÉS RELATIVES AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES		MÉCANISMES DE FACILITATION DE MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES	
Obligations familiales	41,7 %	Entrevues de départ	63,9 %
Manque de reconnaissance	13,9 %	Représentation des femmes dans les activités clefs	41,7 %
Mise à l'écart des femmes par leurs collègues masculins	13,9 %	Commentaires : Formation et perfectionnement	
Maintien en ghettos féminins	11,1 %		
Manque d'intérêt des femmes pour leur emploi	11,1 %		
Commentaires : Contraintes physiques, heures supplémentaires, déplacements et manque de compétences techniques			
PROBLÈMES PARTICULIERS VÉCUS PAR DIFFÉRENTS GROUPES DE FEMMES		MISE EN PLACE DE MÉCANISMES PARTICULIERS POUR AMÉLIORER LA SITUATION DE DIFFÉRENTS GROUPES DE FEMMES	
Femmes en milieux traditionnellement masculins	Oui à 47,2 %	Femmes en milieux traditionnellement masculins	Oui à 41,7 %
Commentaires : Difficultés d'intégration, difficultés par rapport à la force physique, attitudes ouvertement sexistes et isolement, agressivité à leur endroit, besoin de changer les exigences par rapport à la force physique, rejet des femmes dans certains milieux (on ne les veut tout simplement pas), manque d'appui des syndicats, utilisation de la clause de l'ancienneté pour empêcher le changement, manque d'installations (salles de bains, vestiaires), évaluations de performance discriminatoires, aucune tolérance pour les erreurs commises par les femmes, évaluation négative de leurs capacités, horaires de travail très chargés et longs déplacements		Commentaires : Construction d'installations sanitaires, de logements adéquats, formation, respect intégral des lois, analyse et évaluation de la pertinence des exigences physiques, reconnaissance de la contribution des femmes et de leurs obligations, faire connaître leurs besoins et susciter l'intérêt pour ce type d'emploi	
Femmes handicapées	Oui à 27,8 %	Femmes handicapées	Oui à 27,8 %
Commentaires : Environnement de travail pas toujours adapté, difficultés d'accommodement		Commentaires : Politique d'accompagnement, stages	
Femmes de minorités visibles	Oui à 25,0 %	Femmes des minorités visibles	Oui à 16,7 %
Commentaires : Doubles préjugés et stéréotypes à leur endroit, problèmes culturels, manque de compétences linguistiques, conflits entre les femmes de différents groupes			

TABLEAU 2 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS LORS DU GROUPE DE DISCUSSION AVEC DES REPRÉSENTANTES SYNDICALES ŒUVRANT DANS DES DOMAINES TRADITIONNELLEMENT MASCULINS

SOURCES DE CONFLITS
• Tout ce qui rappelle les différences, par exemple le retrait préventif des femmes enceintes et les mesures de conciliation travail-famille
• Adaptation des équipements pour les femmes : les hommes se sentent mis à l'écart
• Valeurs de travail élevées des femmes
• Fait de suivre les règles de santé et sécurité
• Fausses croyances par rapport aux compétences des femmes
• Revendications des femmes
• Restructurations d'entreprises
• Définitions différentes du harcèlement selon le sexe
PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS
• Définition claire du harcèlement
• Imposition d'un code de comportements
DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL, À L'INTÉGRATION, À LA PROMOTION ET AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES
• Équipements et outils inadaptés aux femmes
• Attitudes sexistes des dirigeants, des gestionnaires et des collègues
• Harcèlement
• Attitude laxiste des gestionnaires par rapport au harcèlement
• Manque d'appui des gestionnaires
• Culture organisationnelle rigide et machiste
• Croyances par rapport à la place des femmes : les femmes sont considérées comme un affront à l'identité masculine
• Comportements des hommes visant à démontrer qu'il s'agit d'un travail « d'hommes »
• Impression des hommes de se faire voler des emplois
• Violence au travail
• Remarques répétées de nature blessante et dégradante
• Atteintes (répétées) à la dignité
• Surveillance mesquine du travail des femmes
• Manque de considération des préoccupations des femmes au niveau syndical
• Nombre restreint de femmes
• Isolement
• Division sexiste du travail

- Création de « ghettos roses » d'emplois
- Maternité
- Manque d'implication des femmes au niveau syndical
- Manque de solidarité féminine
- Manque de connaissance des femmes des codes informels de fonctionnement
- Désir des femmes d'être invisibles
- Hésitation des femmes à consulter leurs collègues masculins en cas de doute
- Manque de transmission des connaissances entre les collègues

MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL, DE L'INTÉGRATION, DE LA PROMOTION ET DU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES

- Volonté politique claire de la direction envers l'intégration des femmes
- Sensibilisation des hommes à l'arrivée des femmes
- Mise en place de stratégies d'accueil des femmes
- Explications claires de la direction en regard des politiques d'équité
- Instauration de mécanismes de prévention du harcèlement
- Révision des pratiques patronales et syndicales
- Sensibilisation des hommes aux problèmes vécus par les femmes
- Sensibilisation des représentants syndicaux aux problèmes vécus par les femmes
- Mutation des harceleurs
- Imputabilité des gestionnaires (bonis) en regard du harcèlement, du climat de travail et du respect des objectifs d'embauche
- Résolution rapide de conflits
- Ententes de formation avec les institutions d'enseignement
- Atteinte d'une masse critique de femmes dans tous les secteurs d'activité
- Amélioration des conditions en ce qui a trait à la maternité
- Jumelage (mentor)
- Information aux femmes de leurs droits
- Rencontres avec le gestionnaire et le représentant syndical à l'arrivée
- Sensibilisation des femmes à la culture organisationnelle
- Sensibilisation des femmes aux codes informels de fonctionnement sur le plan de la formation
- Formation accessible aux femmes

TABLEAU 3 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS LORS DU GROUPE DE DISCUSSION AVEC DES ÉVALUATEURS DE LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE

SOURCES DE CONFLITS

- Traitement différentiel des femmes (par exemple, mesures d'adaptation)
- Refus d'effectuer certaines tâches dangereuses
- Fausses croyances concernant les attitudes et les capacités des femmes (par exemple, quarts de travail en « nursing » par rapport aux transports, les femmes ne veulent pas d'emplois dans des domaines traditionnellement masculins, les conditions de travail sont trop difficiles pour les femmes)
- Attitudes des conjointes des collègues masculins (en milieu de travail traditionnellement masculin)
- Processus d'embauche informel
- Mesures cosmétiques sans engagement de la direction

PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS

- Comités de sélection impartiaux
- Validation des normes de sélection
- Mesure de l'incidence des mesures qualitatives
- Sondage d'opinion avec questions ouvertes

DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL, À L'INTÉGRATION, À LA PROMOTION ET AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES

- Barrières systémiques
- Clause d'ancienneté
- Attitude des syndicats
- Attitude des hommes de la haute direction
- Attitude négative de la direction envers l'équité
- Pas de permanence en équité dans les petites entreprises
- Taux de roulement élevé du personnel en équité
- Embauche de consultants inexpérimentés en équité
- Harcèlement sexuel intégré dans la culture organisationnelle
- Processus d'enquête pour les plaintes de harcèlement
- Traitement des griefs des femmes
- Attitudes négatives des hommes envers les femmes
- Comportements d'accommodation des hommes envers les femmes alibis
- Sentiment de menace éprouvé par les hommes
- Comportements et langage des hommes dans les secteurs traditionnellement masculins
- Manque de respect envers les femmes (matériel pornographique)
- Comportements visant l'exclusion des femmes dans certains domaines
- Qualifications requises pour certains postes comme mesure d'exclusion
- Manque d'équipement approprié (traditionnellement masculin)

- Peur de la maternité
- Femmes alibis
- Sous-représentation
- Isolement
- Difficultés de réseautage
- Obligations familiales
- Quarts de travail (particulièrement dans le secteur du transport)
- Déplacements
- Taux de roulement des femmes
- Tolérance des femmes
- Peur des femmes de porter plainte
- Mauvaise réputation des femmes basée sur un cas difficile

MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL, DE L'INTÉGRATION, DE LA PROMOTION ET DU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES

- Stabilité du personnel en équité
- Embauche de masse
- Recrutement en milieu traditionnellement masculin
- Trousse d'accueil incluant une lettre de la haute direction
- Formation sur l'équité à l'accueil
- Information sur les moyens pour faire face aux embûches
- Information sur les moyens à prendre pour faire valoir son identité féminine en milieu traditionnellement masculin
- Formation en perfectionnement de carrière
- Formation en gestion
- Accès équitable à la formation
- Représentation des femmes dans la haute gestion
- Pouvoir aux femmes dans la haute gestion
- Recrutement externe pour placement dans les postes clefs
- Mentorat
- Rôle d'ambassadrice aux femmes en milieu traditionnellement masculin
- Instauration de modalités alternatives de travail
- Instauration de mesures de conciliation travail-famille
- Valorisation du travail à temps partiel
- Suivi pour s'assurer du maintien en emploi

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, R. B. et N. Towne (1996). *Looking Out/Looking in: Interpersonal Communication*, 8^e éd., Forth Worth, Harcourt Brace College Publishers.
- Bayada, B. et autres (2000). *Conflit : Mettre hors-jeu la violence*, 3^e éd., Lyon, Chronique Sociale.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (1997). «The representation of women in management: The more, the merrier?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, p. 773-782.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (2001). «Reactions to affirmative action: Group membership and social justice», *Social Justice Research*, 14, p. 61-78.
- Beaton, A. M., F. Tougas, et S. Joly (1996). «Neosexism among male managers: Is it a matter of numbers?», *Journal of Applied Social Psychology*, 26, p. 2189-2203.
- Bond, M. A. et autres (2004). «Gendered work conditions, health, and work outcomes», *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, p. 28-45.
- Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées (2002). *Promouvoir l'égalité dans les secteurs de compétence fédérale: examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, rapport, Ottawa, <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/1/HUMA/Studies/Reports/HUMARP9-f.htm>
- Commission canadienne des droits de la personne (2000). *Guide de vérification et de référence: vérification de l'équité en matière d'emploi*, http://www.chrc-ccdp.ca/employment_equity/framework_compliance-fr.asp
- Commission canadienne des droits de la personne (2002). *Rapport et recommandations présentés au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées*, http://www.chrc-ccdp.ca/publications/legislative_review_toc-fr.asp
- Commission canadienne des droits de la personne (2003). *Rapport annuel de l'équité en matière d'emploi 2002*, annexe II, <http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ee2002b-fr.asp>
- Commission canadienne des droits de la personne (2005). *Rapport annuel 2004*, Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998). *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec: Bilan et perspectives*.
- Conseil du Trésor (2000). *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, <http://www.presencevisible.com>
- Deutsch, M. (2002). «Social psychology's contributions to the study of conflict resolution», *Negotiation Journal*, 18, p. 307-320.
- Deutsch, M. (1994). «Constructive conflict resolution: Principles, training, and research», *Journal of Social Issues*, 50, p. 12-32.
- Deutsch, M. (1969). «Socially relevant science: Reflections on some studies of interpersonal conflict», *American Psychologist*, 24, p. 1069-1092.
- Développement des ressources humaines Canada (1999). *Rapport annuel – Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Hull, Canada.
- Développement des ressources humaines Canada (2001). *L'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, rapport présenté au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, Hull, Canada, <http://www.dsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/examen/rapport/tm.shtml>
- Développement des ressources humaines Canada (2002). *Rapport annuel – Loi sur l'équité en matière d'emploi*, http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passarelle.asp?hr=/fr/pt/ot/ntemt/emt/outils_eme/rapports/annuel/2002/index-eme.shtml&hs=wzp
- Développement des ressources humaines Canada (2004). *Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi*, <http://www100.hr7dc.gc.ca/labswenm1f.shtml>
- Devine, P. G., S. R. Evett et K. A. Vasquez (1996). «Exploring the interpersonal dynamics of intergroup contact», dans R. M. Sorrentino et E. T. Higgins (dir.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context*, vol. 3, New York, Guilford, p. 423-464.

- Devine, P. G., K. A. Vasquez (1998). «The rocky road to positive intergroup relations», dans J. L. Eberhardt et S. T. Fiske (dir.), *Confronting racism: The problem and the response*, Thousand Oaks, Sage, p. 234-262.
- Faludi, S. (1992). *Backlash: The undeclared war against American women*, New York, First Anchor Books.
- Gandz, J. (2001). *A Business Case for Diversity*, <http://www.equalopportunity.on.ca>
- Human Resources and Development Canada (2002). *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians: Canada's Innovation Strategy*, Ottawa, gouvernement du Canada, <http://www.innovationstrategy.gc.ca/>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York, Oxford.
- Lamarche, L., F. Tougas, R. Chagnon et M. Lagacé (2006). «L'invisible qui blesse: une étude traitant de la gestion des conflits et de l'équité en emploi dans le cas des minorités visibles au Canada», *Analyse de politiques canadiennes/Canadian Public Policy*, 3, 243-258.
- Legault, M.-J. (2000). *Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins*, première synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec, Montréal, Télé-Université.
- Lortie-Lussier, M. et N. Rinfret (2002). «The proportion of women managers: Where is the critical mass?», *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 1974-1991.
- ONISEP (2004). «Spécial métiers: Métiers du transport routier», *Liaison Orientation*, 12.
- Plant, E. A. et P. G. Devine (2001). «Responses to other-imposed pro-black pressure: Acceptance or backlash?», *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, p. 486-501.
- Riordan, C. M. (2000). «Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, p. 131-173.
- Statistique Canada (2000). *Women in Canada: A gender-based statistical report*, Ottawa, Minister of Industry.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, UK, Academic Press.
- Tougas, F. et A. M. Beaton (1993). «Affirmative action in the work place: For better or for worse», *Applied Psychology: An International Review*, 42, p. 253-264.
- Tougas, F. et autres (1995). «Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, p. 842-849.
- Tougas, F. et autres (1999). «Neosexism among women: The role of personally experienced social mobility attempts», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, p. 1487-1497.
- Visser, P. S., J. A. Krosnick et P. J. Lavrakas (2000). «Survey research», dans H. T. Reis et C. M. Judd (dir.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, New York, Cambridge University Press, p. 223-252.
- Yoder, J. D. (2002). «2001 Division 35 presidential address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work», *Psychology of Women Quarterly*, 26, p. 1-8.



Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Fruit d'un partenariat entre l'École nationale d'administration publique du Québec et La Capitale, mutuelle de l'administration publique, la **Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public** a été inaugurée en février 2005 avec pour mission de mettre en lumière les formes modernes de leadership dans le secteur public.

Titulaire de la Chaire, **Natalie Rinfret**, professeure à l'ENAP et directrice scientifique du Service d'évaluation des compétences (SEDEC), contribue avec son équipe au développement de la recherche scientifique sur le leadership dans le secteur public en privilégiant quatre axes d'étude : le style de leadership et le changement dans la fonction publique québécoise, le leadership des secteurs privé et public, l'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail et l'évaluation des compétences et le profil des leaders.

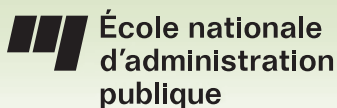
L'équipe de la Chaire orchestre en outre des événements en vue d'amplifier la diffusion des résultats de ses recherches parmi les gestionnaires de l'administration publique ainsi que dans la communauté de l'ENAP : organisation de conférences sur le leadership appelées *Midis rencontres*, participation à des colloques professionnels ou scientifiques, animation d'ateliers de réflexion sur le leadership, etc.

Depuis la mise en ligne de son site en mars 2006, la Chaire offre à ses visiteurs une information variée et plusieurs présentations, mais également un *Questionnaire d'autoévaluation* des styles de leadership qui permet aux gestionnaires de mesurer et de comparer leurs styles de leadership et d'obtenir **gratuitement** un rapport d'évaluation personnalisé.

Fière d'œuvrer à l'amélioration de la qualité de vie et de la reconnaissance des gestionnaires de l'État québécois, l'équipe de la Chaire participe au maintien de services publics de qualité.

N'hésitez pas à visiter notre site
www.chairelacapitale.enap.ca
ou à communiquer avec nous :
418 641-3000, poste 6148

Partenaire financier



L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public au nouveau millénaire

Par **Linda Duxbury**, professeure, Sprott School of Business, Université Carleton • linda_duxbury@carleton.ca
Et **Chris Higgins**, professeur, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario • chiggins@ivey.uwo.ca
Traduit de l'anglais

Les enjeux associés à l'équilibre entre le travail et la vie familiale revêtent une importance considérable pour les personnes et leurs proches, les organisations qui les emploient, les syndicats qui les représentent et les gouvernements soucieux du bien-être de la population et de la santé nationale et contraints par la concurrence mondiale. On a beaucoup écrit sur le sujet, mais seules quelques études incidentes ont été consacrées à cet équilibre au Canada (MacBride-King et Paris, 1989; Duxbury et autres, 1991; Higgins, Duxbury et Lee, 1992; Duxbury et Higgins, 1998; Duxbury, Higgins et Johnson, 1999; MacBride-King et Bachman, 1999). Malgré l'intérêt soutenu de la presse pour la question (reflet de celui des lecteurs), il existe à ce jour peu de données empiriques fiables pour documenter le débat. Cette lacune est regrettable, car des travaux de recherche crédibles en ce domaine peuvent influencer la vision des gouvernements et des employeurs et la manière dont ils formulent les politiques de ressources humaines et de travail, ainsi que les politiques sociales.

Voici plus d'une décennie, en collaboration avec nos collègues Lee et Mills, nous avons mené une enquête nationale sur le conflit entre le travail et la famille au Canada. Elle avait pour but d'explorer comment l'évolution des relations entre la famille et le travail influe sur les organisations, les familles

et les employeurs (Duxbury et autres, 1991, p. 16). Au total, 14 549 employés provenant de 37 entreprises privées, moyennes et grandes, ainsi que 5 921 employés relevant de 7 ministères fédéraux avaient participé à la recherche (Duxbury et autres, 1991; Higgins, Duxbury et Lee, 1992).

Beaucoup d'événements se sont produits depuis la réalisation de cette étude. Au cours des années 1990, les travailleurs canadiens ont vu se succéder dans les entreprises du pays des changements commandés par la réduction ou le réajustement des effectifs, les restructurations, le réexamen des programmes et la mondialisation. La récession du début de la décennie a été suivie vers 1995 d'une reprise économique dite « sans emplois » et la sécurité d'emploi est devenue la principale préoccupation de nombreux travailleurs canadiens et de leur famille. Pouvant compter sur un personnel compétent nombreux, la plupart des organisations se souciaient peu d'adopter des pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines. Paradoxalement, depuis le début du nouveau millénaire, on a constaté un revirement à cet égard de la part d'employeurs aux prises avec un manque de main-d'œuvre imminent et se préoccupant donc de plus en plus du recrutement et du maintien en poste des « travailleurs du savoir¹ ». En 2001, ces mêmes employeurs ont reconnu que le « capital humain » était une composante première de l'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et dans l'avenir.

Durant les années 1990, les mutations technologiques et la nécessité d'affronter une concurrence à l'échelle mondiale ont accru les pressions exercées

¹ Peter Drucker (1999) a créé le terme anglais *knowledge worker*, traduit par « travailleur du savoir », pour décrire les employés hautement scolarisés dont le travail est complexe, cyclique de nature et comporte le traitement et l'utilisation de l'information en vue de la prise de décision.

tant sur les organisations que sur le personnel. Pour certains, le temps de travail a augmenté, d'autres ont eu recours à des formes d'emploi non traditionnelles. Les exigences associées aux autres sphères de la vie ont également connu une croissance durant la décennie, car les structures familiales ont continué d'évoluer et le pourcentage de travailleurs canadiens ayant des enfants ou des aînés à charge ou les deux (la « génération sandwich² ») est en hausse.

Réunis, ces changements nous ont incités à croire que le moment était venu d'examiner de façon empirique la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. L'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie visait à répondre à cette question et à fournir aux dirigeants du monde des affaires, aux syndicats, aux décideurs politiques et aux universitaires, une image globale objective de ce qui s'est produit au Canada au cours de la dernière décennie et de la situation actuelle. Ce projet a été financé par Santé Canada.

La présente étude conceptualise dans ses grandes lignes le conflit entre le travail³ et la vie personnelle pour y inclure la surcharge de rôles, l'ingérence du travail dans la famille, l'ingérence de la famille dans le travail, l'empiétement du travail sur la famille, et les pressions subies par le fournisseur de soins⁴. Le présent document décrit les principales constatations de la recherche en réponse aux questions suivantes :

- Quelle est la prévalence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada à l'heure actuelle (année de référence 2001) ?
- La prévalence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle a-t-elle évolué au cours de la dernière décennie ?
- Quelle est l'incidence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle sur :
 - les entreprises canadiennes ?
 - les familles canadiennes ?
 - les travailleurs canadiens ?
- Comment le sexe, le type d'emploi, le secteur d'emploi et le statut de responsable de personnes à charge influencent-ils ces questions ?

■ LE PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

En tout, 31 571 employés canadiens ont répondu au sondage de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie. Ces employés travaillaient dans 100 entreprises⁵ de taille moyenne et grande (soit 500 employés et plus). L'échantillon se répartit de la façon suivante :

- 46 % des répondants travaillent dans le secteur public, 33 % travaillent dans le secteur sans but lucratif (SBL) et 20 % œuvrent pour une entreprise privée ;
- 55 % des répondants sont des femmes ;
- 46 % des répondants occupent des postes de gestion et des postes professionnels tandis que 54 % occupent des postes « autres » (travail de bureau ou administratif, vente au détail, production, tâches techniques) ;
- 56 % des répondants ont des responsabilités liées aux soins de personnes à charge (c'est-à-dire qu'ils consacrent une heure ou plus par semaine à prodiguer des soins aux enfants ou aux aînés). Le reste, soit 44 %, n'a aucune responsabilité de ce genre.

² Consulter Scott (2000) pour une explication de l'expression « génération sandwich ».

³ Tout au long du présent document, le terme « travail » désigne un emploi rémunéré.

⁴ Il existe une abondante littérature universitaire sur la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. Une revue exhaustive de cette littérature n'est pas du ressort du présent document. Les lecteurs désireux de connaître les fondements théoriques de la présente recherche ou les constatations faites jusqu'à maintenant sont invités à consulter les rapports de recherche énumérés en annexe.

⁵ 40 entreprises du secteur privé, 22 du secteur public (gouvernement fédéral, gouvernements provinciaux et administrations municipales) et 38 du secteur sans but lucratif (SBL) (dont font partie, dans cette étude, les organismes des secteurs de la santé et de l'éducation).

L'échantillon du sondage de 2001 est bien équilibré en ce qui a trait à l'âge, à la région d'origine, à la taille de la collectivité, au type d'emploi, à la scolarité et à la formation, au revenu personnel, au revenu du ménage et à la situation financière de la famille. À bien des égards, les caractéristiques démographiques de l'échantillon correspondent aux données du recensement, ce qui donne à penser que les résultats de ce sondage peuvent être généralisés au-delà du champ de la recherche. On estime qu'environ la moitié des répondants au sondage peuvent être considérés comme des travailleurs du savoir masculins et féminins ayant fait des études avancées (au moins un diplôme universitaire). La majorité des répondants (69 %) composent des familles à double revenu et déclarent qu'ils peuvent vivre « bien » (mais non dans l'opulence) grâce à deux revenus d'emploi permanent.

L'échantillon comporte un nombre important d'employés dont la vie professionnelle et la vie personnelle risquent d'entrer en conflit. L'âge moyen des répondants était de 42,8 ans. À cet âge, les travailleurs ont atteint la mi-carrière ou arrivent à un stade de leur vie professionnelle où l'avancement professionnel est rapide, où les enfants qui ont atteint l'âge adulte vivent encore sous leur toit (le « nid plein » du cycle de vie personnelle) et pendant lequel s'opère la transition de la quarantaine du développement adulte. À chacun de ces stades, les adultes subissent plus de stress et s'acquittent de responsabilités personnelles et professionnelles plus grandes (Duxbury et Higgins, 2001). Trois quarts des répondants au sondage sont mariés ou vivent en couple et 11 % élèvent seuls leurs enfants. Un total de 12 % des sujets de l'échantillon habitent une région rurale et une personne sur trois occupe un poste administratif ou de bureau, compte moins d'années de scolarité (sa mobilité d'emploi s'en trouve réduite) et son revenu et celui de son ménage sont moindres. Le quart des répondants ont indiqué que leur budget était « serré »; 29 % gagnaient moins de 40 000 \$ par an et un peu plus du quart faisaient partie d'une famille dont le revenu était inférieur à la moyenne canadienne (le revenu annuel moyen du ménage canadien s'élevait à 54 583 \$ en 1996⁶).

Parmi les répondants, une personne sur trois était diplômée du secondaire ou n'avait pas terminé ses études secondaires.

La majorité des répondants ont indiqué avoir des responsabilités autres que professionnelles. Environ 70 % sont des parents (moyenne de 2,1 enfants par parent); 60 % ont la responsabilité de leurs aînés (moyenne de 2,3 personnes à charge); 13 % ont la responsabilité d'un parent handicapé; 13 % ont la double responsabilité de soins aux enfants et aux aînés (ils font partie de la « génération sandwich »). Ces données sur les exigences non professionnelles correspondent étroitement aux données de recensement fournies par Statistique Canada et elles laissent supposer qu'il est possible de transposer les résultats de ce sondage à l'ensemble des Canadiens qui travaillent pour des entreprises de plus de 500 individus.

■ LES PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉTUDE

Au sujet de la prévalence de la surcharge de rôles

La surcharge de rôles se définit comme le fait d'avoir trop de choses à faire en une période donnée. Cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle survient quand les exigences totales en temps et en énergie découlant des activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations correctement ou aisément. Voici les principales observations faites à partir des données examinées dans ce rapport :

- Des degrés élevés de surcharge de rôles sont devenus systémiques dans la population d'employés des grandes entreprises au Canada. La majorité des employés de notre échantillon (58 %) sont aux prises avec des degrés élevés de surcharge de rôles, 30 % déclarent des degrés modérés de surcharge de rôles et seulement 12 % des répondants de cet échantillon ont indiqué des degrés faibles de surcharge de rôles.

⁶ Ce montant représente le revenu moyen d'un ménage en 1996, soit la dernière année pour laquelle les données du recensement sont accessibles. Statistique Canada (1998), Recensement de 1996, Tableaux nationaux, n° de catalogue 930022XDB96005.

- Le pourcentage de la main-d'œuvre dont la surcharge de rôles est élevée a augmenté au cours de la dernière décennie. Un total de 58 % des répondants de l'Enquête de 2001 ont signalé des degrés élevés de surcharge de rôles, soit une augmentation de 11 % par rapport à l'échantillon de 1991. L'augmentation de la surcharge de rôles correspond au fait que les employés de l'échantillon de 2001 ont consacré plus de temps à leur travail et à leurs activités familiales que leurs homologues de l'échantillon de 1991. Les autres données de l'Enquête de 2001 semblent indiquer qu'une grande partie de l'augmentation de la surcharge de rôles peut être liée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (ordinateur portatif, courriel, téléphone cellulaire), aux normes organisationnelles qui valorisent encore les longues heures de travail au bureau plutôt que le rendement et à l'anorexie organisationnelle (la réduction des effectifs a pour conséquence un nombre trop restreint d'employés pour effectuer le travail). Même si on aborde longuement les problèmes de la surcharge de rôles dans le premier rapport (se reporter à l'annexe), il est intéressant de noter ce qui suit :

Une comparaison des données compilées en 1991 et en 2001 tend à démontrer que les travailleurs consacrent plus de temps au travail depuis les dix dernières années. En 1991, un répondant sur dix travaillait plus de 50 heures par semaine, tandis qu'aujourd'hui, c'est un travailleur sur quatre. Au cours de la même période, le pourcentage des employés qui travaillaient entre 35 et 39 heures par semaine est passé de 48 % à 27 %. On a observé cet accroissement des heures de travail dans toutes les catégories et dans tous les secteurs d'emploi.

Au sujet de la prévalence de l'ingérence du travail dans la famille

L'ingérence du travail dans la famille survient quand les exigences et les responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales. Les données examinées dans ce rapport appuient les conclusions suivantes au sujet de l'ingérence du travail dans la famille :

- L'ingérence du travail dans la famille est un problème réel pour un Canadien sur quatre qui travaille dans

une grande entreprise. En effet, un Canadien sur quatre indique que ses responsabilités professionnelles entravent sa capacité à accomplir ses responsabilités familiales. Près de 40 % des Canadiens indiquent des degrés modérés d'ingérence. La proportion de la main-d'œuvre canadienne aux prises avec des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille n'a pas changé au cours de la dernière décennie.

Au sujet de la prévalence de l'ingérence de la famille dans le travail

L'ingérence de la famille dans le travail se produit quand les exigences et les responsabilités familiales rendent difficile l'accomplissement des responsabilités professionnelles. On peut faire les observations suivantes à ce sujet à partir des données examinées dans ce rapport :

- L'ingérence de la famille dans le travail n'est pas courante au Canada en ce moment. Seulement 10 % des Canadiens de l'échantillon font état de degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail, tandis qu'un tiers signale des degrés modérés d'ingérence de ce genre.
- Très peu de Canadiens laissent leurs exigences familiales entraver l'exécution de leurs responsabilités professionnelles. La distribution de l'ingérence de la famille dans le travail est très différente de celle qui a été observée dans la surcharge de rôles et dans l'ingérence du travail dans la famille. Tandis que la surcharge de rôles est désaxée vers la droite et que l'ingérence du travail dans la famille a une distribution normale, l'ingérence de la famille dans le travail est désaxée vers la gauche. Trois fois plus de Canadiens accordent la priorité à leur travail aux dépens de leur famille, plutôt que l'inverse, soit donner la priorité à leur famille.
- Le pourcentage de travailleurs canadiens qui donnent la priorité à leur famille plutôt qu'à leur travail a doublé ces dix dernières années. Cette augmentation pourrait être attribuée en grande partie au fait que le pourcentage des employés ayant la responsabilité des soins aux personnes âgées a augmenté pendant cette même période.

Au sujet de la prévalence des pressions subies par le fournisseur de soins

Pour les besoins de l'étude, l'expression « fournisseur de soins » s'applique à toute personne qui apporte son aide à une personne handicapée ou à une personne âgée à charge. La pression subie par le fournisseur de soins est un concept multidimensionnel qui est défini du point de vue des « fardeaux » ou des changements à la vie quotidienne du fournisseur de soins qui peuvent être attribués à la nécessité de donner des soins à une personne à charge. On a défini quatre types de pression subie par le fournisseur de soins (Robinson, 1983) : pression émotionnelle (dépression, anxiété, épuisement émotionnel), pression physique, pression financière et pression familiale. Les données examinées dans cette étude par rapport aux pressions subies par le fournisseur de soins appuient l'affirmation suivante :

- Environ un travailleur canadien sur quatre fait face à des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins. La majorité des répondants de l'Enquête (74 %) font rarement face à des pressions de ce genre, mais 9 % trouvent que les soins aux aînés constituent une source de tension (physique, financière ou psychologique) qui survient plusieurs fois par semaine ou tous les jours et 17 % ont cette impression environ une fois par semaine.

Au sujet de la prévalence de l'empiétement du travail sur la famille

L'empiétement du travail sur la famille se produit quand le travail influence la capacité d'un employé à assumer ses rôles personnels. Les chercheurs ont souvent supposé que le travail avait une incidence négative sur la famille (l'empiétement négatif d'un domaine sur un autre – Bowen et Pittman, 1995; Frone, Russell et Cooper, 1997). Le concept d'empiétement examiné dans la présente étude est plus complet, car il tient compte du fait que les conditions de travail pourraient avoir une incidence positive, négative ou aucune incidence sur la famille. Les observations suivantes découlent des données sur l'empiétement du travail sur la famille examinées.

- Près de la moitié des Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (44 % de l'échantillon)

font face à un empiétement négatif du travail sur la famille. Très peu de Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (seulement 9 % de l'échantillon) estiment que leur travail a une incidence positive sur leur vie familiale.

- Près de la moitié des Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (47 %) sont capables de séparer leur vie professionnelle de leur vie familiale et estiment que leur travail ne pèse pas sur leur vie familiale. Les employés qui doivent satisfaire à moins d'exigences au travail (ceux qui occupent des postes « autres ») ou à la maison (ceux qui n'ont pas à s'occuper de personnes à charge ou les hommes) sont plus susceptibles d'indiquer que le travail et la famille sont pour eux des domaines distincts.

■ QUE POUVONS-NOUS CONCLURE AU SUJET DE LA PRÉVALENCE DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE AU CANADA À L'HEURE ACTUELLE ?

Les conclusions qu'on peut tirer au sujet de la prévalence du conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada dépendent de la façon d'évaluer ce conflit et des caractéristiques du groupe étudié. Si nous examinons les données de façon optimiste (en prenant la prévalence de l'ingérence du travail dans la famille et des pressions subies par le fournisseur de soins comme mesure du conflit entre le travail et la vie personnelle), nous estimons qu'un Canadien sur quatre travaillant pour des entreprises de taille moyenne et grande fait face à des degrés élevés de conflit entre le travail et la famille. Il s'agit de la meilleure hypothèse. À l'inverse, la plus mauvaise hypothèse (estimations calculées à l'aide des données sur la surcharge de rôles) est que près de 60 % des Canadiens travaillant à l'extérieur ne parviennent pas à concilier leurs exigences professionnelles et familiales.

Qui a le plus de mal à concilier le travail et la vie personnelle? Il est prouvé clairement que ce sont les travailleurs canadiens qui ont la garde de personnes à charge qui ont le plus de difficulté à faire cette conciliation. Les employés qui ont la garde d'enfants ou d'aînés ont indiqué des degrés plus élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle que ceux

qui n'en ont pas, quelle que soit la façon dont on a évalué le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ils ont en effet fait état de degrés plus élevés de surcharge de rôles, d'ingérence du travail dans la famille, d'ingérence de la famille dans le travail, de pressions subies par le fournisseur de soins et ils étaient plus susceptibles de mentionner un empiètement négatif. Aucun des autres facteurs examinés dans cette étude n'a été associé aux cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les employés qui n'ont pas de responsabilités de soins à des personnes à charge sont plus en mesure d'établir une distinction entre le travail et la famille. Cette meilleure capacité à concilier travail et vie de famille peut être attribuée à deux facteurs : moins d'exigences à l'extérieur du travail et plus de latitude pour régler des problèmes liés au travail (plus de maîtrise de leur temps).

Le type d'emploi était associé à toutes les mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle, sauf une. Les employés qui faisaient face à plus d'exigences au travail (les gestionnaires et les professionnels) étaient plus susceptibles que les employés qui occupaient des postes « autres » de connaître des degrés élevés de surcharge de rôles, d'ingérence du travail dans la famille et d'empiètement négatif (les femmes gestionnaires ont, en particulier, indiqué des degrés supérieurs d'empiètement négatif). Ceux qui occupaient des postes « autres » étaient toutefois plus susceptibles de mentionner des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins en raison du stress financier associé aux soins aux aînés.

Le sexe a été associé à deux des cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'indiquer des degrés élevés de surcharge de rôles et de pressions subies par le fournisseur de soins; elles ont consacré plus d'heures par semaine que les hommes à des activités sans lien avec le travail, comme les soins aux enfants et aux aînés et elles sont plus susceptibles d'assumer des responsabilités principales concernant les tâches sans lien avec le travail⁷.

Lorsqu'on tient compte du type d'emploi et qu'on décompose le conflit entre le travail et la vie person-

nelle en éléments, il est intéressant de signaler qu'un grand nombre de différences attribuées aux hommes ou aux femmes relativement au conflit entre le travail et la vie personnelle indiquées dans ce document disparaissent. Cette observation révèle sans doute qu'un grand nombre des différences découlant du sexe et liées au conflit entre le travail et la vie personnelle pourraient s'expliquer par le fait que les femmes sont généralement cantonnées dans des types d'emploi différents de ceux des hommes.

■ LES EMPLOYÉS DU SECTEUR PUBLIC PARVIENNENT-ILS MIEUX À CONCILIER LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

Le secteur d'emploi est associé à trois des cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle (figure 1⁸). Les répondants travaillant dans le secteur SBL étaient plus susceptibles que leurs homologues des secteurs public et privé de faire état d'une surcharge de rôles et d'une ingérence élevée du travail dans la famille, ainsi que d'un empiètement négatif. Les degrés élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle dans ce secteur peuvent être attribués à de fortes exigences professionnelles (les répondants de ce secteur consacrent plus d'heures par semaine à des activités professionnelles et sont plus susceptibles de devoir passer des soirées et des fins de semaine à l'extérieur de la maison en raison de déplacements liés au travail) et à la façon dont le travail est organisé (travail par postes, horaire de travail strict). Il faut souligner que les femmes de l'échantillon du secteur SBL sont celles qui connaissent le plus de difficultés à concilier le travail et la vie personnelle. Les données indiquent que les femmes de ce secteur ont trois obstacles à surmonter : des exigences familiales et professionnelles plus fortes et des formules de travail qui leur donnent peu de latitude pour concilier les exigences professionnelles et non professionnelles.

Bien que les employeurs du secteur public se targuent souvent d'offrir dans leur organisation des politiques « favorables à la famille », les données montrent que les employés de ce secteur sont tout aussi susceptibles de faire état de degrés élevés de conflits entre le travail et la vie personnelle que

⁷ Les données qui appuient ces affirmations se trouvent dans les rapports énumérés en annexe.

⁸ Les figures sont regroupées à la fin de l'article.

leurs homologues du secteur privé. Ces données indiquent que ces politiques sont nécessaires, mais qu'elles ne suffisent pas à assurer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Elles laissent aussi entendre que le secteur privé aura de la difficulté à donner en exemple aux employeurs des autres secteurs les mesures qu'ils devraient prendre pour résoudre ce problème.

■ POURQUOI LES ORGANISATIONS DEVRAIENT-ELLES SE SOUCIER DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

- La majorité des employeurs les plus importants du Canada ne peuvent être considérés comme des adeptes de pratiques exemplaires. Les données examinées dans ce rapport en brossent un portrait peu flatteur. Seule la moitié environ des personnes ayant participé à cette étude se déclarent très dévouées à leur employeur, satisfaites de leur emploi et perçoivent leur entreprise comme un « milieu de travail au-dessus de la moyenne ». Une personne sur trois a indiqué des degrés élevés de stress au travail et une sur quatre envisageait de quitter son emploi une fois ou plus par semaine. L'absentéisme (plus particulièrement l'absentéisme en raison de problèmes de santé physique et mentale) semble également être un problème important pour les employeurs canadiens, la moitié des répondants indiquant des degrés élevés d'absentéisme (défini comme trois jours d'absence ou plus dans les six mois précédant la réalisation de l'étude⁹). Un répondant sur quatre s'est absenté trois jours ou plus pendant une période de six mois pour des raisons de santé, tandis qu'un répondant sur dix s'est absenté aussi souvent en raison de fatigue émotionnelle ou mentale.
- Les conditions de vie dans les entreprises canadiennes se sont détériorées avec le temps. Les degrés élevés de stress au travail et d'absentéisme pour

raison de santé sont devenus plus problématiques ces dix dernières années. Près de trois fois plus de répondants ont indiqué des degrés élevés de stress au travail en 2001 (35 %) comparativement à 1991 (13 %). Plus de la moitié (56 %) des répondants de l'échantillon de 1991 ne s'étaient pas absentés du travail pour des raisons de santé dans les six mois précédant la réalisation de l'Enquête et seul un répondant sur quatre (24 %) avait manqué trois jours de travail ou plus. En 2001, le nombre de répondants s'étant absentés trois jours ou plus pour des raisons de santé avait grimpé à 28 %, tandis que la proportion de répondants ne mentionnant aucune absence pour des raisons de santé avait chuté à 44 %. Pendant la même période, la satisfaction au travail et le dévouement envers l'organisation semblent également avoir diminué. Alors que près des deux tiers des employés étaient en 1991 très satisfaits de leur travail (62 %) et dévoués envers leur organisation (66 %), environ la moitié a indiqué en 2001 une grande satisfaction (46 %) ou un grand dévouement envers l'organisation (53 %).

De tels résultats ne sont pas étonnants étant donné que les charges de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle ont également augmenté au cours de la même période. Pris globalement, ces résultats amènent à penser qu'un grand nombre des méthodes de gestion instaurées par les grandes entreprises canadiennes au cours des dix dernières années (réduction de l'effectif, remaniement, accent mis sur les heures de présence et non sur les résultats, gel des salaires, restructuration, ignorance des conventions collectives) (Duxbury et Higgins, 2001) ont eu une incidence négative sur la façon dont les travailleurs canadiens perçoivent leur emploi et leur employeur.

- Ce qu'un employé pense de son organisation (dévouement, opinion à l'égard de l'organisation comme milieu de travail, intention de roulement¹⁰) et de son emploi (satisfaction au travail, stress au travail) est davantage lié au type de travail effectué

⁹ On a mesuré l'absentéisme en demandant aux répondants d'indiquer le nombre de jours d'absence au travail pour les motifs suivants au cours des six derniers mois : problèmes de santé physique, problèmes de garde d'enfants, motifs liés aux soins à des aînés, fatigue émotionnelle ou mentale.

¹⁰ On mesure l'intention de roulement par la réponse à la question sur la fréquence avec laquelle au cours des trois mois précédents, les répondants ont songé à quitter leur employeur actuel : jamais, une fois par mois, une fois par semaine, plusieurs fois par semaine ou tous les jours.

et au milieu de travail (type d'emploi et secteur d'emploi) qu'à des exigences à l'extérieur du travail (sexe, statut de responsable de personnes à charge). Autrement dit, selon les données étudiées dans cette section du rapport, ce sont les tâches accomplies au travail et la façon dont l'employé est traité plutôt que les responsabilités à l'extérieur du travail ou le sexe (les hommes et les femmes réagissent de manière semblable aux mêmes stimuli au travail) qui influencent les principaux résultats organisationnels. Examinés globalement, les résultats indiquent que les gestionnaires et les professionnels sont plus dévoués à leur organisation et satisfaits de leur emploi que leurs homologues non professionnels, et ce, bien que leur emploi soit associé à des degrés de stress plus élevés. Les données révèlent aussi que les employés du secteur privé ont une meilleure opinion de leur employeur et de leur emploi que leurs homologues des secteurs public et SBL (figure 2). C'est d'ailleurs dans le secteur public qu'on a enregistré la diminution la plus importante du dévouement envers l'organisation (26 points de pourcentage) au cours des années 1990. Le fait que les employés du secteur public soient beaucoup moins susceptibles que leurs collègues des autres secteurs d'avouer un fort dévouement envers l'organisation engendre de réelles difficultés parce que le dévouement est un indicateur important de l'intention de roulement, de la retraite précoce et des difficultés de recrutement.

- Le lien entre l'absentéisme et les variables de contexte observées dans cette étude (sexe, type d'emploi, secteur d'emploi, statut de responsable de personnes à charge) est complexe. L'absentéisme en raison de problèmes liés aux soins des enfants et des aînés (et l'absentéisme total étant donné qu'il est composé de ces deux types d'absentéisme) est fortement associé¹¹ aux exigences à l'extérieur du travail (sexe, statut de responsable de personnes à charge). Les femmes et les employés qui ont la garde de personnes à charge sont plus susceptibles

de faire état de degrés élevés de ces types d'absentéisme en raison d'exigences familiales plus grandes. L'absentéisme en raison de problèmes de santé physique, émotionnelle et mentale est principalement associé au secteur d'emploi (milieu de travail). Ainsi, on note que les Canadiens du secteur public indiquent les degrés d'absentéisme les plus élevés et que les employés du secteur privé présentent les degrés les plus bas (figure 3).

- Les données recensées dans cette recherche ne laissent guère de doute quant au fait que le conflit entre le travail et la vie personnelle est à rapprocher d'un certain nombre d'indicateurs de rendement organisationnel inférieur aux normes et à des coûts accrus liés à l'absentéisme. Autrement dit, un conflit important entre le travail et la vie personnelle nuit aux résultats de l'organisation. Les données du rapport indiquent que les quatre éléments¹² du conflit entre le travail et la vie personnelle retenus à cette étape de l'étude ont des incidences différentes sur l'organisation. Ces différences sont dignes de mention, car elles fournissent des motivations différentes pour examiner ce problème ainsi que des exigences différentes relativement aux changements.
- La surcharge de rôles est liée sans conteste aux problèmes de santé physique et mentale. Les employés qui ont une surcharge de rôles élevée sont moins dévoués envers leur entreprise, font état d'un plus grand stress au travail, sont moins satisfaits de leur emploi (fait largement attribuable au mécontentement lié aux charges de travail, aux heures travaillées et aux horaires de travail), sont plus susceptibles de s'absenter du travail (en raison essentiellement de problèmes de santé physique et mentale), sont plus susceptibles de penser à quitter l'organisation (pour échapper à des milieux de travail frustrants et négatifs et pour avoir plus de temps pour soi et plus de reconnaissance) et ont une opinion moins favorable de leur employeur. Ainsi, les organisations dont une grande

¹¹ Une association négative signifie qu'à mesure que les degrés de conflit entre le travail et la vie personnelle augmentent, les niveaux de résultats baissent (à mesure que la surcharge augmente, le dévouement diminue). Une association positive signifie qu'à mesure que les degrés de conflit entre le travail et la vie personnelle augmentent, les résultats organisationnels s'accroissent (à mesure que la surcharge augmente, le stress au travail augmente aussi).

¹² La mesure de l'empiètement n'est pas utilisée dans le rapport pour calculer les coûts du déséquilibre. Le mode de quantification de cette variable (empiètement négatif, aucun empiètement, empiètement positif) rend la variable peu appropriée à ces types d'analyse des données.

proportion de l'effectif reconnaît des degrés élevés de cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle sont plus à même d'éprouver des difficultés à recruter et à conserver des employés et à subir des coûts accrus inhérents à une mauvaise santé physique et mentale (absentéisme plus marqué, coûts supérieurs en médicaments d'ordonnance, utilisation accrue des programmes d'aide aux employés). On peut évaluer les aspects du problème en examinant les données ci-dessous. Comparativement à leurs homologues dont la surcharge de rôles est moindre, les employés pour qui la surcharge de rôles est élevée sont :

- 5,5 fois plus susceptibles d'indiquer des degrés élevés de stress au travail ;
- 3,5 fois plus susceptibles de connaître des degrés élevés d'absentéisme en raison de fatigue physique, mentale ou émotionnelle ;
- 2,3 fois plus susceptibles d'indiquer une forte intention de roulement ;
- 1,6 fois plus susceptibles d'avoir des degrés élevés d'absentéisme, tous les facteurs étant pris en compte, et de s'absenter du travail trois jours ou plus dans une période de six mois en raison de problèmes de santé ;
- 1,8 fois plus susceptibles de s'absenter du travail en raison de problèmes liés aux soins des enfants ;
- la moitié des répondants sont susceptibles d'indiquer des degrés élevés de satisfaction au travail ;
- la moitié des répondants sont susceptibles d'avoir une opinion favorable de leur employeur.

De plus, les employés qui indiquent de faibles degrés de surcharge de rôles sont 1,3 fois plus susceptibles d'être très dévoués à leur employeur, et ce, comparativement à ceux qui font face à une surcharge de rôles élevée.

- L'ingérence du travail dans la famille est associée de façon négative au recrutement et au maintien du personnel. D'après les données analysées dans le présent rapport, il semblerait que l'incidence

de l'ingérence du travail dans la famille sur l'organisation est très similaire à celle qui a été observée relativement à la surcharge de rôles. Cela ne doit pas nous étonner compte tenu de la forte corrélation entre ces deux concepts. Il faut toutefois noter que les répondants qui font face à des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille font état des degrés de dévouement les plus faibles (seulement 44 % sont très dévoués), des degrés de satisfaction au travail les plus faibles (seulement 24 % sont très satisfaits de leur emploi), des degrés de stress au travail les plus élevés (66 % indiquent un stress au travail élevé) et de la plus forte intention de roulement (44 % pensent à quitter leur travail toutes les semaines ou plus souvent, 24 % y pensent plusieurs fois par semaine ou tous les jours) de tous les répondants de l'étude. L'engagement organisationnel, l'intention de roulement et l'opinion au sujet de l'employeur sont tous fortement liés aux problèmes de recrutement et de maintien du personnel.

Les résultats indiquent que l'ingérence du travail dans la famille influe sur l'opinion qu'ont les employés de leur employeur. Ils montrent que les employés qui estiment qu'ils doivent faire passer leur travail avant leur famille (par exemple, ceux qui disent devoir choisir entre leur avancement professionnel et leur famille ou entre la sécurité d'emploi et leur famille) ne sont pas aussi loyaux ni dévoués que ceux qui ne pensent pas que ce choix est nécessaire.

- L'ingérence de la famille dans le travail est associée de façon positive à l'absentéisme. Du point de vue de l'organisation, la principale conséquence de l'ingérence de la famille dans le travail est un taux d'absentéisme plus élevé en raison de problèmes liés aux soins des enfants. Les répondants chez qui les degrés d'ingérence de la famille dans le travail sont élevés sont sept fois plus susceptibles de s'absenter trois jours ou plus pendant une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des enfants que ceux chez qui cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle est faible. Cette constatation donne à penser que l'organisation peut réduire cette forme d'absentéisme en permettant aux employés qui ont la garde de personnes à charge de varier leurs heures et leurs lieux de travail.

- La pression subie par le fournisseur de soins est associée de façon positive à l'absentéisme en raison de problèmes liés aux soins des aînés et à la fatigue émotionnelle, physique ou mentale. Les employés qui subissent ce type de pression sont 13 fois plus susceptibles que ceux qui subissent peu de pressions à cet égard de s'absenter trois jours ou plus pendant une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des aînés et 1,8 fois plus susceptibles de s'absenter en raison de fatigue émotionnelle, physique ou mentale.
- En cherchant à atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle, les employeurs pourraient, d'après nos calculs, réduire sensiblement l'absentéisme dans leur organisation de :
 - 23 % s'ils éliminaient les degrés élevés de surcharge de rôles ;
 - 6,3 % s'ils éliminaient les degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille ;
 - 3,6 % s'ils éliminaient les degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail ;
 - 8,6 % s'ils éliminaient les degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins.
- Le conflit entre le travail et la vie personnelle peut coûter cher aux entreprises canadiennes. Nos estimations laissent supposer qu'en 2001, les coûts directs de l'absentéisme attribuable à un conflit important entre le travail et la vie personnelle variaient entre 3 et 5 milliards de dollars. Quand on inclut les coûts directs et indirects dans les calculs, le conflit entre le travail et la vie personnelle coûte aux Canadiens de 6 à 10 milliards de dollars par année.
 - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à une surcharge de rôles élevée sont estimés à environ 3 milliards de dollars par année. Les coûts directs et indirects de l'absentéisme en raison de la surcharge de rôles varient de 4,5 (chiffres prudents) à 6 milliards de dollars par année.
 - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille sont estimés à environ 1 milliard de dollars par année (les coûts atteignent de 1,5 à 2 milliards de dollars si on inclut les coûts indirects de l'absentéisme).
 - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail sont estimés à quelque 500 millions de dollars par année (environ 1 milliard de dollars par année quand on inclut les coûts indirects).
 - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins s'élèvent à un peu plus de 1 milliard de dollars par année (les coûts indirects varient de 1 à 2 milliards de dollars).

■ POURQUOI LES EMPLOYÉS DEVRAIENT-ILS SE SOUCIER DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

- Beaucoup de Canadiens travaillant pour les entreprises les plus importantes du Canada sont en mauvaise santé mentale. Plus de la moitié des employés canadiens qui ont répondu à notre sondage font état de degrés élevés de stress ressenti ; un répondant sur trois indique des degrés élevés d'épuisement professionnel et d'humeur dépressive. Seuls 41 % des répondants étaient satisfaits de leur vie et un répondant sur cinq était insatisfait. Ces données sont inquiétantes, car elles sont considérées comme le « meilleur scénario » et elles reflètent la santé mentale des travailleurs canadiens, dont on peut dire d'un grand nombre d'entre eux (sinon tous) qu'ils possèdent un « bon emploi », dans un des pays du monde où « il fait le mieux vivre »¹³ ! Cette observation soulève l'interrogation suivante : si on considère qu'un nombre important d'employés canadiens est en mauvaise santé mentale, quelle est la prévalence des problèmes de santé mentale dans les groupes jugés à risque (travailleurs occasionnels, chômeurs, assistés sociaux...) en ce qui concerne le stress, la dépression et la mauvaise santé physique ?

¹³ Le Canada a été classé le pays où il fait le mieux vivre en 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 et 2000 par les Nations Unies, selon leur indice de la qualité de vie (se reporter à www.geocities.com).

- La santé physique et mentale des travailleurs canadiens s'est détériorée au fil du temps. De façon générale, les années 1990 semblent avoir été une décennie difficile pour les Canadiens travaillant au sein d'entreprises de moyenne et grande taille. En procédant à la comparaison des échantillons de 1991 et de 2001, on remarque que la prévalence des degrés élevés de stress ressenti et de dépression dans la main-d'œuvre canadienne a augmenté au cours de la dernière décennie. En 1991, 44% des répondants avaient mentionné des degrés élevés de stress ressenti; en 2001, ce chiffre était passé à 55%. En 1991, 24% des répondants avaient signalé des degrés élevés d'humeur dépressive comparativement à 36% en 2001. Ce déclin de la santé mentale au cours de la dernière décennie n'est pas surprenant compte tenu de l'augmentation des exigences professionnelles signalée dans le premier rapport (voir annexe). Les résultats semblent indiquer que l'augmentation des exigences professionnelles au cours des dix dernières années ainsi que l'aggravation du conflit entre le travail et la vie personnelle ont une incidence négative sur la santé mentale des employés.
- Les femmes signalent des degrés plus élevés de stress ressenti, d'épuisement professionnel et d'humeur dépressive que les hommes. Ces données sont sans équivoque. Le fait que des différences selon le sexe aient été observées quand le type d'emploi, le statut de responsable de personnes à charge et le secteur d'emploi sont pris en compte autorise à penser qu'elles sont davantage liées aux différences selon le sexe dans la socialisation que dans les exigences professionnelles ou non professionnelles. Ces conclusions peuvent, par exemple, s'expliquer parce que les femmes sont plus susceptibles d'autoexaminer leurs sentiments et qu'elles savent reconnaître leurs problèmes de santé mentale. Elles peuvent aussi s'expliquer par le fait que les femmes sont moins capables de composer efficacement avec plusieurs agents de stress dans leur environnement. Enfin, elles peuvent être attribuables au fait que les femmes qui travaillent à l'extérieur ont ajouté des sources de stress liées à un emploi rémunéré, sans toutefois réduire les sources de stress associées à leurs rôles familiaux.
- Dans une organisation, les gestionnaires et les professionnels sont en meilleure santé mentale (moins susceptibles d'être déprimés, plus susceptibles d'être satisfaits de leur vie) et physique (plus susceptibles d'indiquer être en très bonne ou en excellente santé) que les cols bleus et roses (les employés de bureau, des services administratifs ou de la production et les techniciens). Ces résultats sont particulièrement étonnants, étant donné que les gestionnaires et les professionnels de nos échantillons sont plus susceptibles que les cols bleus et roses de travailler pendant de longues heures, d'apporter du travail à la maison et d'indiquer une surcharge de rôles élevée, une grande ingérence du travail dans la famille, un empiètement négatif du travail sur la famille et un stress au travail important, autant de conditions qui sont généralement à l'origine d'une piètre santé mentale. Pris dans leur ensemble, ces résultats semblent indiquer que les employés de gestion et les professionnels sont plus en mesure que leurs homologues non professionnels de composer avec ces exigences.

Ces résultats sont conformes aux recherches réalisées par Karasek et ses collègues (1987) qui montrent que les employés qui occupent des postes professionnels ont une meilleure maîtrise que les employés non professionnels et que ces degrés élevés de maîtrise les aident à faire face à des exigences professionnelles plus considérables. Malheureusement, nous ne savons toujours pas ce qui favorise ce sentiment de maîtrise. De meilleures conditions de travail, un travail plus intéressant, une plus grande latitude, une meilleure sécurité d'emploi, une mobilité professionnelle accrue (liée à une scolarité supérieure) et un meilleur statut socioéconomique (une éducation plus formelle, des revenus supérieurs) pourraient expliquer cette impression de maîtrise. Les relevés semblent également démontrer que les problèmes de santé physique et mentale observés dans l'autre groupe pourraient être davantage attribuables au milieu de travail, aux types d'emploi occupé et aux conditions de travail qu'au temps consacré au travail en soi.

- Les femmes qui occupent des postes de gestion et des postes professionnels sont plus susceptibles que les femmes qui occupent des postes « autres » de signaler des symptômes d'épuisement professionnel. Les données indiquent que les postes de

gestion et professionnels et la maternité ne sont pas compatibles, car ils sont, dans les deux cas, très exigeants. Ces degrés plus élevés d'épuisement professionnel peuvent s'expliquer par le fait que ce groupe de femmes semble se trouver dans une situation « non favorable » en ce qui concerne le travail et la famille. Elles ont des exigences professionnelles plus fortes que les autres femmes et des exigences familiales plus importantes que les hommes. Autrement dit, les femmes qui occupent de tels postes sont plus en danger que les autres travailleurs et les autres groupes de « brûler la chandelle par les deux bouts », c'est-à-dire de remplir avec succès des exigences professionnelles considérables sans négliger leur famille. Une telle stratégie, à la longue, apparaît insoutenable.

- Les employés qui n'ont aucune responsabilité de personnes à charge sont en meilleure santé physique et mentale que ceux qui consacrent du temps à s'occuper d'un enfant ou d'un aîné toutes les semaines. Les données sont sans équivoque en ce qui concerne l'effet de la parentalité ou des soins aux aînés sur la santé physique et mentale des employés. Plus un employé mentionne de nombreuses exigences non liées au travail, plus il est probable qu'il avoue être stressé, épuisé et en assez bonne ou en mauvaise santé. Le rôle de parent et de fournisseur de soins peut être considéré comme une tâche très exigeante et sur laquelle on exerce peu de contrôle. Il s'agit là d'une tâche qui met à l'épreuve la capacité d'une personne à faire face aux problèmes. Les personnes ou les couples sans enfant ou sans responsabilité à l'égard d'un aîné peuvent agir de façon relativement indépendante, car ils n'ont pas de contraintes. L'ajout du rôle de parent ou de fournisseur de soins complique la vie d'un employé, car il doit faire face à de plus grandes exigences et subir des contraintes. Les résultats prouvent que les efforts faits pour gérer de façon plus proactive un effectif plus diversifié et pour mettre en œuvre des politiques et des programmes destinés à aider les mères et les pères au travail ainsi que les personnes aux prises avec des problèmes liés aux soins des aînés n'ont pas eu d'effet significatif sur ce groupe d'employés.

- La maternité entraîne davantage de problèmes de santé mentale que la paternité. La parentalité semble avoir une incidence différente sur la satisfaction de vivre des mères et des pères. La paternité n'est pas associée à la satisfaction de vivre chez les hommes. En revanche, les mères sont moins satisfaites de leur vie que les femmes sans enfant. On a observé des résultats similaires en ce qui concerne l'humeur dépressive. Les mères sont plus susceptibles de signaler une humeur dépressive grave que les femmes sans enfant ou sans responsabilité à l'égard d'un aîné. Assumer des responsabilités liées aux soins aux enfants ou aux aînés n'est toutefois pas associé à une humeur dépressive chez les hommes.

Ces conclusions appuient les documents de recherche dans le domaine¹⁴ qui laissent entendre que le rôle de mère au travail est différent du point de vue qualitatif du rôle de père au travail et que la « qualité » de la maternité en tant que rôle n'est pas aussi élevée que celle de la paternité (les pères accompliraient des tâches « agréables » tandis que les mères prendraient en charge des « choses difficiles »). D'autres recherches sont nécessaires pour savoir si ces différences sont attribuables à des facteurs sociaux, professionnels ou familiaux (ou à une combinaison de ceux-ci) afin d'élaborer des politiques ciblées et de mettre en œuvre des moyens d'aide. Un partage plus équitable de l'éducation des enfants pourrait améliorer la santé mentale des mères au travail.

- Les hommes qui travaillent dans le secteur public signalent une moins bonne santé mentale. Les hommes de l'échantillon du secteur public semblent exposés à une série de facteurs de stress relativement uniques (figure 4). Ils sont plus susceptibles que tout autre groupe d'hommes de mentionner des degrés élevés de stress ressenti et d'humeur dépressive et moins susceptibles d'indiquer qu'ils sont satisfaits de leur vie. D'autres recherches sont nécessaires pour déterminer quelles conditions dans le milieu de travail du secteur public altèrent la santé mentale de ces hommes. Sans réponse à cette question, le secteur public devra en payer les divers coûts directs (augmentation des coûts des

¹⁴ Les références suivantes présentent des arguments ou des données qui illustrent les différentes répercussions de la maternité et de la paternité : Institut Vanier de la famille, 2000 ; Statistique Canada, 2000 ; Hochschild, 1989 ; O'Neil et Greenberg, 1994 ; Bowen et Pittman, 1995.

prestations, hausse de l'absentéisme) et indirects (problèmes de planification de la relève, difficultés de recrutement, retraites anticipées, pertes d'employés talentueux).

- Les données extraites de l'étude ne laissent guère planer de doute sur le fait que le conflit entre le travail et la vie personnelle est associé à un certain nombre d'indicateurs de problèmes de santé physique et mentale chez l'employé. Les employés stressés, déprimés et épuisés ne sont pas aussi productifs que ceux qui jouissent d'une bonne santé mentale. Le stress ressenti, la dépression et l'épuisement professionnel sont également liés à un plus grand taux d'absentéisme, à une consommation de médicaments d'ordonnance plus élevée, à une utilisation accrue des programmes d'aide aux employés, à des degrés moindres de créativité, d'innovation et de prise de risques, autant de variables qui auraient une incidence négative sur les résultats de l'entreprise.
- Les éléments du conflit entre le travail et la vie personnelle ont des effets différents sur la santé physique et mentale des employés. Ces différences sont dignes de mention, car elles fournissent des motivations différentes pour examiner ce problème ainsi que des exigences différentes en ce qui concerne les changements à apporter.
 - Les employés qui ont une faible surcharge de rôles sont en meilleure santé mentale et physique que les autres répondants. Seulement 20% de ceux qui ont une faible surcharge de rôles font état d'un stress important, à peine 4% sont épuisés et 14% seulement signalent des degrés graves d'humeur dépressive. En outre, 60% des répondants qui ont une faible surcharge de rôles indiquent qu'ils sont très satisfaits de leur vie. Ces données donnent à penser que la santé mentale des employés canadiens pourrait grandement s'améliorer si les entreprises veillaient à ce que les exigences professionnelles soient plus faciles à gérer (engager plus de personnel, réduire les déplacements, imposer des limites à l'utilisation de la technologie pour diminuer le temps de travail après les heures normales d'ouverture).
 - Les employés qui font face à des degrés élevés de surcharge de rôles sont 12 fois plus susceptibles

que ceux qui ont une faible surcharge de rôles de signaler des degrés élevés d'épuisement professionnel. La surcharge de rôles est associée de façon positive au stress ressenti, à l'épuisement professionnel et à l'humeur dépressive et associée de façon négative à la satisfaction de vivre et à la santé physique perçue. Ces conclusions indiquent que les longues heures de travail attendues des employés ne sont pas soutenables dans le temps.

- L'ingérence du travail dans la famille est associée à des degrés supérieurs de stress ressenti, d'humeur dépressive et d'épuisement professionnel. Les répondants qui subissent une grande ingérence du travail dans la famille peuvent être considérés « à risque » en ce qui concerne l'épuisement professionnel et le stress ressenti (62% des répondants qui subissent une grande ingérence du travail dans la famille indiquent des degrés élevés d'épuisement professionnel et 77% signalent des degrés élevés de stress ressenti). Les employés dont l'ingérence du travail dans la famille est élevée sont 5,6 fois plus susceptibles que ceux dont les degrés d'ingérence du travail dans la famille sont faibles de signaler des degrés élevés d'épuisement professionnel, 2,4 fois plus susceptibles de signaler des degrés élevés d'humeur dépressive et 2 fois plus susceptibles de faire état de degrés élevés de stress ressenti. Ces conclusions semblent indiquer que la stratégie qui consiste à « tenter de tout faire et de satisfaire aux exigences professionnelles considérables au détriment de notre vie personnelle » compromet notre santé mentale.
- L'ingérence de la famille dans le travail pose moins de problèmes aux employés que les autres formes de conflit entre le travail et la vie personnelle. L'autre stratégie – faire passer la famille avant le travail – ne semble pas aussi dommageable pour la santé mentale que le fait de faire passer le travail avant la famille. Pour autant, elle est tout de même source d'ennuis.
- Les employés qui subissent une pression élevée en tant que fournisseur de soins sont les plus susceptibles d'être déprimés. Les répondants qui subissent beaucoup de pressions en tant que fournisseur de soins semblent présenter des

risques accrus en ce qui concerne le stress ressenti (80 % de ceux qui subissent beaucoup de pressions font état d'un degré de stress élevé), l'humeur dépressive (60 % d'entre eux indiquent une humeur dépressive grave) et des problèmes de santé physique (28 % d'entre eux indiquent être en moyenne ou en mauvaise santé). Ils sont aussi moins susceptibles d'être satisfaits de leur vie.

■ TRENTE RECOMMANDATIONS

Il n'y a pas de solution « universelle » au problème du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les données de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie indiquent clairement que des politiques, des pratiques et des stratégies différentes seront nécessaires pour réduire l'effet des cinq éléments du conflit entre le travail et la vie personnelle : la surcharge de rôles, l'ingérence du travail dans la famille, l'ingérence de la famille dans le travail, les pressions subies par le fournisseur de soins et l'empiètement négatif du travail sur la famille. Les données indiquent cependant qu'il existe un certain nombre de stratégies et d'approches que les divers intervenants préoccupés par ce problème (les employeurs, les employés, les familles, les syndicats et les pouvoirs publics) peuvent adopter pour réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ces recommandations sont résumées ci-après.

Que peuvent faire les employeurs ?

Les employeurs qui veulent se pencher sur la conciliation travail-vie personnelle doivent :

1. Trouver des moyens pour réduire la charge de travail des employés. Une attention particulière doit être prêtée à la réduction de la charge de travail chez les gestionnaires et les professionnels dans tous les secteurs.
2. Reconnaître que des exigences professionnelles irréalistes ne sont pas viables dans le temps et qu'elles entraînent des coûts pour l'organisation qui souvent ne sont pas reconnus ou suivis. Par conséquent, nous recommandons à l'employeur qu'il commence par reconnaître les coûts liés au manque de personnel et à la surcharge de travail.
3. Cerner des moyens pour réduire les heures que consacrent les employés aux déplacements associés au travail.
4. Embaucher plus de personnel dans les secteurs où l'organisation dépend énormément des heures supplémentaires non rémunérées.
5. Recueillir des données qui sont représentatives des coûts totaux de la prestation de travail de grande qualité dans les délais impartis (heures supplémentaires payées et non payées, roulement de personnel subséquent, utilisation des programmes d'aide aux employés, absentéisme).
6. Changer les cadres de responsabilisation et les structures des systèmes de rétribution.
7. Récompenser et reconnaître de façon tangible les heures supplémentaires.
8. Élaborer des règles entourant l'utilisation de la bureautique (courriel, ordinateur portable, téléphone cellulaire).
9. Réduire la dépendance aux heures supplémentaires rémunérées et non rémunérées.
10. Donner aux employés la possibilité de refuser de faire des heures de travail supplémentaires. Un refus ne devrait pas limiter l'avancement professionnel.
11. Rendre plus largement accessibles d'autres formules de travail dans l'organisation.
12. Accorder des journées de congé plutôt que de payer des heures supplémentaires.
13. Donner un nombre limité de congés annuels payés pour les soins aux enfants et aux aînés ou pour des problèmes personnels.
14. Assurer à leurs employés qui travaillent par postes le soutien approprié.
15. Mesurer l'utilisation des différentes politiques de soutien et récompenser les sections de l'organisation qui recourent à des pratiques exemplaires. Examiner les sections où l'utilisation des pratiques exemplaires est faible.

16. Offrir annuellement des régimes d'avantages à la carte qui permettent aux employés de choisir les avantages qui conviennent le mieux à leur situation personnelle.

17. Offrir des services d'information pour les soins aux enfants et aux aînés.

Que peuvent faire les employés ?

Les employés devraient :

18. Dire « non » aux heures de travail supplémentaires si les demandes sont irréalistes.

19. Tenter de restreindre le volume de travail fait à leur domicile le soir. S'ils décident de travailler à la maison, ils doivent être en mesure de séparer le temps consacré au travail et à la famille (par exemple, exécuter le travail une fois les enfants couchés ou aménager un bureau à la maison).

20. Tenter de diminuer le nombre d'heures consacrées aux déplacements associés au travail.

21. Tirer avantage des formules de travail souples offertes par leur organisation.

Que peuvent faire les gouvernements et les employeurs du secteur public ?

Pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle chez leurs employés, les gouvernements (fédéral, provinciaux et administrations municipales) doivent :

22. Adopter des lois :

- qui prévoient que les droits de la direction n'incluent pas le pouvoir implicite d'exiger d'un employé qu'il fasse des heures supplémentaires, sauf en cas d'urgence ;

- qui donnent aux employés le droit d'avoir des congés au lieu de se faire payer les heures supplémentaires ;

- qui autorisent les employés à avoir jusqu'à cinq congés annuels payés pour des raisons personnelles ;

- qui comprennent des dispositions concernant des congés à long terme non rémunérés pour s'occuper d'un aîné à charge.

23. Ouvrir la voie en ce qui a trait à la garde d'enfants. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les Canadiens qui travaillent à composer avec la garde d'enfants (élaborer des politiques pertinentes à l'intention des parents et compte tenu d'enfants de divers groupes d'âge, déterminer des mécanismes de soutien et les mettre sur pied).

24. Ouvrir la voie en ce qui a trait aux soins prodigués aux aînés. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les Canadiens qui travaillent à composer avec le soin des aînés (élaborer des politiques pertinentes, déterminer des mécanismes de soutien et les mettre sur pied).

25. « Prêcher par l'exemple » en ce qui a trait à la disponibilité et à l'accessibilité de formules de travail souples (il ne suffit pas de proposer une grande variété de formules de travail et de politiques de soutien).

26. Chercher des moyens de mieux sensibiliser la population canadienne à l'évolution des rôles sociaux et des responsabilités au cours des dernières décennies, l'informer des changements qui s'imposent et des raisons pour lesquelles ces changements surviennent (campagnes de marketing social, programmes d'éducation dans les écoles, publicité).

27. Déterminer la façon de réduire les « pénalités financières » auxquelles doivent faire face les parents (préciser comment reconnaître concrètement les dépenses supérieures que ces employés ont à assumer).

Que peuvent faire les syndicats ?

Les syndicats doivent :

28. Se faire les défenseurs de la conciliation travail-vie personnelle en entreprenant des campagnes publiques de sensibilisation aux problèmes qu'elle suscite et proposer des façons d'améliorer

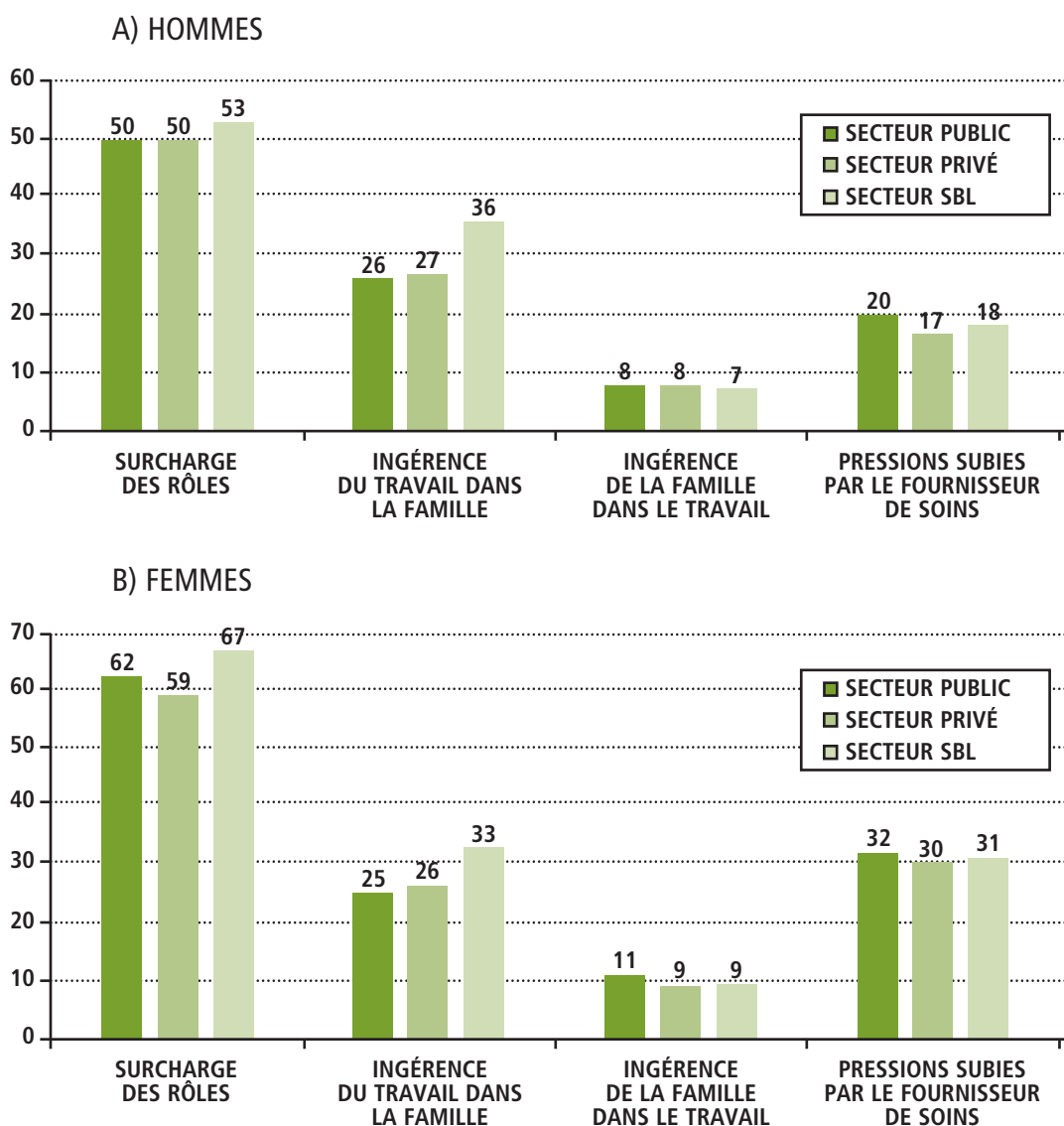
la situation. Cette promotion devrait se faire en dehors du processus de négociation collective.

29. Inclure des dispositions relativement au travail et à la vie personnelle (formules de travail souples, avantages qui tiennent compte des besoins de la famille) dans les négociations pendant le processus de négociation collective afin d'ajouter de nouvelles dispositions aux conventions collectives.

30. Mettre sur pied des campagnes de sensibilisation pour:

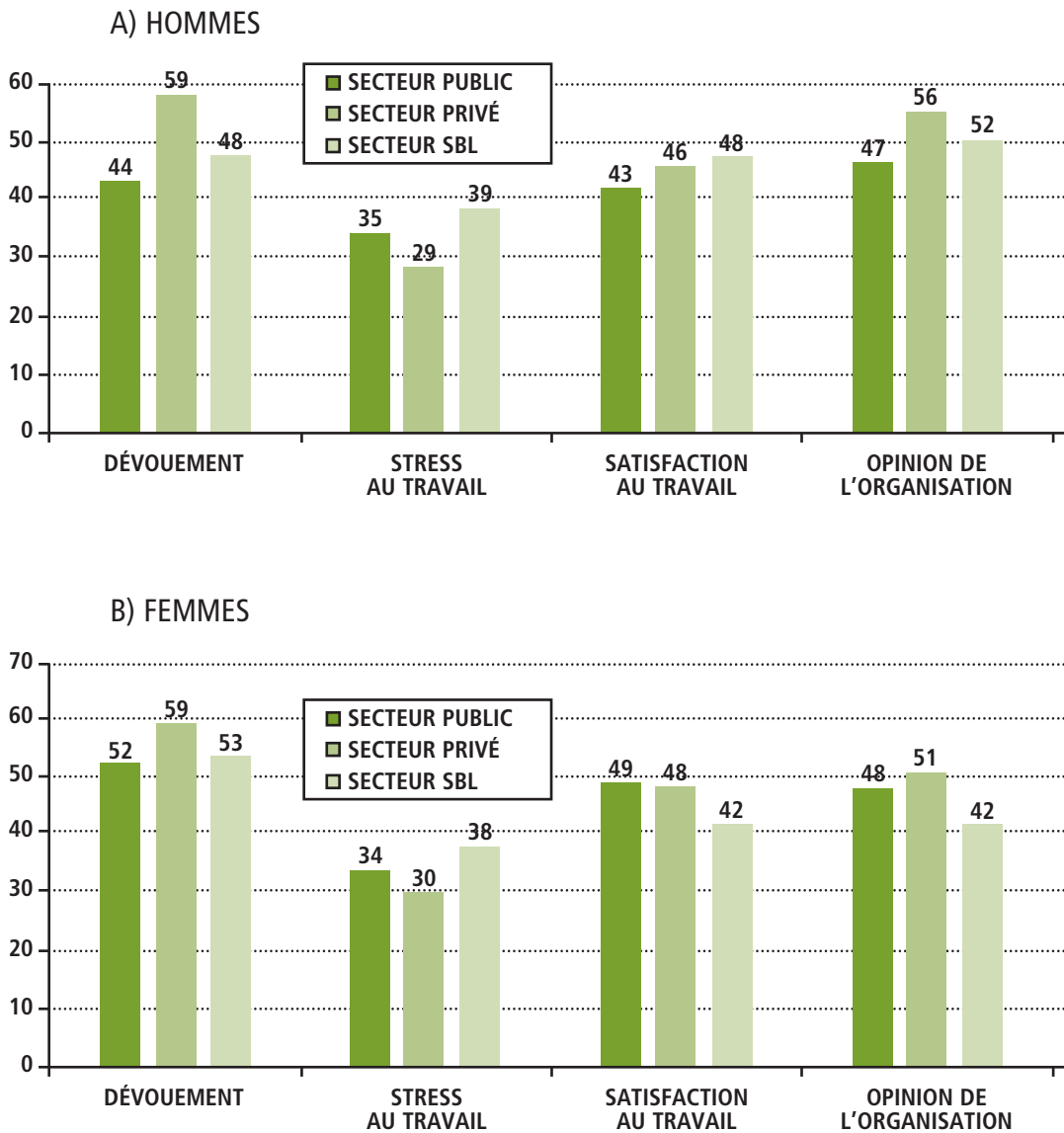
- accroître les connaissances des travailleurs sur les problèmes d'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- donner aux employés les outils nécessaires pour composer efficacement avec les problèmes quand ils surviennent.

FIGURE 1 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR L'ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE



Clefs: Pourcentage élevé relativement à la surcharge des rôles, à l'ingérence du travail dans la famille et à l'ingérence de la famille dans le travail. Pourcentage de répondants qui indiquent qu'ils subissent des pressions en tant que fournisseur de soins de manière hebdomadaire ou plus fréquemment encore.

FIGURE 2 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR LES VARIABLES CLEFS DE L'ORGANISATION



Clefs : Pourcentage élevé relativement au dévouement, au stress et à la satisfaction au travail. Pourcentage de répondants qui indiquent que leur organisation offre un milieu de travail supérieur à la moyenne.

FIGURE 3 : POURCENTAGE DE L'ÉCHANTILLON DE RÉPONDANTS QUI SE SONT ABSENTÉS EN RAISON DE FATIGUE MENTALE OU ÉMOTIONNELLE

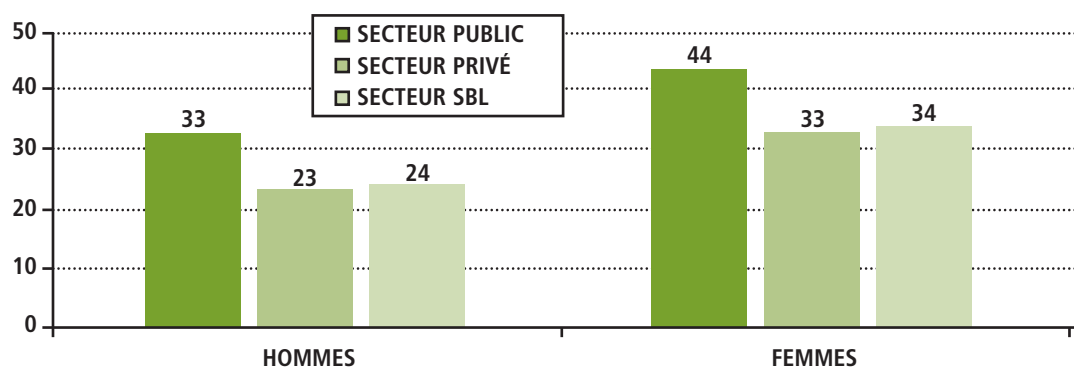
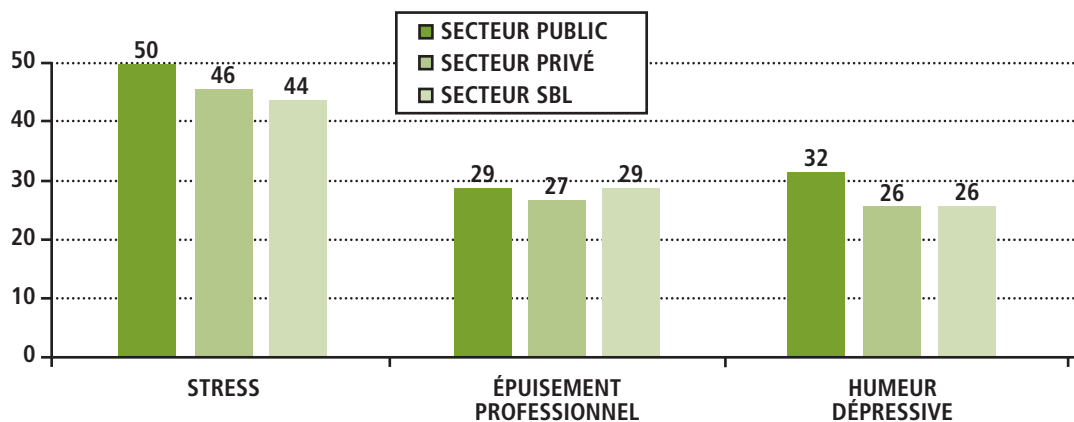
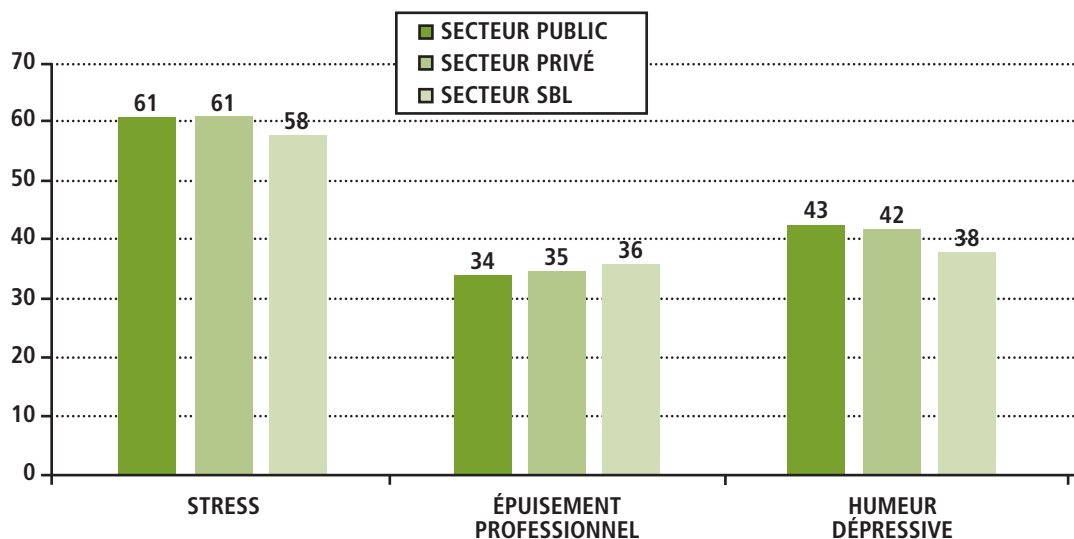


FIGURE 4 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR LES RÉSULTATS EN SANTÉ MENTALE

A) HOMMES



B) FEMMES



Clef: Pourcentage élevé relativement au stress, à l'épuisement professionnel et à l'humeur dépressive.

ANNEXE

Rapports découlant de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie

- Duxbury, L. et C. Higgins (2005). *Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*, Rapport 4, Santé Canada, Ottawa, http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report4/index_f.html
- Higgins, C., L. Duxbury et K. Johnson (2004). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, Rapport 3, Santé Canada, Ottawa, http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/index_f.html
- Duxbury, L. et C. Higgins (2003). *Where to Work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work-life Practices*, B.C. Council of the Families, Vancouver, <http://www.worklifeforum.com>
- Duxbury, L. et C. Higgins (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire: État de la question*, Rapport 2, Santé Canada, Ottawa, http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report2/index_f.html
- Duxbury, L., C. Higgins et D. Coghil (2003). *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Ressources humaines et Développement social Canada, n° cat. RH54-12/2003, http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tcrctvp/05table_des_matières.shtml
- Higgins, C. et L. Duxbury (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)*, Rapport 1, Santé Canada, Ottawa, http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index_f.html
- Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?*, Document de travail du Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail, n° W/12, RCRMT, Ottawa, <http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=52&l=fr>

BIBLIOGRAPHIE

- Bowen, G. et J. Pittman (1995). *The Work and Family Interface: Toward a Contextual Effects Perspective*, Minneapolis, National Council on Family Relations.
- Drucker, P. (1999). « Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 79-94.
- Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?*, RCRPP, Ottawa.
- Duxbury, L. et C. Higgins (1998). *Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges*, gouvernement de la Saskatchewan, Regina.
- Duxbury, L., C. Higgins et K. Johnson (1999). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, Ottawa, ministère de la Santé.
- Duxbury, L. et autres (1991). *Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Public Sector*, préparé à l'intention du ministère de la Santé et du Bien-être social, Ottawa.
- Frone, M., M. Russell et M. L. Cooper (1997). « Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 325-335.
- Higgins, C., L. Duxbury et C. Lee (1992). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, National Centre for Research, Management and Development, London, (Ontario).
- Hochsfield, A. (1989). *The Second Shift*, New York, Viking Penguin.
- Institut Vanier de la famille (2000). *Profil des familles canadiennes II*, Institut Vanier de la famille, Ottawa.
- Karasek, R., B. Gardell et J. Lindell (1987). « Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers », *Journal of Occupational Behaviour*, 8, p. 187-207.
- MacBride-King, J. et K. Bachman (1999). *Is Work-Life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is*, Le Conference Board du Canada, Ottawa.
- MacBride-King, J. et K. Paris (1989). « Balancing Work and Family Responsibilities », *Canadian Business Review*, automne, p. 17-21.
- O'Neil, R. et E. Greenberger (1994). « Patterns of commitment to work and parenting: Implications of role strain », *Journal of Marriage and the Family*, 56, p. 101-112.
- Robinson, B. (1983). « Validation of a caregiver strain index », *Journal of Gerontology*, 38, p. 344-348.
- Scott, K. (2000). *Travail, famille et collectivité: questions clés et orientations pour la recherche à venir*, RHDSC, Ottawa (se reporter également à http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tfc/02table_des_matières.shtml).
- Statistique Canada (2000). *Femmes au Canada 2000: rapport statistique fondé sur le sexe*, Statistique Canada, Ottawa, n° de catalogue 89-503-XPE.

Évolution dans la carrière des femmes et conflit travail-famille dans le secteur public : expériences comparées au Costa Rica et au Chili

Par **Karina Doña**, administratrice publique, professeure à l'Institut des affaires publiques de l'Université du Chili • kdona@uchile.cl et **Margarita Esquivel**, psychologue, administratrice, professeure à l'École d'administration publique de l'Université du Costa Rica • margarit@cariari.ucr.ac.cr

Traduit de l'espagnol

« Il ne m'est jamais passé par l'esprit que je devais limiter mes objectifs simplement parce que je suis une femme. En ce qui concerne les sexes, le vrai problème réside dans la façon de penser. »

Rosemary W. Ho

Dans le cadre du programme de la Didacthèque internationale de l'École nationale d'administration publique du Québec, et notamment de son volet femmes, des expertes d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine ont émis le souhait de mener des recherches afin d'observer les réactions des femmes qui occupent des postes dans la haute direction des administrations publiques des pays membres.

Étant donné qu'au cours des dernières décennies les changements survenus sur le marché du travail ont illustré le niveau croissant de formation des femmes, leur plus grande présence dans l'activité économique et leur accès à un plus large éventail de postes, ce groupe d'expertes s'est intéressé à la situation des femmes professionnelles et à leur promotion vers des postes de direction dans les organismes publics.

C'est ainsi que les représentantes du Costa Rica et du Chili ont manifesté leur désir de mener une étude comparative sur la situation des femmes cadres dans le secteur public de ces deux pays, afin de découvrir comment elles sont parvenues à occuper des postes

élevés dans l'administration publique de leur pays respectif, tout en assumant leurs responsabilités familiales.

Ces femmes ont été qualifiées par les auteures de « femmes ayant réussi », car elles constituent un sujet d'étude de cas dans ce que la littérature spécialisée a dénommé « conflit travail-famille¹ ». Tout en accédant en effet à des postes importants dans les organismes publics, ces femmes ont également été capables d'assumer leurs responsabilités familiales. Le succès consisterait donc – aux fins de cette étude – à avoir réussi aussi bien dans le domaine professionnel dans son ensemble que dans celui de la famille.

■ INTRODUCTION

Pour autant, malgré l'amélioration de leur niveau d'éducation et la promotion de politiques d'égalité en emploi, les femmes qui remplissent des tâches importantes sont encore très peu nombreuses à accéder aux postes de direction des organisations (Wirth, 2004 ; Chinchilla et autres, 2006). Les femmes ont certes investi le monde du travail en grand nombre, mais pour occuper la plupart du temps des emplois peu rémunérés ou considérés comme « féminins » (ségrégation horizontale). Quand elles occupent des postes jugés « masculins », elles parviennent alors difficilement à accéder aux sphères du pouvoir (ségrégation verticale). La « règle » paraît claire : plus les postes sont élevés dans la hiérarchie de l'organisation ou plus

¹ Un fait attire notre attention : le conflit travail-famille est dénommé « ambition féminine » par d'autres auteures. Les deux appellations font référence au besoin des femmes de rendre les responsabilités de l'évolution de leur carrière compatibles avec leurs responsabilités familiales. Au sujet de l'« ambition féminine », voir : Chinchilla et León, 2004.

fortes sont les rémunérations, moins nombreuses sont les femmes qui parviennent à occuper ces postes ou à percevoir ces salaires (Wirth, 2004).

Pour quelles raisons les femmes n'accèdent-elles pas aux emplois les plus valorisants? Pourquoi ne leur confie-t-on pas les postes les plus élevés des organisations? Nous faisons état de plusieurs hypothèses pour expliquer cette situation.

Certains ont avancé que les femmes n'auraient pas l'ambition d'accéder à des postes de haute responsabilité, d'une part, parce qu'elles manqueraient d'attrait pour la promotion et l'ascension sociale et, d'autre part, parce qu'elles n'accepteraient aucun compromis professionnel à l'égard de leurs obligations familiales. Ces deux *a priori* sont solidement enracinés dans la culture organisationnelle des entreprises et des institutions. En effet, le stéréotype de la figure directive associée à une figure masculine persiste dans les organisations, paraphrasant la formule de Schein *Think manager, Think male*² (Sarrió et autres, 2004). Une telle association se fait au détriment de la promotion professionnelle des femmes. La figure du directeur toujours disponible qui se consacre à son travail sans compter ses heures fait clairement référence à la posture masculine dans le milieu professionnel.

Cette vision androcentrique de la figure du directeur renforce la distinction d'un espace domestique et d'un espace professionnel, la compatibilité entre les deux se révélant être le principal problème qui se pose aux femmes dès lors qu'elles doivent endosser le stéréotype de la figure directoriale. Ce serait ainsi un obstacle dans leur progression vers les postes de direction. Marginalisés dans l'espace domestique, les hommes ne rencontrent pas cet écueil et persèverent dans la culture du cadre dédié exclusivement à son travail (Wirth, 2004).

Le ressenti du conflit travail-famille serait donc propre aux femmes (Wirth, 2004; Chinchilla et autres, 2006). Il en serait de même du vécu de la double journée et de l'incompréhension des hiérarchies pour le

caractère prioritaire des obligations familiales. Sans doute existe-t-il une surcharge de travail qui pèse sur les femmes quand elles tentent de concilier les sphères domestique et professionnelle (Oliveira et Ariza, 1999). Trouver une façon de résoudre le conflit travail-famille est ainsi devenu le casse-tête de prédilection pour les femmes qui souhaitent avoir du succès dans leur carrière professionnelle. Une équation qu'elles ne peuvent cependant pas véritablement résoudre, car elles tiennent à conserver la haute main sur les activités familiales.

Par voie de conséquence, le monde du travail reste encore aujourd'hui largement dominé par les hommes quand le monde domestique bénéficie de la servitude imputée au genre féminin (Sarrió, 2004). Et pourtant, nonobstant ce qui précède, il est vrai que des femmes sont parvenues aux échelons supérieurs de leur organisation tout en préservant leur influence sur la sphère familiale.

Le monde social se construit à partir de sens et de symboles. Cela implique de rechercher ce bâti et ses significations. En l'espèce, la recherche tente de répondre aux questions suivantes: serait-il possible que les femmes aient finalement résolu le conflit travail-famille? Seraient-elles parvenues à rendre compatibles les sphères familiale et professionnelle?

Étant donné ce que nous venons d'exposer, cet article se propose de puiser dans l'expérience de femmes directrices avec l'objectif de préciser les stratégies mises en place par ces femmes pour résoudre les problèmes qui se présentaient dans leur entourage familial à mesure qu'elles acceptaient de plus grandes responsabilités dans leur travail. Ces stratégies leur permettaient d'atteindre l'«équilibre» dans ce que nous nommons la problématique travail-famille.

■ MÉTHODOLOGIE

Notre étude emprunte une démarche mixte qualitative quantitative (Hernández Sampieri et autres, 2006), c'est-à-dire, s'agissant d'un processus de collecte, qui analyse et rapproche les données qualitatives et

² En anglais dans le texte original (NDT).

quantitatives pour résoudre le problème tel qu'il est posé initialement. C'est ainsi que notre approche méthodologique fut à l'origine une étude de cas, avec une analyse comparative et des entrevues en profondeur, étayée par une information documentaire et bibliographique.

L'étude de cas est définie par Hernández Sampieri et ses collègues (2006) comme une enquête qui associe les processus qualitatif, quantitatif et mixte et qui analyse profondément un tout pour répondre à l'énoncé du problème, confirmer les hypothèses de départ et développer une théorie. Suivant en cela Yin (2003), auteur d'une typologie des études de cas, nous avons pris en compte deux facteurs : le nombre de cas et l'unité de l'analyse. En ce qui a trait au nombre de cas, nous avons distingué le dessin d'un seul cas du dessin de plusieurs cas (traditionnellement de deux à dix). Dans ce dernier aspect, le processus pour un premier cas se répète sur les suivants, la révision des cas est similaire et on mesure les mêmes variables. À l'instar des instruments pour colliger les données et du processus en général, il est important de présenter les variables utilisées afin de conserver des caractéristiques équivalentes. Chacun des cas est un « tout », une entité. La collecte et l'analyse des données ont pour objectif d'expliquer les convergences et les divergences entre les cas. Dans notre enquête, chacune des femmes et son vécu constituèrent une unité d'étude.

À partir de la thématique, les entrevues en profondeur ont été préparées de manière à avoir un outil en forme de schéma général et adaptable avec un ordre, un contenu et une formulation des questions identiques, ce qui permettait d'isoler les digressions qui pouvaient survenir dans le déroulement de l'entrevue (Olabuénaga, 1999).

Pour le choix de l'échantillon, nous avons tenu compte des critères suivants en vue de s'assurer de caractéristiques équivalentes dans les cas étudiés et dans les deux pays :

- les femmes devaient occuper au moment de l'entrevue un poste de chef de division ou de département dans un ministère ;
- au nombre de quatre, les ministères visés étaient les mêmes dans les deux pays, soit ceux de l'Économie, de la Santé, du Logement et des Finances ;
- la caractéristique fondamentale pour la sélection des femmes était qu'elles aient des enfants à charge et qu'elles vivent ou aient vécu en couple hétérosexuel.

Pour identifier les femmes impliquées dans cette recherche, les chercheuses ont lancé une invitation à y participer. Dans le cas du Costa Rica, le contact a été établi par l'intermédiaire de la Direction générale de la fonction publique. Et plus précisément par les Bureaux des ressources humaines des quatre ministères sélectionnés qui ont pris en charge de localiser les femmes, de les informer sur la recherche et sur ses caractéristiques et de leur demander leur consentement à y participer. Par la suite, c'est la chercheuse du Costa Rica qui a effectué les entrevues.

Au Chili, toutes les femmes occupant des postes de chefs de division et de département des ministères retenus ont été identifiées. Nous leur avons fait parvenir une invitation à participer à la recherche, puis nous avons enregistré la réponse de chacune d'entre elles. Compte tenu en effet des aspects de la vie personnelle abordés dans les entrevues, la participation sur la base du volontariat était requise pour permettre d'approfondir les thèmes faisant l'objet de l'enquête.

Le nombre de femmes ayant accepté de participer aux entrevues et remplissant les conditions est de quatre au Costa Rica et de trois au Chili. Une répondante a été éliminée, car elle ne remplissait pas l'une des conditions requises pour faire partie de l'échantillon. Ce sont donc sept femmes qui ont pris part à l'étude³.

³ Entrevues conduites en 2007 au Costa Rica avec Victoria Velásquez, ministère de l'Économie ; Lidieth Quesada, ministère de la Santé ; Fanny Morales, ministère des Finances ; Clara Valerio, ministère du Logement. Les trois femmes interviewées au Chili ont tenu à garder l'anonymat.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES RÉPONDANTES

	COSTA RICA	CHILI
NOMBRE DE RÉPONDANTES	4	3
GROUPE D'ÂGE	42-52 ans	38-56 ans
ÉTAT CIVIL	mariée	mariée (2) – séparée (1)
NOMBRE D'ENFANTS	de 2 à 4	de 2 à 3

Les paramètres considérés dans cette étude comparative sont les suivants :

- Motivation au travail – Elle est définie comme l'intérêt que porte la personne interviewée au déroulement de sa carrière professionnelle et à son maintien dans l'emploi actuel.
- Plan de carrière professionnelle (Schein, 1982) – On retient ici le sens de carrière, c'est-à-dire le désir de la personne de remplir des fonctions professionnelles lui permettant de progresser verticalement dans la structure de l'organisation et d'accéder à des postes de direction.
- Perception personnelle de l'accès à un poste de direction – Avec ce paramètre, on évoque les raisons qui ont motivé la promotion des répondantes à un poste de direction.
- Hiérarchie dans les priorités – Il s'agit de la priorité que les femmes accordaient à leurs responsabilités professionnelles par rapport à leurs responsabilités familiales et des incidences de leur choix sur le déroulement de leur carrière ou sur leur milieu familial.
- Appropriation des rôles domestiques et familiaux – Ce paramètre permet de mesurer la portée de l'entente existant entre les femmes et leur conjoint sur la façon de s'approprier, tous les deux ou chacun d'entre eux, les rôles domestiques et familiaux en vue de résoudre le conflit travail-famille.
- Valorisation, par le milieu familial, de la carrière professionnelle de la femme – Nous recherchons à découvrir quel jugement portaient les femmes sur la perception et la valeur que leur milieu familial accordait à leur avancement professionnel.

- Stratégies pour atténuer le conflit travail-famille – Nous voulions clarifier les stratégies (mécanismes ou solutions) conçues et mises en œuvre par les femmes pour vaincre les difficultés rencontrées dans leur milieu familial, à mesure qu'elles assumaient de plus grandes responsabilités professionnelles sans renoncer à leurs responsabilités envers leur famille.

■ ANALYSE DES RÉSULTATS

L'approche utilisée dans l'analyse des résultats est celle préconisée par Calvo Moyano (2006), à savoir que la femme et l'homme participant, par leur travail, au soutien de la famille et tous deux ont des aspirations semblables quant au déroulement de leur carrière. C'est précisément aux prises avec ce dilemme, origine des tensions entre le travail et la vie privée, que les personnes doivent trouver une voie d'équilibre leur permettant de donner le meilleur d'elles-mêmes et de remplir leurs obligations, à la fois dans leur milieu professionnel et dans leur cercle familial et privé.

Une fois les entretiens terminés, nous avons procédé à la systématisation des réponses, en conformité avec le descriptif de chacun des paramètres étudiés, afin de distinguer les idées, convergentes et divergentes, dégagées de chaque entretien.

Motivation au travail

La motivation est définie par différents auteurs comme la condition intrinsèque des êtres humains qui détermine ce qu'ils font et comment ils le font et régit leurs rapports avec les faits et les circonstances de leur vie en quête d'une réalisation personnelle. Dans la présente recherche, nous avons observé que les

moteurs du développement de la carrière professionnelle des répondantes étaient l'épanouissement individuel, la réussite, les défis et le fait d'accomplir quelque chose au service des autres.

Toutes les répondantes ont souligné qu'elles avaient accepté leur poste comme un défi personnel et professionnel et parce qu'elles aimaient ce qu'elles faisaient ; aucune d'entre elles n'a reconnu avoir conçu un plan de carrière. Quatre participantes des deux pays ont signalé que la principale motivation pour le travail était l'idée de pouvoir aider les autres et d'effectuer des changements dans la société à partir de leurs tâches. Ce serait également ce sens social du travail qui serait la principale raison pour laquelle elles ont finalement opté pour œuvrer dans le secteur public. Cinq de nos interlocutrices se sont en outre déclarées fières et satisfaites du travail accompli, et sereines au regard des acquis dans chacun de leurs emplois.

Plan de carrière (avancement)

Bien que les femmes aient désormais la possibilité de se réaliser sur le plan professionnel et d'influer sur leur carrière en vertu de leurs seules compétences (Guay, 2003), il demeure important pour elles de fixer l'orientation de leur cheminement professionnel et d'augurer correctement les effets de leur engagement professionnel sur leurs obligations personnelles.

Cinq femmes ont indiqué ne pas avoir exploré systématiquement les voies d'accès aux postes de direction. Elles les ont obtenus parce qu'elles avaient bien fait leur travail et profité des occasions qui s'étaient présentées. L'important n'était pas l'ascension hiérarchique, mais ce qui pouvait être accompli à partir de ces postes. En même temps, toutes les femmes interrogées ont déclaré qu'elles avaient effectivement songé à occuper des postes de direction, sans pour autant s'être tracé un plan de carrière pour y parvenir. Sur la promotion aux plus hautes instances de l'organisation, quatre d'entre elles ont reconnu paradoxalement être à la tête de leur organisation, car les autres directions avaient un caractère politique marqué et aucune d'entre elles n'était intéressée à ce genre de nomination.

Perception personnelle de l'accès à un poste de direction

Comme l'affirme Aubert (1991), cité par Guay (2003), les femmes peuvent dorénavant valoriser leur expertise dans les différents domaines de la vie publique et professionnelle. Tel est le cas des femmes engagées dans la présente étude, qui ont réussi, par la seule reconnaissance de leurs compétences, à accéder à des postes de prise de décision dans l'administration publique de leur pays respectif.

Toutes les participantes ont martelé que ce sont leurs qualités de technicienne qui leur ont permis d'accéder à un poste de direction et non un quelconque mérite politique. La plupart disent d'ailleurs ne pas militer dans un parti politique. Toutes insistent encore sur le caractère strictement professionnel et technique de leur apport à la prise de décision, l'aspect politique étant du ressort des autorités supérieures. Quatre répondantes ont même déclaré se sentir autonomes, libres d'émettre leur opinion et d'accomplir leurs tâches en s'abritant derrière leur absence d'engagement politique.

Hiérarchie dans les priorités

Parce que les deux champs sont les plus arpentés dans la vie d'une personne et d'une femme en particulier, Margarita M. Errázuriz (2005) rappelle que le rapport entre la famille et le travail est déterminant non seulement pour la qualité de vie d'un individu, mais également pour celle de son entourage. Les termes de cette interrelation affectent différemment les hommes et les femmes. Celles-ci tentent de satisfaire aux exigences des deux espaces, au prix d'une charge physique et émotionnelle lourde et tout en conservant un certain équilibre. À l'inverse, dans leur rôle de fournisseurs, les hommes dissocient les sphères professionnelle et familiale avec une tendance à s'échapper de cette dernière.

À travers les réponses des femmes participant aux entrevues au Costa Rica, nous avons constaté que la priorité avait été clairement leur famille : « Cependant, j'y penserais bien avant d'accepter un poste sacrifiant une grande partie de la vie familiale, car l'argent et les postes élevés ne sont pas tout dans la vie. » « Plus ton poste est élevé, plus il exige de temps, et il t'en

reste alors moins pour ta famille: c'est une affaire de priorités, la famille étant fondamentale.» «Elle a tenté d'équilibrer le volet familial et, pour elle, la famille est une valeur fondamentale qui se situe au-dessus du travail.» Pour leur part, les Chiliennes se sont refusées à choisir une fois pour toutes entre le travail et la famille: «Jour après jour, je lutte pour atteindre l'équilibre à ce sujet.»

Cinq femmes rencontrées des deux pays ont affirmé n'avoir pas ressenti le besoin de choisir entre le travail et la famille. Elles ont essayé de rendre compatibles les deux activités en accordant plus ou moins de temps à l'un ou à l'autre en fonction des circonstances. Trois femmes ont précisé que si elles avaient eu le sentiment de priver leur famille, elles auraient « corrigé le tir », la famille étant plus importante que le travail. Par ailleurs, trois répondantes ont avoué être conscientes du fait que plus le poste occupé est élevé, plus le temps accordé à la famille est compté.

Appropriation des rôles domestiques et familiaux

Traditionnellement, la société assigne aux hommes et aux femmes des rôles différents au sein de la famille. Wirth (2004) mentionne que nombreux sont ceux qui considèrent que les rôles de fournisseur et de responsable des soins à la famille sont encore aujourd'hui nettement différenciés.

Calvo Moyano (2006) confirme qu'en dépit de l'augmentation de la participation des hommes aux tâches domestiques, les femmes continuent d'en assumer la part la plus importante de même qu'en ce qui a trait aux responsabilités éducatives envers les enfants. Et cela, même si ces femmes occupent des postes qui requièrent entre neuf et dix heures de travail par jour.

Wirth (2004) souligne encore que trouver l'équilibre entre le travail et la famille est un problème pour les femmes du monde entier, mais qu'il peut être exacerbé dans des cultures plus fortement ancrées sur la famille, où l'on s'attend à ce que les femmes s'occupent du foyer, de leur mari et de leurs enfants, les hommes fournissant pendant ce temps l'argent nécessaire à la survie de la structure familiale.

Les données de notre étude et notre expérience empirique dans les deux pays nous permettent d'entrevoir un changement dans ce rôle de fournisseur: «Si tu es une professionnelle et que tu te maries, vous devez travailler tous les deux pour acheter une maison et une voiture et soutenir le foyer.» En revanche, il n'en est pas ainsi pour le rôle de responsable des soins à la famille, les hommes s'excluant presque toujours de ce champ d'intervention.

Une participante chilienne déclare: «Je m'occupe davantage de la maison et de mes filles, indépendamment du temps que je consacre au travail.» Une répondante costaricienne révèle: «Le mari lui dit: c'est dommage, tu aurais pu régler la situation, mais elle-même se dit alors: la maman peut toujours tout faire.» Toujours au Costa Rica une autre regrette: «Tu t'es mariée et as fondé une famille; les hommes s'esquivent plus facilement, mais nous, les femmes, nous ne pouvons cesser de veiller aux devoirs scolaires de nos enfants, car si nous les laissons seuls, les hommes n'y voient pas.»

La moitié des femmes interviewées dans les deux pays ont déclaré que leur mari avait compris leur besoin d'équilibre et les avait accompagnées dans leur parcours professionnel en collaborant activement aux affaires domestiques. Mais pour l'autre moitié, les époux ne participent à aucune tâche domestique: ils contemplent la situation de l'extérieur. Dans ce cas, la femme est perçue comme quelqu'un capable de résoudre tous les problèmes domestiques quand bien même aurait-elle des soucis au travail.

Trois de nos interlocutrices avouent enfin ressentir une certaine culpabilité pour avoir privé leurs enfants de leur présence, mais en même temps elles se félicitent que cet état de fait ait rendu leurs enfants plus autonomes et contribué ainsi à leur réussite.

Valorisation par le milieu familial

Dans le parcours des femmes vers le succès professionnel, le soutien du noyau familial ou la valeur qu'il accorde à ce qu'elles accomplissent est précieux. Au Chili comme au Costa Rica, quand les enfants sont fiers de leur mère, c'est pour elle un surplus d'énergie qui l'encourage à aller encore plus de l'avant.

Cinq des femmes participantes croient que leurs enfants et leur mari jugent qu'elles ont consacré plus de temps au travail qu'à la famille, mais en même temps et dans la même proportion, les enfants sont fiers de ce que leur mère a accompli. Ils ont su se montrer compréhensifs même quand ils étaient en désaccord. Deux d'entre elles tiennent à préciser que leur époux, travaillant dans le secteur public avec des responsabilités identiques, comprennent qu'elles consacrent beaucoup de temps et d'énergie à leur travail avec le sentiment d'accomplir quelque chose d'important.

Stratégies pour atténuer le conflit travail-famille

Contrairement aux générations précédentes, la majorité des travailleurs actuels, et surtout des travailleuses, font face à un dilemme : conserver une vie privée avec la meilleure qualité possible, tout en se forgeant une carrière professionnelle, certes dévoreuse de leur temps, mais qui, en même temps, leur alloue d'importantes ressources financières et leur apporte des satisfactions professionnelles (Calvo Moyano, 2006).

Aujourd'hui, la femme et l'homme participent, par leur activité professionnelle, au soutien de la famille et tous deux cultivent les mêmes aspirations quant au déroulement de leur carrière. Cela fait naître des tensions entre le travail et la vie privée. Ils doivent donc rechercher le juste équilibre pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même et remplir ses obligations, publiques et privées. L'un des objectifs les plus intéressants de la présente étude était de connaître les stratégies utilisées par les femmes occupant des postes de direction dans les administrations publiques du Chili et du Costa Rica pour atténuer cette tension.

Les réponses de ce paramètre divisent le groupe de participantes en deux. D'une part, les femmes qui reconnaissent que l'équilibre n'est pas atteint et que c'est la famille qui doit s'adapter aux diktats du travail. Ces femmes ont eu par moments l'impression qu'elles ne faisaient correctement aucune des deux activités et avouent avoir envisagé d'abandonner leur emploi au bénéfice de la famille. D'autre part, les femmes qui ont expérimenté un certain nombre

de stratégies pour concilier travail et famille. Elles parviennent ainsi à dédramatiser et à modérer les conséquences des problèmes en trouvant des solutions pratiques, pour le transport des enfants par exemple. Parfois, elles ont décidé de déménager pour se rapprocher de l'école des enfants et ainsi éviter des trajets scolaires excessifs. Elles sont aussi des adeptes des technologies modernes – et mobiles – de communication. Par ailleurs, elles ont privilégié et organisé l'autonomie de leurs enfants en leur apprenant par exemple à être indépendants, à étudier seuls, à assumer des responsabilités, à se servir les repas ou à faire le marché.

Toutes les femmes de notre échantillon, sans exception, font appel à la famille élargie (parents, beaux-parents) et la moitié avouent avoir sacrifié leur salaire, leur temps, leur sommeil ou... leurs rêves pour atteindre l'équilibre entre le travail et la famille.

Moins nombreuses enfin sont les femmes qui réservent les heures des repas ou les fins de semaine à leurs enfants ou à dialoguer avec leur mari afin de ne pas le froisser, qui organisent des activités pour les enfants après les heures de classe, qui apportent du travail à la maison pour être ainsi présentes physiquement ou qui attendent de signaux externes (amis, école) une information sur l'évolution de leurs enfants ou sur leur profil de mère.

En majorité, elles disent être parvenues à résoudre les problèmes grâce à la compréhension mutuelle et à l'engagement tacite qu'elles ont pris avec les membres de la famille.

■ CONCLUSIONS

« Dès qu'elles seront devenues égales, elles commenceront à se sentir supérieures. »

Caton, dit l'Ancien

À l'aide des entretiens, on se rend compte que le principal motif qui, au-delà des circonstances personnelles, amène les femmes à occuper des postes de direction et à s'y maintenir est la possibilité d'apporter leur contribution, de créer quelque chose. Pour elles, le travail est un défi. L'autre constante relevée chez les femmes ayant participé à l'étude est que la réussite hiérarchique et financière n'est pas une fin en soi, surtout si elle entraîne l'affaiblissement

des liens familiaux. Pour autant, en précisant que la vie est un apprentissage permanent, elles reconnaissent le fait d'avoir été obligées de retarder, voire d'oublier la satisfaction de leurs besoins personnels, devant la difficulté de maintenir l'équilibre entre la carrière professionnelle, la famille et la vie privée.

Bien que les femmes, au Chili comme au Costa Rica, se jugent compétentes et précisent que leur nomination n'est pas politique, elles se perçoivent souvent comme différentes de leurs collègues. Leur valorisation est reflétée par des indicateurs externes, les femmes rencontrées faisant preuve, dans le déroulement de leur carrière, d'un esprit de lutte, du désir de toujours faire mieux dans le travail et de la volonté d'étudier sans cesse pour se perfectionner.

S'agissant du conflit travail-famille, c'est l'attitude pratique des femmes devant le problème qui retient l'attention. Même si elles ont toutes avoué s'être parfois senties dépassées dans certaines situations conflictuelles, elles en ont conclu que rien ne sert de dramatiser dans de tels cas.

Dans les deux pays, les femmes interrogées soulignent qu'elles sont parvenues à un équilibre travail-famille. En leur for intérieur, elles se sentent toutefois écartelées entre deux aspirations : être auprès de leurs enfants, sans pour autant abandonner leur carrière. Elles n'ont donc pas atteint l'équilibre idéal entre le travail et la famille, cette dernière étant systématiquement sacrifiée lorsqu'un choix s'impose. Rechercher l'équilibre travail-famille est donc une lutte quotidienne. Les répondantes ont conscience du coût familial à payer. Pour elles, la famille conserve un caractère prioritaire, mais elles éprouvent des difficultés à concrétiser cette priorité. En dépit ou grâce à divers compromis et arrangements, la famille n'est jamais reléguée au second plan, même si les autres membres de la famille, leur semble-t-il, ne partagent pas cet optimisme.

Dans cette perspective, le malaise des femmes interrogées concerne les enfants, principale et peut-être unique source de leurs tracas. Que pensent-ils d'elle, voilà la question qui les inquiète et qui nourrit leur sentiment de culpabilité. Aucune d'entre elles ne s'est exprimée dans ces mêmes termes à l'égard de leur mari, jugeant qu'il doit comprendre et accepter la situation. Elles remarquent une plus grande indépendance des enfants habitués à l'absence de leur

mère, tout en déplorant que ces mêmes enfants leur reprochent cette absence. Les longues journées de travail qu'impliquent les postes de direction qu'elles occupent, peuvent entraîner une perte d'espace dans la famille, qu'il est ensuite très difficile à réoccuper.

À propos des deux rôles de fournisseur et de responsable des soins que la société a dévolus respectivement à l'homme et à la femme au sein de la famille, les données de la recherche montrent qu'à l'heure actuelle l'apport financier de la femme n'est plus un complément, mais bien une part importante du budget familial. Une de nos interlocutrices a suggéré de procéder à une étude des salaires des hommes et des femmes pour détruire le mythe qui veut que le salaire des femmes ne contribue pas au foyer dans la même proportion que celui de l'homme. Par contre, le rôle de responsable des soins à la famille reste presque entièrement l'apanage de la femme. Les maris, empathiques, sont présents seulement en soutien, mais ils ne prennent pas en charge certains rôles domestiques et familiaux. Quelquefois même, ils se tiennent à l'écart. Les femmes réclament donc à leur époux de s'investir réellement dans la maison et s'il ne le fait pas, elles ne sont pas enclines à assumer les deux rôles.

Bien que le Chili et le Costa Rica soient des pays avec un indice de développement humain élevé pour l'Amérique latine et en avance dans le domaine de l'insertion de la femme sur le marché du travail, nous avons pu vérifier que les participantes à l'étude concilient encore difficilement leurs vies familiale et professionnelle. Pour y parvenir, elles ont dû mettre en place de solides organisations et en particulier tisser des réseaux pour assurer le quotidien de leur foyer familial. Les stratégies mises en œuvre par les femmes sont similaires dans les deux pays. Elles incluent l'aide de la famille élargie et l'appel à des prestataires de services extérieurs, transporteurs, restauration rapide, gardiennes à domicile ou encore le recours aux techniques modernes de communication.

Sur le plan professionnel, pour investir un monde presque exclusivement masculin, les femmes ont non seulement eu à prouver leurs compétences, mais également à lutter pour en finir avec les stéréotypes et les comportements patriarcaux des cadres supérieurs et des politiciens et aussi avoir accès aux réseaux masculins tout en créant leurs propres réseaux.

Une recherche menée par Esquivel (2003) montre que les femmes qui occupent des postes de haut niveau mènent un combat à la poursuite d'une double ambition : prévenir le conflit travail-famille et réaliser leur plein potentiel professionnel. L'auteure de cette recherche signale le cas d'une députée, empêchée de participer aux activités qui se déroulaient en soirée parce qu'elle avait de jeunes enfants, qui a dû inventer des moyens à l'heure du dîner pour former des alliances et conclure des accords avec ses collègues députés, sous peine de rester à l'écart du jeu politique. Elle a même proposé et a obtenu que les sessions parlementaires débutent plus tôt.

Dans les organisations, l'intérêt croît pour la prise en compte du rapport entre la famille et le travail. Dès lors, il serait opportun d'entreprendre des actions publiques dans ce domaine, avec des mesures visant par exemple la flexibilité des horaires, la tenue de sessions de perfectionnement, la planification des carrières... Le changement est en cours. C'est un processus long, mais qui ne saurait être interrompu. En nous autorisant à partager et à analyser leurs parcours professionnels et leurs intimités familiales, leurs succès et leurs interrogations, les participantes chiliennes et costariciennes à notre étude nous ont fourni un exemple de ce phénomène.

BIBLIOGRAPHIE

- Calvo Moyano, A. (2006). *Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida familiar*, Cardona Labarga Centro de Estrategia y liderazgo, Madrid 1 Newsletter n° 31, p. 52-56.
- Chinchilla, N. et autres (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*, IESE Business School, Universidad de Navarra, DI n° 632.
- Chinchilla, N. et C. León (2004). *La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Editorial Aguilar, Santiago de Chile.
- Doña, K. (2005). « Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? », *Revista Agenda Pública*, Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, año IV, n° 5.
- Esquivel, M. (2003). *Estado y situación de la mujer en puestos de dirección de la Administración Pública Costaricense*, Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica.
- Errázuriz, M. M. (2005). *La relación familia y trabajo : Su importancia para la sociedad y las personas*, Seminario Mujer y FFAA, Internet julio 2007.
- Guay, M.-M. (2003). « Desarrollo de la carrera femenina : los incentivos y los apoyos. Boletín de información y de inspiración para la gestión pública », *Sources ENAP*, vol. 18, n° 3.
- Hernández Sampieri, R. et autres (2006). *Metodología de la Investigación*, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Oliveira, O. et M. Ariza (1999). Trabajo, familia y condición femenina : una revisión de las principales perspectivas de análisis, UNAM, *Papeles de población*, n° 20, p. 89-127.
- Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, Segunda Edición, Universidad de Deusto, País Vasco.
- Sarrió, M. et autres (2004). « Género, trabajo y poder », En Barberá, E., *Psicología y Género*, Pearson, Madrid, p. 194-215.
- Schein, E. H. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México.
- Wirth, L. (2004). *Romper el techo de cristal : las mujeres en puestos de dirección*, Actualización, Bureau international du Travail, Genève.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage.

L'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne¹

Par **Viviane Ondoua Biwolé**, professeure à l'Université de Yaoundé II, professeure consultante à l'Institut supérieur de management public, Yaoundé, Cameroun • Ond_viviane1@yahoo.fr

L'objectif du présent article est de comprendre les mécanismes induits par la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne. Il identifie, à travers le programme de la Didacthèque internationale de l'École nationale d'administration publique du Québec (un réseau multilatéral regroupant onze pays d'Afrique, d'Amérique et d'Asie), les mécanismes de la mondialisation qui ont permis aux femmes de progresser dans leur carrière. La question au centre de cette analyse est la suivante: quelle perception les femmes bénéficiaires du programme en Afrique subsaharienne ont-elles de son impact sur leur progression de carrière? Il s'agit d'une étude exploratoire à l'issue de laquelle l'auteure recommande une stratégie combinant plusieurs activités: des formations centrées sur la personne, son « soi intérieur » et la mise en réseau transnationale.

On admet dorénavant que la mondialisation est, pour la transmission des savoirs, bénéfique pour tous les pays, qu'ils soient pauvres, intermédiaires, émergents ou riches. Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), ce transfert de savoirs procure des dividendes sous la forme d'une augmentation de la productivité. La généralisation des TIC et leur accessibilité permettraient ainsi aux femmes des pays en développement, non seulement de bien s'informer, mais également de participer démocratiquement aux débats et aux forums électroniques et par conséquent de s'enrichir à travers eux.

Pour autant, la question de la volonté, de la compétence et surtout des infrastructures atteignables par les femmes dans les pays en développement se pose avec acuité. Les contextes économiques et techniques de ces pays ne garantissent pas toujours la présence d'une connexion Internet fiable. Même quand la connexion existe, et parce qu'elles sont tenues à l'écart des lieux, l'accès des femmes à l'ordinateur reste problématique. En outre, cet outil ne présente pas toujours pour elles la même importance que le téléphone portable par exemple! Ce handicap pourrait alors se révéler préjudiciable pour leurs échanges par Internet et dans une certaine mesure pour la progression de leur carrière professionnelle.

Par ailleurs, comme dans plusieurs autres pays, les femmes des pays en développement sont victimes de discriminations aussi bien pour l'accès à la connaissance (ici par les TIC) que pour l'accession aux hautes sphères de décision. Les stéréotypes et les préjugés qui les empêchent souvent de s'exprimer dans divers forums publics sont entretenus par les traditions et le système légal (Opoku-Mensah, 2000; Ondoua et autres, 2005). Riger et Galligan (1980) indexent les traits de caractère, la compétence et le niveau d'études, alors que Tharenou (2001), Powell et Graves (2003) affirment que les femmes renoncent à certaines activités pour ne pas sacrifier leur vie de famille.

Dès lors, quels seraient les mécanismes de la mondialisation qui permettraient aux femmes de tirer un meilleur avantage eu égard à leur carrière? Dans le contexte nord-américain, il est reconnu que les femmes réussissent à progresser dans leur carrière grâce à des stratégies telles que la mise en réseau, le

¹ Ces travaux ont été réalisés grâce au programme de chercheur(e) invité(e) ACDI-CRDI-Université d'Ottawa-Carleton University (NDA).

mentorat ou les groupes de codéveloppement (Guay, 1999, 2003). Toutes ces stratégies insistent sur l'échange indispensable d'information et d'expériences pour l'avancement de la carrière. Les femmes pourraient alors trouver dans la mondialisation une occasion d'échanges, voire de mobilités, grâce à la virtualité des frontières. La métaphore du village planétaire utilisée pour illustrer la mondialisation pourrait donc présenter une chance d'expression professionnelle pour les femmes de toutes les régions de la planète.

Dans cette perspective, l'article s'appuie sur les travaux du volet « femmes et administration publique » de la Didacthèque internationale, réseau multilatéral mis en place par l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ce réseau regroupe douze établissements d'Afrique, d'Asie et d'Amérique, ayant en partage les préoccupations d'administration publique (formation, recherche, consultation). Il se présente comme un outil de coopération multilatérale, de transfert d'expertises et de promotion du management public (ENAP, 1999). Son objectif principal est le transfert des savoirs au moyen de divers canaux ou instruments, dont Internet, la vidéoconférence et la formation à distance, la formation de formateurs, la recherche-action et le mentorat. Le Burkina Faso, le Cameroun, la Guinée Conakry, le Maroc et le Niger forment les pays de la sous-région Afrique subsaharienne et Maroc.

L'objet du présent article est de s'interroger sur l'impact de la Didacthèque internationale sur la progression de la carrière de ses bénéficiaires. La mesure s'appuie essentiellement sur le regard que les femmes portent sur elles-mêmes, sur leur carrière et sur l'influence de leur participation au programme de formation. Il s'agit de :

- déceler certains mécanismes de la mondialisation qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées ;
- comprendre l'effet (inconvenients et avantages) de ces mécanismes dans le contexte des pays de l'Afrique subsaharienne ;
- proposer de quelle façon les femmes des pays de l'Afrique subsaharienne pourraient en bénéficier (stratégies transférables).

Nous amorcerons notre développement par une revue des fondements théoriques de la carrière des femmes avant de présenter la méthodologie de la recherche exploratoire menée auprès de participantes du Burkina Faso, du Cameroun, de la Guinée Conakry et du Niger. Une discussion à partir des entretiens et la conclusion constitueront la dernière section de l'article.

■ FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA CARRIÈRE DES FEMMES

Définir la carrière au féminin

La carrière est définie comme « une suite d'expériences de travail complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de se développer et de progresser » Guérin et Wils (1993). Appliqué et approprié par les femmes, ce concept implique de tenir compte des préoccupations spécifiques des femmes, dont la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ces spécificités rendent pourtant certaines ambitions des femmes irréalistes ou simplement difficiles à atteindre (Guay, 2003). Le développement et la progression de la carrière des femmes reflètent en effet des contraintes organisationnelles et sociales qui les empêchent de se hisser aux plus hauts postes de direction. Ce constat, connu sous le nom de « plafond de verre », reconnaît la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de décision, quels que soient le métier, le pays ou le continent. Elles occupent majoritairement les postes aux niveaux opérationnel, intermédiaire et administratif peu qualifiés (Bureau international du Travail, 1997 ; Partner 1997 ; Liff, 1999 ; Wirth, 2001 ; Guay, 1999, 2003 ; Davidson et Burke, 2004 ; Laufer, 2004 ; Belghiti-Mahuts, 2004).

Des événements récents – l'arrivée des femmes au sommet des États – ont heureusement modifié la perspective de carrière des femmes en matérialisant une rupture avec les schémas sexistes du travail. Il est désormais possible et même de plus en plus fréquent de voir les femmes investir les sphères supérieures jadis réservées aux hommes. Il faut cependant se garder d'être réducteur et de ne s'attarder que sur l'avancée hiérarchique pour juger de la réussite de la carrière des femmes. En effet, la gradation peut tout aussi bien s'observer sur le plan transversal ou

radial (Shein, 1995), voire à l'inverse dans un mouvement vers le bas (Guérin et Wils, 1993). La carrière est finalement une affaire d'individu (Adamson, Doherty et Viney, 1998), acteur et sujet en même temps (Dany, 2002).

Dans cette première approche, la carrière présente au moins deux dimensions : l'objective et la subjective. La carrière objective ou carrière externe, considère le jugement porté par d'autres sur le succès ou l'échec alors que la carrière subjective ou interne fait référence à l'appréciation ou au sentiment qu'en retire l'intéressée (Schein, 1995 ; Gattiker et Larwood, 1988). Le présent article s'inscrit dans cette dernière perspective et s'appuie sur l'appréciation de l'évolution de la carrière des femmes, qu'elle se présente sous la forme d'ascension hiérarchique, de mouvement transversal, de progression vers le cœur du métier ou de « rétrogradation ».

Théories mobilisées pour la perception de la carrière des femmes

Plusieurs théories ont été élaborées pour analyser la perception que les femmes portent sur leur carrière et sur les arguments qu'elles mettent en avant. Davis (1959), Kanter (1977) et Crosby (1982) opposent trois paradigmes : qu'ils renvoient aux référents de comparaison de carrière (Davis) ou aux attitudes réalistes (Kanter) ou plus simplement aux motivations dites féminines privilégiées (Crosby²), les raisons invoquées pour expliquer la différence de perception de succès de carrière entre les hommes et les femmes sont la conséquence de la socialisation et des discriminations dont les femmes sont victimes.

D'après Davis (1959), les femmes inclineraient à se comparer aux femmes plutôt qu'aux hommes lorsque ceux-ci sont majoritaires dans l'entreprise. Elles ne seraient pas insatisfaites de cette comparaison « interne », mais le seraient à l'inverse lorsqu'elles se regardent par rapport aux hommes qui occupent le plus souvent les positions enviables. Avec sa théorie structurelle de la masse critique, Kanter (1977) soutient, pour sa part, que les femmes, conscientes de leur position moins valorisante que celle des hommes, reconsidèrent le concept de succès de carrière en adoptant une acception interne qui semble plus

réalisable et plus satisfaisante. Quant à Crosby (1982), il retient dans sa *relative deprivation theory* que le sentiment de privation et d'insatisfaction est relatif. Il suggère que les femmes, contrairement aux hommes, ne soient pas motivées par les critères de la carrière objective, car elles ne se montrent pas toujours intéressées par les responsabilités et les inconvénients qui y sont attachés.

Pour autant, ces différents travaux se sont focalisés sur la perception de la carrière au sein d'une organisation en tenant compte des possibilités et des freins qu'offre celle-ci. Peu de recherches se sont explicitement intéressées à l'impact de la mondialisation. Or, la réalité actuelle nous y oblige. Les femmes bénéficient dorénavant de plus d'ouverture sur le plan international (en termes de formations et d'échanges) et peuvent prétendre à des positions valorisantes. Il n'en demeure pas moins que les réalités organisationnelles évoluent lentement et n'accordent pas toujours les mêmes possibilités aux hommes et aux femmes. Les femmes bénéficiaires des échanges internationaux conservent les mêmes référents et privilégient encore une comparaison « interne » (entre femmes de la même organisation) et des motivations dites féminines.

Carrière des femmes et défis de la mondialisation

Comparée à la carrière des hommes, celle des femmes présente des spécificités du fait de leur socialisation et des discriminations à leur égard. À la question de savoir pourquoi peu nombreuses sont les femmes au sommet de la hiérarchie, des causes structurelles et individuelles sont fréquemment invoquées. S'agissant des causes structurelles, Kanter (1977), Rinfret (1994) et Catalyst (1998) nous apprennent que la sous-représentation féminine dans les échelons décisionnels s'explique par les pratiques organisationnelles (normes masculines, relais des attentes sociales à l'égard des femmes, ségrégation institutionnelle en matière de management, promotion des semblables, hiérarchie masculine), les stéréotypes et les préjugés sur les capacités professionnelles des femmes, le moindre accès aux réseaux informels et l'absence de réelles possibilités pour les femmes de faire preuve de leur potentiel managérial. À tout ceci s'ajoutent, en Afrique, des traditions et un système légal

² Les théories de ces auteurs sont reprises par Saba et Lemire (2004).

discriminant à l'égard des femmes (Opoku-Mensah, 2000).

En ce qui concerne les obstacles individuels, Riger et Galligan (1980) proposent les traits de caractère, la compétence et le niveau d'études, alors que Tharenou (2001), Powell et Graves (2003) affirment que les femmes renoncent à occuper des postes élevés de direction pour ne pas sacrifier leur vie de famille. D'autres auteurs expliquent l'ampleur du «plafond de verre» par la combinaison des barrières individuelles et structurelles (Fagenson, 1990; Partner, 1997; Bureau international du Travail, 1997; Belghiti-Mahuts, 2004). Dans ce sens, le contexte social, les facteurs personnels, familiaux et organisationnels concourent à la progression de la carrière des femmes pour Fagenson (1990), Omar et Davidson (2001) et Davidson et Burke (2004).

La mondialisation aurait, elle, une influence sur la gestion de la carrière des femmes à travers différents mécanismes: mise en réseau, transfert des compétences par des formations dans les pays, *coaching* à distance, etc. (Guay, 2003). Toutefois, cet impact varierait en fonction: (1) de l'âge des femmes (au début, au mitan³ ou en fin de carrière – Riverin-Simard, 1984⁴; Gattiker et Larewood, 1998); (2) des périodes de la vie (établissement du jeune adulte, milieu de la vie, transition – Levinson, 1996); (3) du niveau de scolarité (1^{er}, 2^e ou 3^e cycle universitaire). Un niveau de scolarité élevé prédispose sans aucun doute à une meilleure exploitation des possibilités: choix des mentors (Powell, 1999) et accès aux postes de direction (Powell et Graves, 2003; Davidson et Burke, 2004; Belghiti-Mahuts, 2004).

■ CHOIX MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

L'étude de la carrière subjective suppose que l'on privilégie la perception des femmes sur les effets des activités de la Didacthèque internationale sur leur carrière. De toute évidence, le choix d'une recherche exploratoire s'impose de même que celui de l'entretien comme outil de collecte des données. Ainsi, dans une démarche inductive, cet article s'appuie sur les

résultats d'une étude exploratoire qualitative menée d'octobre 2005 à mai 2006 à Québec auprès de femmes bénéficiaires des activités de la Didacthèque internationale. Ces femmes sont les responsables des pays de la sous-région Afrique du volet femme de la Didacthèque. Cette approche phénoménologique fondée sur des entretiens directs a été retenue pour tenter de mieux cerner le regard des femmes sur les activités de la Didacthèque par rapport à l'évolution de leur carrière. Il s'agit de l'impact, soit des conséquences en termes d'avantages ou d'inconvénients perçus comme tels par les bénéficiaires. Pour certaines, l'effet est observable et matérialisé par une promotion (impact structurel), pour d'autres il reste peu visible et résulte d'un développement interne. Toutefois, en première intention, il est question d'apprécier l'effet interne puisque c'est la carrière subjective qui est retenue.

Par ailleurs, cette étude est réalisée six ans après la première activité du réseau de la Didacthèque et deux ans après la première formation sur la gestion de la carrière. C'est une période raisonnable pour mesurer les retombées d'un évènement. Toutefois, il pourrait se poser un problème de reconstruction mnésique, une reconstruction des évènements marquants, laquelle risque de biaiser l'analyse. Cet écueil potentiel est atténué par la nature des questions posées qui rappellent certains faits, évènements ou qui énumèrent simplement les résultats de certains tests, sorte de repères pour faciliter la remémoration d'évènements au cours des entretiens.

D'une durée de deux à trois heures, les entretiens ont fait l'objet d'un *verbatim* dans le but de préserver la richesse des propos et de minorer les interprétations erronées. Ces transcriptions ont été complétées par l'information obtenue auprès des formatrices et par celle contenue dans divers documents de la Didacthèque. Les questions portaient sur l'identification des répondantes, leur cheminement professionnel, le contexte organisationnel et social au sein duquel elles évoluent, les activités réalisées dans le cadre de la Didacthèque et leur jugement sur les répercussions de ces activités sur leur carrière. L'analyse couvrait la période allant de 1999 à 2006.

³ Le mitan correspond à la mi-carrière caractérisée par des remises en question profondes et par la réévaluation des illusions.

⁴ Résumé produit par Martin Garneau (1985) sur les étapes de vie au travail de Danielle Riverin-Simard.

Les données colligées des entretiens ont été soumises à une analyse de contenu réalisée à l'aide des outils (matrices) proposés par Miles et Huberman (2003). Les matrices se présentent schématiquement comme deux listes croisées (ligne et colonne) d'information organisée, concentrée et réduite sur une seule page (ces matrices sont souvent élaborées à partir de plus de 10 à 15 pages de données manuscrites). Elles permettent dans un premier temps de sélectionner l'information pertinente, de la coder, de la classer et de la présenter de façon à lui donner un sens afin de tirer des conclusions et d'ajouter des interprétations. Il s'agit alors « de noter les *patterns* et les thèmes et ensuite de construire une suite logique de preuves » (Miles et Huberman, 2003). Dans ce contexte, la matrice est accompagnée d'un texte analytique qui présente les relations observées et l'interprétation qu'on peut en faire (l'analyse).

Trois phases ont été observées dans la présente étude: l'étape préparatoire, l'analyse pendant la collecte des données et l'étude du contenu en vue de la préparation des conclusions. L'analyse au cours

de la collecte a consisté, d'une part, à retranscrire sur un support informatique les réponses enregistrées sur un support magnétique et, d'autre part, à compléter des synthèses d'entrevue et de préanalyse. Cette deuxième catégorie de fiches a permis de réaliser les premières analyses et d'isoler les principaux sujets d'étonnement. Pour la présentation des données, nous avons privilégié l'utilisation des matrices et des diagrammes de Miles et Huberman, car ils offrent l'avantage de comprimer et d'ordonner les données ce qui facilite d'autant l'exergue des conclusions. Les matrices choisies indiquent les séquences d'évènements et de processus (matrice d'évènements) et les variables clairement définies avec leurs interactions (matrice d'effets).

■ RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE

Profil des répondantes

Les caractéristiques des femmes bénéficiaires du programme de la Didacthèque internationale

MATRICE 1 : PROFIL DES RÉPONDANTES

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES					CARACTÉRISTIQUES PROFESSIONNELLES					
N°	ÂGE	STATUT MATRIMONIAL	NOMBRE D'ENFANTS	RELIGION	ÂGE DE LA PREMIÈRE MATERNITÉ	NIVEAU DE SCOLARITÉ	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE (ANNÉES)	POSTE OCCUPÉ	DÉBUT DES ACTIVITÉS À LA DIDACTHÈQUE	PROGRESSION DE CARRIÈRE SOUHAITÉE
1	45	Mariée	4	Catholique	25	DESS (gestion)	20	Professeur/poste de gestion	1998	Mouvement hiérarchique
2	46	Divorcée	3	Catholique	18	Maîtrise (techniques administratives)	23	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement transversal
3	51	Séparée	4	Musulmane	25	Maîtrise (droit)	26	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique
4	49	Mariée	3	Musulmane	24	Doctorat (droit)	28	Professeur	2001	Mouvement transversal
5	47	Célibataire	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (sciences sociales)	22	Professeur	1999	Mouvement hiérarchique
6	47	Mariée	3	Musulmane	25	Doctorat (droit)	24	professeur	2005	Mouvement transversal
7	40	Mariée	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (droit)	11	Professeur	1999	Mouvement hiérarchique
8	46	Mariée	2	Musulmane	32	DESS (gestion)	22	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique

s'apprécient à la fois à partir de déterminants personnels et professionnels. La matrice 1 résume ces singularités.

L'âge moyen des femmes rencontrées est supérieur à 46 ans (46,37). Parallèlement à leur carrière professionnelle, elles ont donné naissance, toujours en moyenne, à trois enfants (3,12). La religion n'apparaît pas comme un frein à leur carrière : aucune d'entre elles ne le mentionne lors des entretiens ou ne laisse entrevoir une connotation religieuse forte. Il y a cependant dans cette « population » quatre chrétiennes (toutes catholiques) et quatre musulmanes. En ce qui concerne les spécificités professionnelles, toutes les femmes interrogées détiennent un niveau de scolarité supérieur à la maîtrise. Elles appartiennent à la fonction publique et pratiquent le même métier (quatre responsables de programmes de formation, une par pays, et quatre formatrices, également une par pays). Par ailleurs, elles ont en moyenne une expérience professionnelle de 22,5 ans, deux d'entre elles cumulant 28 et 30 ans d'expérience professionnelle.

Appréciation des activités de la Didacthèque

Mécanismes de développement de carrière du programme Le diagramme événements-états ci-contre distingue deux phases⁵ marquantes dans les activités des bénéficiaires entre 1999 et 2006. La première, de 1999 à 2003, est l'étape de la planification des activités ; seules les femmes responsables de formation de chaque pays, regroupées dans un comité, assistent aux activités. Celles-ci consistent en des séminaires de formation traitant de divers thèmes. À la fin du séminaire, le comité se prononce sur les thèmes

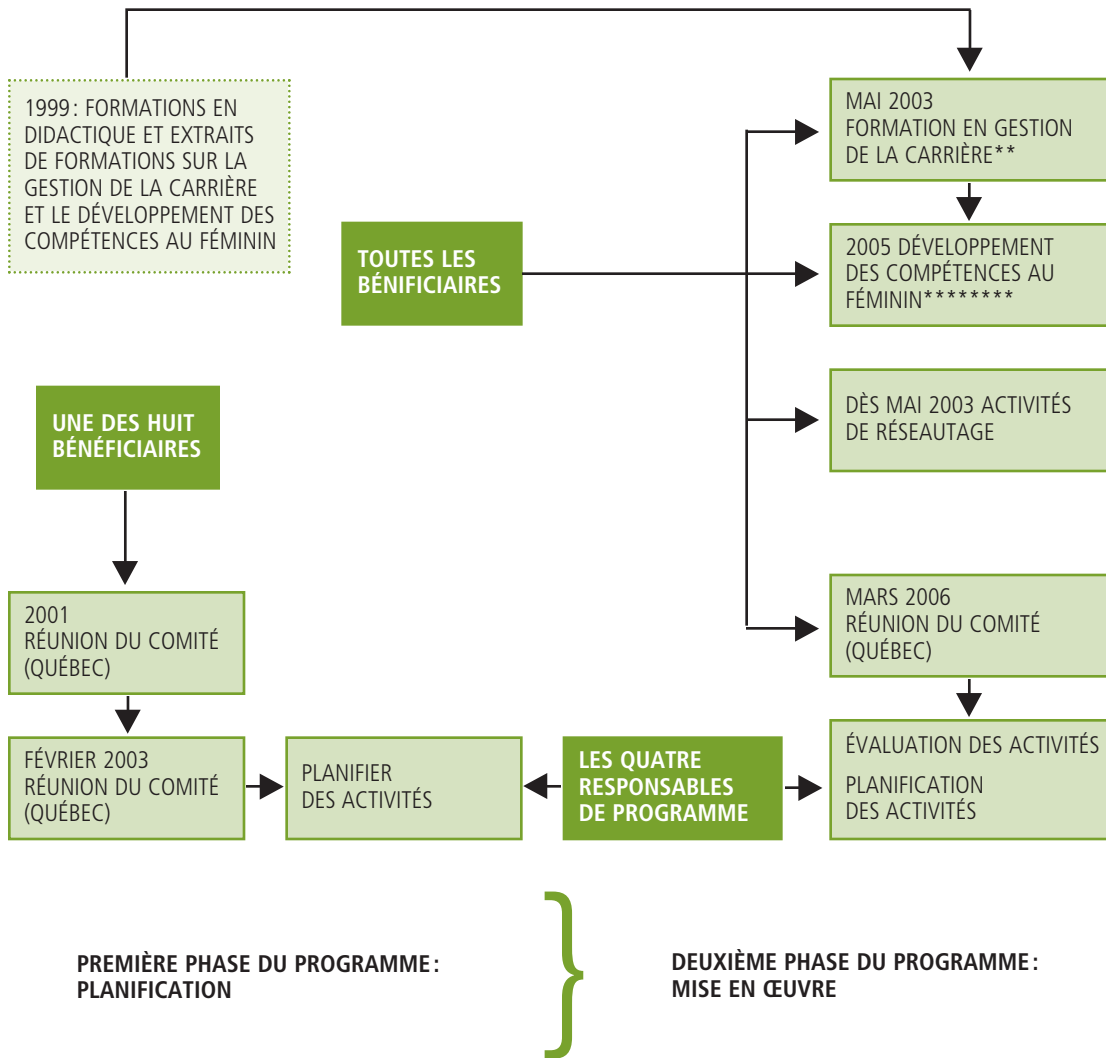
ou les activités qu'il serait pertinent, d'une part, d'approfondir avec le grand groupe et, d'autre part, de reproduire au sein des administrations de chaque pays.

De 2003 à 2006, la deuxième étape est caractérisée en priorité par la tenue des séminaires et la mise en réseau des bénéficiaires et des formatrices. Un réseau des femmes bénéficiaires a été constitué en 2003. Simultanément, deux formations ont été offertes, une sur la gestion de la carrière au féminin en 2003 et une autre sur le développement des compétences appropriées en 2005. Sur les huit femmes interrogées, sept ont suivi la première formation (dont une de façon indirecte, formatrice de deuxième génération) et toutes ont suivi la deuxième formation (dont deux indirectement, formatrices de deuxième génération).

Ces trois activités (la mise en réseau et les deux formations) ont connu des succès variables. Le diagramme présente les événements du réseau dont la règle de décision est la suivante : un événement est une action ou un fait mentionné par une répondante (formatrice/bénéficiaire) et non rejeté ou infirmé par une autre répondante. Dans la case concernée, on note la date et la nature de l'évènement. Si une personne au moins estime que l'évènement est important, crucial ou qu'il a « eu un impact significatif dans le déroulement de ma carrière » on le signale par un astérisque. Le même marqueur est affecté à un évènement défini par une bénéficiaire comme fondamental ou visant à « changer pas mal de choses ». Le nombre d'astérisques correspond au nombre de fois où l'évènement est mentionné comme majeur.

⁵ Les phases des activités des bénéficiaires sont différentes de celles du projet. Pour le projet global de la Didacthèque, la première phase s'étend de 1995 à 1999 et la deuxième phase de 2000 à 2007 (entrevues réalisés en 2006).

DIAGRAMME ÉVÈNEMENTS-ÉTATS DE LA DIDACTHÈQUE INTERNATIONALE (1999-2006)



Appréciation des mécanismes de développement de carrière Les astérisques indiquant le nombre de fois que l'évènement a été jugé crucial par les formatrices et les bénéficiaires, il apparaît nettement que la deuxième formation sur le développement des compétences a été la plus appréciée (8 sur 8, soit 100%), suivie de la formation sur la gestion de la carrière (2 sur 8, soit 25%) et de la réunion du comité de 2003 (1 sur 8, soit 12,5%). Les activités de mise en réseau n'ont pas reçu la même cote à l'égard de la progression de la carrière des femmes.

Intéressons-nous à la perception des participantes quant aux trois mécanismes retenus: les formations sur la gestion de la carrière au féminin et sur le développement des compétences⁶ et les activités de mise en réseau. À propos de la gestion de la carrière au féminin, le dépouillement des données dévoile que deux principes ont retenu l'attention des bénéficiaires: tout d'abord l'intérêt de tenir compte de l'ensemble des déterminants de la carrière, notamment les déterminants environnementaux (les facteurs sociaux) et les stratégies de développement de la

⁶ Il s'agit en fait d'une seule formation intitulée « Gestion de la carrière et développement des compétences au féminin » qui s'est déroulée en deux sessions. Ces deux formations sont donc intimement liées.

carrière (le réseau) et ensuite l'ancrage de la carrière. Les intéressées disent avoir mieux compris dans cette formation « pourquoi ma carrière est ce qu'elle est aujourd'hui » et surtout « pourquoi je suis peu à l'aise dans la réalisation de certaines tâches et pas dans d'autres ». Certaines considèrent que cette « formation m'a permis d'avoir un autre regard sur ma carrière et mon avenir ». D'autres reconnaissent que « j'utilise les stratégies apprises dans mon poste actuel ».

Suite logique de la première formation, la formation sur le développement des compétences a mis l'accent sur trois éléments : la connaissance de soi (intelligence émotionnelle, types psychologiques et indicateur de tempérament de Myers Briggs, styles sociaux), les compétences interpersonnelles (communication et leadership) et l'élaboration du plan de développement professionnel (PDP). La connaissance de soi fait intervenir des outils psychotechniques et des tests psychologiques individualisés dont les résultats dessinent et interrogent la personnalité des bénéficiaires. Les compétences interpersonnelles font référence aux habiletés et aux pratiques relationnelles. Le PDP est un outil de pilotage de carrière qui fédère les notions et les apprentissages de la première formation et celles de la deuxième formation.

Cette deuxième formation a presque fait l'unanimité (matrice 1). Une des répondantes a néanmoins hésité à hiérarchiser les deux formations. Elle a déclaré : « Il est difficile pour moi de dire que la première ou la deuxième est plus cruciale car elles sont liées, elles forment un tout cohérent. Mais j'ai particulièrement apprécié la partie sur la connaissance de soi. » En dépit de ces hésitations, il ressort que la connaissance de soi et la communication ont découvert des perspectives vastes et ignorées des participantes. Toutes

sans exception ont avoué que cette conscientisation les avait « transformées et a amélioré les rapports avec mes collègues ». Une des répondantes relève également que « les différents outils de diagnostic qui ont permis de faire le point sur ma situation me semblent des outils clés ». Aucune n'a fait mention du PDP et à la question de savoir si elles avaient élaboré un PDP, elles ont toutes répondu par la négative.

Perception de l'impact des activités sur la progression de la carrière des femmes bénéficiaires

L'efficacité des mécanismes employés s'appréhende à travers la perception que les bénéficiaires ont des effets de ces mécanismes sur la progression de leur carrière. Dans un premier temps, nous déterminerons les événements qui ont eu des conséquences à l'aide de la matrice des incidents critiques et, dans un deuxième temps, nous dresserons une typologie des effets créés par ces événements.

Les événements critiques Les événements clés du programme sont présentés dans la matrice 2. Nous nous sommes inspirés des déclarations des bénéficiaires et nous avons fait état des événements perçus comme critiques, essentiels ou décisifs dans l'avancement de la carrière des bénéficiaires. Ici, deux précisions méritent d'être apportées : premièrement, un événement est retenu comme critique s'il est cité au moins deux fois par l'une des bénéficiaires et un événement est dit catalyseur s'il est mentionné au moins une fois par les répondantes ; deuxièmement, les formations ne sont plus envisagées globalement comme des événements, mais elles sont analysées en respectant le découpage de leurs contenus décrit dans la section précédente.

MATRICE 2 : INCIDENTS CRITIQUES AVEC SÉQUENCE TEMPORELLE

1999	Didactique et extraits de formations sur la gestion de la carrière et le développement des compétences au féminin						
2001	Réunion du comité (Québec)						
2003	Février 2003 Réunion du comité (Québec)	Mai 2003 Généralités sur la carrière	Mai 2003 Déterminants de la carrière	Mai 2003 Ancre de carrière ★	Mai 2003 Bilan et synthèse du bilan de carrière	Mai 2003 Stratégies de développement de carrière	Mai 2003 Formation du réseau
2005	Février 2005 Connaissance de soi ★	Février 2005 Communication ★	Février 2005 leadership		Février 2005 PDP		
2006	Mars 2006 Réunion du comité (Québec)						

LÉGENDE: ★ RENVOIE À DES ÉVÈNEMENTS CRITIQUES AYANT PRODUIT UN EFFET SIGNIFICATIF DANS LA PROGRESSION DE LA CARRIÈRE DES BÉNÉFICIAIRES.

■ LES ÉVÈNEMENTS ENCADRÉS ONT EU UN « FORT EFFET CATALYSEUR » SUR LA PROGRESSION DE LA CARRIÈRE DES BÉNÉFICIAIRES.

À la lecture de cette matrice, on retiendra que deux évènements ont eu un « fort effet catalyseur » et que trois autres sont perçus comme critiques dans le cheminement vers l'amont de la carrière des femmes. On doit par ailleurs être conscient que les relations entre les évènements sont temporelles et résultent également de l'information recueillie sur la personnalité des femmes. En effet, que ce soit l'ancre de carrière, la connaissance de soi ou la communication, il s'agit là des outils diagnostic qui éclairent la personnalité des utilisatrices.

Dès lors, on peut constater que la totalité des activités relatives au « soi intérieur » a eu un effet significatif sur la progression de la carrière des femmes.

Les autres évènements, ni catalyseurs ni critiques, ne sont pourtant pas sans effet. Il était bien demandé à chaque bénéficiaire de séparer les activités cruciales et ce sont elles, et elles seulement, qui ont été analysées. Celles qui n'ont pas été ainsi caractérisées peuvent

être vues comme des évènements n'ayant pas soulevé de questionnements ou d'étonnements profonds chez les bénéficiaires. Notons à ce stade-ci que l'on peut arrêter que la mise en réseau transnationale est une activité critique même si les bénéficiaires ne l'ont pas nommée comme telle. L'ensemble des activités relatives dans cet article se réalise en effet grâce à la création et à la mise en œuvre de cet instrument. La faiblesse des échanges d'information stratégique entre les participantes du réseau (bénéficiaires du programme) n'a pas été stigmatisée. Au contraire, les échanges entre les bénéficiaires et les formatrices font l'objet d'un taux de satisfaction élevé.

Type d'effet par évènement Il s'agit ici de consigner les effets produits par chacun des évènements retenus comme critiques ou à fort effet catalyseur. La matrice 3 retrace dans la colonne de gauche la nature des évènements et détaille dans la colonne de droite les déclarations des bénéficiaires des effets de ces évènements.

MATRICE 3 : TYPE D'EFFET PRODUIT PAR CHACUN DES ÉVÈNEMENTS

ÉVÈNEMENTS	DÉCLARATIONS DES BÉNÉFICIAIRES
RÉUNION DU COMITÉ DE 2003	<p>« Cette activité m'a confirmée au poste de responsable du volet femme de mon pays. »</p> <p>« Cette activité marque le début de ma mobilité qui contribue à me rendre visible dans mon établissement, contrairement aux femmes qui n'ont pas eu cette opportunité. »</p> <p>« Le poste de responsable du volet femme de la Didacthèque dont cette réunion marquait la première activité m'a permis d'assumer des fonctions de gestion comme toute autre fonction de gestion de mon organisation. »</p>
DÉTERMINANTS DE LA CARRIÈRE	<p>« Le modèle de déterminants de la carrière m'a permis de comprendre pourquoi ma carrière a la physionomie qu'elle a aujourd'hui. »</p> <p>« J'ai pu apprécier le poids des déterminants environnementaux et organisationnels qui m'empêchent d'accéder aux postes de direction. Je suis plus intéressée par le mouvement hiérarchique et ma hiérarchie ne me facilite pas les choses. »</p> <p>« Mon ascension hiérarchique est à l'origine de mon divorce, j'ai pu comprendre l'impact des déterminants environnementaux sur la progression d'une femme dans le contexte africain où l'homme est le chef de famille, le seul responsable de la destinée du couple. »</p>
ANCRE DE CARRIÈRE	<p>« J'ai découvert mes véritables motivations au travail. »</p> <p>« La découverte de mon ancre de carrière m'a conforté dans mon choix de carrière et l'appréciation de ma réussite au travail. »</p> <p>« Mon ancre de carrière est le meilleur argument pour l'appréciation de ma carrière qui se veut être réaliste dans un environnement marqué par le patriarcat comme c'est le cas dans mon pays. »</p>
CONNAISSANCE DE SOI	<p>« J'ai été éblouie. »</p> <p>« Ces exercices sont très pertinents; si je ne les avais pas faits, je ne sais pas ce que je serais devenue. Actuellement, je fais très attention à mes points de vigilance et surtout, je suis devenue plus tolérante. »</p> <p>« Les découvertes de ma personnalité ont incité une remise en cause profonde, un re-questionnement. »</p> <p>« J'ai eu plus de confiance en moi, j'avais alors des énergies pour foncer, oser, m'affirmer et j'ai eu plus d'audace et de courage dans ma carrière. »</p> <p>« J'ai vécu une véritable révolution et je me suis rendue compte que je n'utilise pas le quart de mon potentiel. Je suis sortie de ces exercices gonflée à bloc et surtout prête à agir différemment. »</p> <p>« La découverte de ma personnalité à travers les différents outils diagnostic m'a plongée dans les remords. Je me suis demandée pourquoi je n'ai pas eu ces informations plus tôt, au début de ma carrière. J'aurais sûrement fait une carrière bien meilleure. Mais il n'est jamais trop tard, je vais utiliser ces informations à bon escient et peut-être réorienter ma carrière, pourquoi pas. »</p>
COMMUNICATION	<p>« Les habiletés de communication m'ont permis d'améliorer mes rapports avec mes collègues, surtout avec ma hiérarchie. »</p> <p>« Je me suis rendue compte que la plupart de mes soucis avec des collègues étaient en partie dus à une mauvaise communication. Je baladais mon style de communication dans toutes les situations. »</p>

Règle de décision: Le contenu de la matrice est constitué des extraits d'entretiens avec les bénéficiaires du programme de la Didacthèque internationale de l'ENAP.

La matrice 3 nous apprend que les événements critiques ou à « fort effet catalyseur » ont produit au moins quatre effets: l'accès direct à un poste de gestion (pour les responsables de programme), la prise de conscience de l'importance des déterminants environnementaux et organisationnels, la prise de conscience de leurs véritables motivations au travail

et enfin un renforcement de la confiance en soi grâce à la découverte des lacunes et des atouts de leur personnalité.

Plus précisément, il ressort des déclarations (singulièrement celles relatives aux ancrs de carrière) que les femmes préfèrent s'intéresser à la carrière

interne qu'elles jugent plus accessible. Elles peuvent y afficher des objectifs atteignables et de fait obtenir de réelles satisfactions comme cela a été démontré par Kanter (1977). Les arguments de confiance en soi et de possibilité d'accès à un poste de gestion grâce au programme trahissent, d'après elles, qu'il leur est plus difficile de parvenir à une réussite dans la carrière égale à celle des hommes. Elles trouvent dans le programme une occasion (un catalyseur externe) leur permettant d'avoir accès à un poste important (gestionnaire du programme) même si, dans plusieurs cas, il s'agit d'un poste informel hors organigramme. Sur les huit bénéficiaires rencontrées, l'une déclare regretter de ne pas avoir reçu la formation plus tôt. Cet aveu confirme que les connaissances acquises au sein du programme sont susceptibles de contourner ou d'affronter les stéréotypes et les pressions qui rendent la progression hiérarchique des femmes plus malaisée et plus rare (Davidson et Burke, 2000).

En déclarant de surcroît : « Cette activité marque le début de ma mobilité qui contribue à me rendre visible dans mon établissement, contrairement aux femmes qui n'ont pas eu cette opportunité », une des bénéficiaires se compare aux femmes et non aux hommes de son organisation ou encore aux autres femmes du réseau. Son référent est, à titre principal, la population féminine de son organisation qui subit les mêmes discriminations qu'elle, mais qui ne bénéficie pas des mêmes avantages. Cette aspiration confirme le postulat de Davis (1959) qui annonçait que les individus s'attendent à détenir ou à obtenir l'équivalent de ce que les autres membres de leur groupe possèdent. La comparaison avec les femmes de l'organisation permettrait donc plus une évaluation des acquis qu'une évaluation de soi.

D'autres assertions révèlent le caractère parfois conformiste et moins indépendant des femmes : « J'ai eu plus de confiance en moi, j'avais alors des énergies pour foncer, oser, m'affirmer et j'ai eu plus d'audace et de courage dans ma carrière » et « J'ai vécu une véritable révolution et je me suis rendu compte que je n'utilise pas le quart de mon potentiel. Je suis sortie de ces exercices gonflée à bloc et surtout outillée pour agir différemment. »

Si la décision d'agir ou de ne pas agir est un engagement individuel, et si cet engagement a des préalables,

on serait alors tenté de soutenir avec Crosby (1982) que les femmes sont responsables de leur insuccès. Car, du fait de leur socialisation, elles sont davantage sujettes à être moins compétitives et moins individualistes. Elles démontrent donc des motivations et des valeurs professionnelles différentes de celles des hommes (Schein, 1995).

En tout état de cause, les activités de la Didacthèque internationale sont perçues par les femmes comme des leviers dans leur carrière. Bien que plusieurs d'entre elles croient qu'il est trop tôt pour en connaître et en mesurer les retombées, elles reconnaissent unanimement que ces activités leur ont octroyé plus de visibilité et les ont armées d'une confiance et d'un enthousiasme absents auparavant. Quand elles se comparent à leurs collègues féminines qui n'ont pas eu la même « chance », elles admettent un différentiel de carrière en leur faveur. Sur ce point, leur constat vaut aussi bien pour les mouvements transversaux que hiérarchiques. Elles reconnaissent que les contacts transnationaux sont bénéfiques et que la mobilité subséquente multiplie les occasions de rencontres et d'échanges d'information. Leurs fréquents déplacements les autorisent enfin à atteindre des objectifs professionnels complémentaires (recherche bibliographique, rencontre avec des collègues offrant le même cours, etc.).

■ DISCUSSION

L'objet du présent article est d'apprécier l'impact du programme de formation de formatrices de la Didacthèque internationale selon la perception des femmes. Les objectifs étaient de déterminer les mécanismes qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées, de relever l'impact de ces mécanismes et de cibler les stratégies transférables en Afrique subsaharienne. Les discours des femmes interrogées nous ont permis de dégager de façon empirique que toutes les stratégies et les mécanismes utilisés dans le volet « femmes et administration publique » de la Didacthèque internationale sont transférables, qu'il s'agisse des formations, des échanges par Internet ou de la mise en réseau. Ces outils ont une efficacité variable, mais ils sont globalement jugés satisfaisants à plus d'un titre (amélioration des compétences, accès à un poste de gestion, gain financier, considération, reconnaissance, confiance en soi, prise de conscience de soi

et de son environnement). Les formations, plus spécialement celles portant sur les diagnostics (deuxième formation), semblent avoir été prépondérantes. Cependant, des préoccupations subsistent. Pour certaines participantes, il s'agit de l'amélioration des compétences de direction; d'autres expriment une attente en lien avec des questions du type: « comment se vendre et faire valoir ses compétences », ou encore « comment acquérir des habiletés politiques ».

Les entretiens nous autorisent à conclure que les bénéficiaires du programme privilégient une comparaison « interne » avec les femmes de leur organisation pour apprécier leur carrière conformément à la théorie de Davis (1959) pour qui les femmes auraient tendance à se comparer aux autres femmes plutôt qu'aux hommes dans l'organisation. Les femmes interrogées reconnaissent qu'elles ont plus d'occasions d'affaires que leurs collègues en termes de mobilité et de tâches de gestion. L'appréciation de la carrière des bénéficiaires se réfère également au réalisme quant aux possibilités de carrière (Kanter, 1977), mais ne fait pas appel, ou très peu, aux critères objectifs et compétitifs de carrière (Crosby, 1982).

À bien des égards, les pratiques de gestion de carrière recommandées dans le programme de la Didacthèque se rapprochent de celles évoquées par Guérin et Wils (1993) cités par Saba et Lemire (2004). Guérin et Wils discernent une typologie de six groupes de pratiques: l'aide à la planification individuelle, les plans de carrière, le développement de la carrière, l'aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, la redéfinition du succès de carrière et le contrôle des carrières. Comparé à cette typologie, le programme de la Didacthèque rejoint les quatre premières stratégies et ajoute à celles-ci la mise en réseau transnational, des ateliers de réflexion internationaux et régionaux et du lobbying auprès des dirigeants d'institution partenaire lors des rencontres d'évaluation du programme. La mise en réseau transnational permettrait de contrebalancer l'effet négatif de l'exclusion des femmes des différents réseaux informels dirigés par les hommes. Selon la théorie du leadership partagé d'Édith Luc (2004), ces rencontres et ces échanges seraient l'occasion de découvrir et de valoriser de nouveaux codes sociaux de carrière (ou les codes d'autres contextes semblables ou pas) et de négocier ou de rompre avec certains

codes qui empêchent les femmes de progresser dans leur carrière.

Malgré l'impact des activités de la Didacthèque, la question de la valorisation des femmes au sein de leur organisation reste posée. Car, même si l'individu peut être un acteur « actif » de sa carrière, les résultats de l'étude de Dany (2002) suggèrent qu'outre cette autodétermination, l'entreprise s'impose comme méso-niveau de régulation des stratégies individuelles. C'est un fait que les évaluations des bénéficiaires réalisées dans le cadre international de la Didacthèque ont un effet limité dans les organisations utilisatrices. Catalyst (1996), Lyness et Thompson (2000) cités par Saba et Lemire (2004) reconnaissent pourtant que les femmes, plus que les hommes, ont besoin d'évaluations régulières de leurs habiletés pour étoffer leur dossier personnel. La participation des dirigeants des bénéficiaires s'avère donc indispensable, d'autant plus que l'étude de Pazy (1987) citée par Saba et Lemire (2004) a montré que la progression de la carrière des femmes dépend des procédures formelles instituées dans les organisations. Une valorisation et une reconnaissance des compétences des femmes bénéficiaires des activités de la Didacthèque au sein de leur organisation viendraient couronner le succès que connaît actuellement le programme. On comprend ici la nécessité d'avoir un échange sur « comment se vendre et vendre ses compétences ».

Enfin, même si le mentorat est considéré comme une stratégie efficace de développement de carrière pour les femmes (Guay, 2003), les femmes interrogées hésitent à utiliser cette stratégie à cause des stéréotypes et du regard social. Elles arguent que la relation de mentorat avec un homme (ce sont les hommes qui occupent le plus souvent les postes supérieurs) peut être interprétée comme une relation sexuelle et non professionnelle. Ce qui pourrait compromettre le mariage de certaines et la notoriété des autres.

■ CONCLUSION

Par son approche qualitative inductive, le présent article a permis de mieux comprendre les mécanismes inférés par la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne grâce au programme de la Didacthèque internationale. Adossée au discours des bénéficiaires

du programme, cette étude a plus spécifiquement contribué à mettre en lumière les pratiques et les activités qui favorisent la progression de leur carrière : les formations centrées sur la personne – le « soi intérieur » – et la mise en réseau transnational. Elle a également mis en relief le fait que certaines pratiques de gestion (aide à la planification individuelle, plans de carrière, aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, redéfinition du succès, contrôle des carrières, Guérin et Wils, 1993) influent sur les avancées de la carrière des femmes bénéficiaires du programme. En revanche, certaines stratégies comme le mentorat, considéré comme un facteur déterminant de la progression des femmes (Guay, 2003), ne semble pas avoir retenu l'attention des bénéficiaires.

L'étude relève alors l'existence d'un effet direct et indirect de la mondialisation dans la progression de la carrière des femmes bénéficiaires. L'impact direct serait l'apport de la mise en réseau transnational à travers le partage d'information et les appuis-conseils réalisés soit lors de regroupements périodiques, soit par Internet. L'impact indirect, quant à lui, se réfère à l'effet « psychologique » découlant d'une prise de conscience grâce à un transfert, un partage de savoir au moyen des nouvelles technologies.

Au plan théorique, cette étude a mobilisé trois cadres conceptuels : la théorie de Davis (1959), la théorie structurelle de la masse critique de Kanter (1977) et la *relative deprivation theory* de Crosby (1982). Les

résultats sont propres aux personnes interrogées parce qu'ils relèvent de leur perception. Sur un plan pratique, l'étude informe les bénéficiaires et les responsables du programme sur les mécanismes actuels et les mécanismes mobilisables pour faciliter la progression de la carrière des femmes dans le cadre d'un réseau transnational. Pour accroître les possibilités de promotion de carrière, les bénéficiaires devraient élaborer au préalable un plan de carrière et s'inscrire dans une relation de mentorat facilitant sa réalisation. Pour les responsables du programme, la consolidation des formations agissant sur le « soi intérieur » des bénéficiaires et aussi des échanges au sein du réseau transnational est une exigence. Certaines femmes bénéficiaires, elles-mêmes formatrices, ont souhaité recevoir des formations les dotant d'une expertise d'envergure pouvant être valorisée dans leur institution. La pratique du lobbying auprès des dirigeants de ces institutions s'avère dans ce cas une activité à renforcer.

Dans l'état actuel de l'étude, le trop petit nombre d'entretiens menés interdit d'en généraliser les résultats. De plus, les répercussions de l'usage de certains mécanismes sont encore peu perceptibles du fait de la jeunesse du programme, toujours en cours d'exécution, et de l'arrivée récente de certaines bénéficiaires. La recherche a cependant eu le mérite de cerner des mécanismes clefs de la progression de la carrière des femmes bénéficiaires dans chaque pays concerné.

BIBLIOGRAPHIE

- Adamson, S. J., C. Doherty et C. Viney (1998). « The Meanings of Career Revisited: Implication for Theory and Practice », *British Journal of Management*, vol. 9, p. 251-259.
- Belghiti-Mahuts, S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 145-160.
- Bureau international du Travail (1997). *La promotion des femmes aux postes de direction*, Genève.
- Catalyst (1998). *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Crosby, F. J. (1982). *Relative Deprivation and Working Women*, New York, Oxford University Press.
- Davis, J. A. (1959). « A formal interpretation of the theory of relative deprivation », *Sociometry*, n° 22, p. 280-296.
- Dany, F. (2002). « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue française de gestion*, vol. 28, no 137, p. 9-26.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2004). « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 129-143.

- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2000). *Women in Management: Current Research Issues Volume II*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Davis, J. A. (1959). « A formal interpretation of the theory of relative deprivation », *Sociometry*, n° 22, p. 280-296.
- ENAP (1999). *Évaluation externe du projet didacthèque internationale en management public*, vol. 1, Interalia.
- Fagenson, E. A. (1990). « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, n° 9, p. 1-8.
- Gattiker, U. et L. Larwood (1988). « Predictors for managers career mobility, success and satisfaction », *Human Relations*, n° 8, p. 569-591.
- Guay, M. M. (2003). « Développement de carrière au féminin : levier et appuis », *Sources-ENAP*, vol. 18, n° 3, p. 1-3.
- Guay, M. M. (1999). « Gérer sa carrière dans le labyrinthe de la politique », *Colloque : femmes et action politique*, 4 novembre.
- Guérin, G. et T. Wils (1993) « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, p. 13-30.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrière : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 117-127.
- Levinson, D. J. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*, New York, NY, Alfred A. Knopf.
- Liff, S. (1999). « Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? », *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 1, p. 65-75.
- Luc, É. (2004). « Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation », Les Presses de l'Université de Montréal.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Omar A. et M. Davidson (2001). « Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview », *Cross Cultural Management*, vol. 8, n° 3/4, p. 35-67.
- Ondoua, V. et autres (2005). *La promotion professionnelle et le leadership des femmes au Cameroun*, Étude.
- Opoku-Mensah, A. (2000). « ICTs as tools of Democratization: African Women Speak Out », dans Rathgeber E. et E. O. Adera, *Gender and the Information Revolution in Africa*, Ottawa, IDRC.
- Partner, A. D. (1997). « Cadre supérieur se conjugue aussi au féminin », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 99-111.
- Powell, G. N. (1999). « Handbook of gender and work », Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3^e édition, London, Sage.
- Riger, P. et S. Galligan (1980). « Women in management: an exploration of competing paradigms », *American Psychologist*, vol. 35, p. 902-910.
- Rinfret, N. (1994). « Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres est-il tributaire de leur nombre? », dans Ethier, G., *L'Administration publique : diversité des problèmes et complexité de sa gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 285-300.
- Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail*, Montréal, Saint-Martin.
- Saba, T. et L. Lemire (2004). « Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, chap. 11, PUQ.
- Schein, E. H. (1995). *Ancres de carrière, découvrir ses véritables valeurs*, Montréal, Actualisation.
- Theranou, P. (2001). « Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? », *Academy of management Journal*, vol. 44, n° 5, p. 1005-1017.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling-Women in management*, Geneva, International labour Office.

Appel à communications

LA GESTION DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Dans les prochaines années, les ministères et organismes publics continueront de vivre des changements stratégiques importants ayant des effets sur les structures et les cultures organisationnelles et des incidences sociales au sein du secteur public. Ces transformations peuvent prendre la forme de nouveaux modes de gestion intégrée et en réseau selon une « logique de population » telle celle retenue pour le système de santé, de nouvelles collaborations inter-organisationnelles entre les ministères et entre ceux-ci et les citoyens, le gouvernement en ligne transactionnel, etc.

Les enjeux que soulève cette mutation sont considérables. Ils sont liés par exemple à la difficulté de convertir des systèmes complexes ou bien de mettre en œuvre concrètement des changements dans le secteur public ou encore de coordonner une évolution transversale dans un contexte de services intégrés. On n'aurait garde d'oublier d'étudier la problématique du changement du point de vue des acteurs

et de leurs légitimes préoccupations, les innovations souhaitées en matière de gestion des ressources humaines n'ayant pas toujours les effets escomptés.

Comment aborder cette « nouvelle logique d'affaire » ? Comment répondre aux préoccupations individuelles des personnes ? Comment redéfinir la contribution des cadres ? Comment mobiliser les groupes d'intérêts ? Du point de vue du changement, de quels apprentissages, ici et ailleurs, devrait-on s'inspirer ? L'observation du changement sur les deux plans, macro et micro, et son analyse doivent permettre d'en appréhender plus précisément les conséquences et de mesurer le chemin qui reste à parcourir.

La revue *Télescope* consacra son numéro thématique de l'automne 2008 à la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques. Nous invitons chercheurs et spécialistes à soumettre leur proposition d'article sous la forme

d'un résumé avant le 1^{er} mars 2008. Les auteurs dont les propositions auront été retenues devront ensuite remettre l'article complet avant le 1^{er} juin 2008.

Publiée trois fois par an, *Télescope* est une revue d'analyse comparée portant sur des problématiques spécifiques intéressant les administrations publiques. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les plus récentes avancées en matière de gouvernance publique. Pour le format des articles, les auteurs sont invités à consulter le site Internet à l'adresse suivante :

<http://www.observatoire.enap.ca>
à la rubrique Publications.

Pour tous renseignements relatifs à ce numéro sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques ou pour soumettre des articles, les auteurs doivent prendre contact avec :

Marc Cambon

L'Observatoire de l'administration publique
École nationale d'administration publique du Québec
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5 Canada

Téléphone : 418 641-3000
poste 6433
Télécopieur : 418 641-3057
Courriel : marc.cambon@enap.ca

Rédacteurs invités :

Réal Jacob

Professeur – HEC Montréal
Montréal (Québec) Canada

Alain Rondeau

Professeur – HEC Montréal
Montréal (Québec) Canada

Prochain numéro : hiver 2007-2008

LE SERVICE PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA MONDIALISATION

Dans les États occidentaux, l'idée de « service public » repose sur des valeurs, des croyances et des convictions majoritairement présentes au sein de toute société démocratique, à l'effet que certaines activités doivent échapper, en fonction de leur nature, de leurs objectifs et des intérêts en jeu, à l'application de la logique marchande de recherche de profit. Il y a service public si les pouvoirs publics estiment, à un moment donné et dans leur champ de responsabilité, qu'un bien ou un service (existant ou nouveau) jugé essentiel ou nécessaire pour tous ne peut être abandonné, de manière satisfaisante, à la seule initiative privée.

La production de ces biens et la prestation de ces services d'intérêt général sont alors confiées à l'administration publique. Celle-ci doit opérer de façon transparente selon des principes légitimes dont le premier garantit à tous les citoyens qui y ont droit un accès à ces biens et à ces services. Ainsi l'administration publique concourt-elle à l'équilibre et à la cohésion économique, sociale et culturelle de la société. Cette mise en œuvre s'accompagne toujours de processus de régulation et de contrôle, voire d'une évaluation périodique des moyens et de l'atteinte des objectifs, qui remontent *in fine* jusqu'aux autorités politiques, redevables devant les citoyens qui les ont élus.

Si le service public est le produit d'un mode d'organisation sociétale, du lien et du contrat social, ses implications et les actions qu'elles commandent peuvent être considérées selon différents points de vue : historique, juridique, économique, culturel, managérial... *Télescope* s'est prêté à cet exercice. Mené dans une perspective comparative internationale, un tel examen s'avère d'autant plus riche d'enseignements que les phénomènes observés aujourd'hui à travers les pays permettent d'esquisser les contours d'un avenir possible (réussite, écueil, échec) de pratiques déterminées par des facteurs comparables.

L'Observatoire de l'administration publique

un pôle institutionnel de recherche voué à l'analyse comparative des
systèmes de gouvernance



Dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète, les États et les organisations publiques affrontent des problématiques dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier. L'efficacité des administrations publiques exige une mise en perspective des expériences et des modèles de gestion.

Depuis sa création en 1993 **L'Observatoire de l'administration publique** recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde et pose un regard comparatif sur les changements initiés par les États, acteurs centraux de la gouvernance. Il examine et étudie la mise en œuvre des réformes des administrations publiques engagées dans les pays développés ou en transition. Ses champs de recherche portent sur le rôle, les fonctions et l'organisation de l'État, les ajustements des politiques et programmes et la gestion publique.

INFORMATION ET ABONNEMENTS AUX PUBLICATIONS

Secrétariat de L'Observatoire de l'administration publique
Madame Danyelle Landry
ENAP
555, boulevard Charest Est,
Québec (Québec) G1K 9E5 Canada
TÉLÉPHONE : 418 641-3000, POSTE 6574
TÉLÉCOPIEUR : 418 641-3057
Internet : <http://www.observatoire.enap.ca>

LA RECHERCHE COMMANDITÉE

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes publics, des études comparatives sur les modes de gestion, les politiques et les programmes implantés au sein des administrations publiques à l'étranger et au Québec. Cette activité, inscrite dès l'origine dans la mission de L'Observatoire, a vu son volume croître et se diversifier au fil des années pour devenir aujourd'hui un des points forts de son action. Les investigations de L'Observatoire portent sur les stratégies d'intervention dans les administrations publiques : réorganisation des appareils étatiques, décentralisation administrative, utilisation des technologies de l'information, étalonnage, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, management des ressources humaines, gestion de l'interface public privé, éthique, etc. Elles prennent les formes les plus variées : comparaison de programmes et de politiques, mise en lumière d'expériences innovantes, analyse de réformes administratives, veille spécifique, etc.

LES PUBLICATIONS

L'Observatoire de l'administration publique a créé un dispositif intégré de communication aux fins d'assurer la diffusion de ses travaux de veille et de recherche.

OBSERVGO, bulletin électronique hebdomadaire, collecte et redistribue l'information de veille sous forme de références.

VIGIE, lettre bimestrielle thématique, publie de courts articles et des nouvelles brèves sur les tendances et innovations administratives et présente des ouvrages récemment parus dans le domaine du management public.

TÉLESCOPE est une revue trimestrielle d'analyse comparée en administration publique qui réunit des experts internationaux sur des problématiques spécifiques.

Les publications de L'Observatoire sont accessibles sur Internet :
<http://www.observatoire.enap.ca>

UNE ÉQUIPE AU CŒUR DE LA CONNAISSANCE

L'Observatoire de l'administration publique s'appuie sur un groupe de professeurs, de professeurs associés et d'attachés de recherche. Il fait appel en outre à l'expertise des professeurs de l'École nationale d'administration publique du Québec et associe des étudiants à ses projets de recherche. Animateur de plusieurs réseaux de correspondants, il mobilise enfin des compétences en provenance du Québec et du monde entier, praticiens ou universitaires spécialistes de l'administration publique.



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

ENAP

Télescope est une revue d'analyse comparée portant sur des problématiques spécifiques intéressant les administrations publiques. Elle est publiée quatre fois par année. Sa production est coordonnée par l'équipe du département des publications de L'Observatoire de l'administration publique. Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies. *Télescope* bénéficie du soutien financier de l'ENAP du Québec et du gouvernement du Québec.

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
TÉLESCOPE

DÉPÔT LÉGAL
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2006
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, 2006
ISSN 1203-3294

La revue *Télescope* est publiée avec l'aide financière
du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Canada