



National Library
of Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Canadian Theses Service Service des thèses canadiennes

Ottawa, Canada
K1A 0N4

NOTICE

The quality of this microform is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Reproduction in full or in part of this microform is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30, and subsequent amendments.

AVIS

La qualité de cette microforme dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

La reproduction, même partielle, de cette microforme est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30, et ses amendements subséquents.

**L'impact de la force numérique des femmes cadres
sur le changement des attitudes à leur endroit.**

par

Natalie Rinfret

Thèse de Doctorat

**présentée à l'École des Études Supérieures
de l'Université d'Ottawa**



National Library
of Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Canadian Theses Service Service des thèses canadiennes

Ottawa, Canada
K1A 0N4

The author has granted an irrevocable non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of his/her thesis by any means and in any form or format, making this thesis available to interested persons.

The author retains ownership of the copyright in his/her thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without his/her permission.

L'auteur a accordé une licence irrévocable et non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de sa thèse de quelque manière et sous quelque forme que ce soit pour mettre des exemplaires de cette thèse à la disposition des personnes intéressées.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège sa thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

ISBN 0-315-68086-5

Canada



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

à ma mère,
mon premier modèle

RÉSUMÉ

La situation minoritaire des femmes cadres de niveaux intermédiaire et supérieur dans les organismes publics et privés soulève de nombreux problèmes auxquels on tente d'apporter remède par des mesures volontaires ou des programmes concertés. Dans la foulée des travaux de Kanter (1977), cette étude vise à vérifier si les attitudes à l'égard des femmes cadres seraient d'autant plus favorables que leur nombre augmente. Par ailleurs, en tenant compte de l'étude de Harlan et Weiss (1981), les attitudes seraient moins favorables lorsque le nombre des cadres féminines atteindrait 20%. Deux études ont mis ces hypothèses à l'épreuve: une première en laboratoire et une seconde en milieu naturel. Des étudiant-e-s en administration (N=187) ont réagi à des simulations faisant varier la force numérique des cadres féminines (9%, 20%, 35%, 50%). Les étudiant-e-s ont fait valoir, dans l'ensemble, des attitudes très favorables à leur endroit, quelque soit leur nombre. Les attitudes de 354 gestionnaires fédéraux des deux sexes ont été mesurées en fonction de quatre pourcentages: 9% et 20%, effectifs réels, 35% et 50%, effectifs hypothétiques. Pour cette étude, l'impact de la force numérique n'est conforme aux hypothèses qu'à 9% et 35%. A 20%, les attitudes sont plus favorables qu'à 9%, mais à 50%, elles sont semblables à celles obtenues à 9%. Les résultats suggèrent que la proportion idéale serait de 35% et que les attitudes les plus favorables se retrouvent chez les femmes, les gestionnaires diplômé-e-s dans les humanités et en administration, les plus jeunes et ceux-celles qui ont moins

d'ancienneté à la FPF. L'évaluation du statut des femmes cadres, de leur contribution à la culture organisationnelle et les attributions faites à leur endroit ne fluctuent pas parallèlement à ces attitudes, ce qui fait ressortir des dimensions multiples du phénomène étudié. L'examen des processus psychologiques sous-jacents au changement des attitudes, à l'aide d'analyses des structures de causalité, ont révélé des processus différentiels en fonction du sexe.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en tout premier lieu mes parents qui m'ont socialisée dans un environnement valorisant la justice, l'égalité entre les sexes et la libre expression.

Je désire aussi remercier Monique Lortie-Lussier, ma *mentor* intellectuelle, qui m'a guidée de façon stimulante et enrichissante tout au long de ces années de formation.

Les conseils judicieux de Richard Clément, Michael McCarrey et Francine Tougas, membres de mon comité de thèse, ont également contribué à l'élaboration de ce projet.

La collaboration de madame Huguette Labelle, alors Présidente de la Commission de la fonction publique fédérale, a grandement facilité la mise en oeuvre de l'étude effectuée auprès des gestionnaires fédéraux.

Le soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, du Fonds pour la formation des chercheurs et l'avancement de la recherche, du Régime de bourses d'études supérieures de l'Ontario et de l'Ecole des études supérieures de l'Université d'Ottawa a permis la réalisation de ce travail.

Mes derniers remerciements sont réservés à Daniel, mon compagnon de vie, pour son appui et ses encouragements.

TABLE DES MATIERES

Résumé	iii
Remerciements	v
Table des matières	vii
Liste des appendices	x
 Introduction	 1
 Chapitre I: Les femmes et les hommes sur le marché du travail:	
deux poids, deux mesures	12
La gestion: un modèle masculin	12
Les rôles traditionnels des femmes et le rôle de gestionnaire:	
incompatibilité ou compatibilité	14
L'évaluation des comportements	14
L'évaluation du rendement	16
La satisfaction des subordonné-e-s	18
Résumé	22
Remise en question de l'incompatibilité de rôles	22
Considérations méthodologiques	22
Considérations historiques	24
Considérations d'ordre théorique	25

Chapitre II: La division sociale du travail: responsable de la persistance des stéréotypes et de la faiblesse du statut des femmes cadres	26
La persistance des stéréotypes	26
L'engagement professionnel des femmes	29
La compétence des femmes	30
Statut social	31
 Chapitre III: Différentiation structurelle et culture de l'entreprise	35
Différentiation structurelle	37
Conséquences de la sous-représentation des femmes gestionnaires	38
Les pressions à performer	38
Accentuation de la culture dominante	40
Assimilation aux rôles stéréotypés	41
 Chapitre IV: La force numérique des femmes cadres	44
L'impact du nombre	44
Augmentation du pourcentage des femmes cadres	44
La minorité active	48
La normalisation psychologique	50
Hypothèses	55
 Chapitre V: Etude I: laboratoire	58
Méthodologie	59
Participant-e-s	59
Procédure	60

Simulations	61
Questionnaires	62
Vérification expérimentale	68
Résultats	69
Discussion	78
 Chapitre VI: Etude II: milieu naturel	 81
Méthodologie	82
Ministères	82
Participant-e-s	83
Conditions expérimentales	86
Procédure	86
Questionnaires	87
Vérification expérimentale	90
Résultats	90
Analyses de variance	90
Analyses des structures de causalité	118
Discussion	140
 Conclusion	 160
 Références	 172

APPENDICES

Appendice A. Formulaire de consentement éclairé (étudiant-e-s)	188
Appendice B. Simulations	190
Appendice C. Personal Attributes Questionnaire (PAQ)	199
Appendice D. The Women As Managers Scale (WAMS)	205
Appendice E. Questionnaire d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures (étudiant-e-s)	215
Appendice F. Lettre de l'expérimentatrice	225
Appendice G. Formulaire de consentement éclairé (gestionnaires)	228
Appendice H. Questionnaires d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures (gestionnaires)	231
Appendice I. Tableau des coefficients de corrélation entre les variables composites du modèle chez les femmes	300
Appendice J. Tableau des coefficients de corrélation entre les variables composites du modèle chez les hommes	302

INTRODUCTION

Le monde de l'administration intègre de plus en plus les femmes, mais cette intégration est partielle et incomplète puisque les femmes sont, en majorité, embauchées pour combler des postes de soutien (Simard, 1983). Les fonctions rémunérées que les femmes occupent sont souvent dévalorisées (Korda, 1977; Nieva & Gutek, 1981) et constituent, pour la plupart, un prolongement du travail domestique. Le travail des femmes requiert un niveau de compétence inférieur et se caractérise par de minces possibilités de formation et/ou d'avancement, de faibles revenus et un prestige quasi inexistant. Ce n'est que récemment que les femmes ont été admises au sein des hautes sphères administratives, et encore là, elles sont peu nombreuses et ont moins de pouvoir que leurs collègues masculins (Plasse & Simard, 1989). D'où la nécessité de comprendre les mécanismes psychologiques par lesquels les normes, les valeurs, les pratiques et les règles organisationnelles encouragent la reproduction des différences et des inégalités entre les hommes et les femmes.

Suite à l'adoption, en 1964, du chapitre 7 de la loi américaine sur les droits civiques portant sur l'égalité des chances en emploi, le Harvard Business Review a publié en 1965 (Bowman, Wortney & Greyser, 1965) les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon national de gestionnaires influents afin de connaître leurs attitudes vis-à-vis des femmes cadres. Au total, 1000 hommes et 900 femmes constituaient l'échantillon. Les attitudes des hommes gestionnaires à l'égard de leurs collègues

féminines se situaient entre le modérément favorable et le modérément défavorable, alors que 48% de l'échantillon féminin avait des attitudes très favorables à l'endroit des femmes cadres. Même si dans son ensemble l'échantillon masculin croyait que les femmes gestionnaires ne nuisaient pas à l'efficacité et à la productivité de l'entreprise, un tiers pensait que les femmes cadres avaient une influence néfaste sur le moral des employé-e-s. De l'échantillon masculin 51% des répondants ont estimé que les femmes sont inaptes à remplir le rôle de gestionnaires et seulement 27% des répondants et répondantes ont indiqué qu'ils se sentiraient à l'aise de travailler pour une femme. Bien que les attitudes envers les femmes cadres se soient modifiées depuis ce temps, comme nous le constaterons, il n'en demeure pas moins que les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes cadres intermédiaires et supérieurs et que leurs collègues continuent à croire que, pour être acceptées au sein des entreprises, elles doivent faire preuve de qualités exceptionnelles en gestion (Sutton & Moore, 1985).

Bien qu'il n'existe aucune évidence physiologique ou cognitive à l'effet que l'un des deux sexes est supérieur à l'autre dans l'accomplissement de certaines tâches, les hommes détiennent la part la plus importante des postes de gestion, et par le fait même, le pouvoir organisationnel. Le pouvoir organisationnel reflète la structuration d'une société où les symboles et la mythologie du pouvoir sont définis par les hommes. L'image suprême du pouvoir est représentée par un Président, entouré d'hommes, dans un monde pensé par et pour des hommes. On peut comprendre cette appropriation du pouvoir puisque, jusqu'à tout récemment, les femmes étaient socialisées à devenir épouses et mères. De ce fait, un nombre infime d'entre-elles envisageaient d'entrer dans les grandes écoles commerciales. Leur

présence sur le marché du travail, dans des postes subalternes, était de courte durée, soit jusqu'à la naissance de leur premier enfant. Ainsi, les hommes justifiaient leur appropriation du pouvoir par le manque évident de compétence, d'ambition et d'engagement professionnel des femmes. La ségrégation occupationnelle, caractérisée par l'attribution des meilleures places aux hommes, pouvait s'expliquer par la socialisation différentielle des sexes. Désormais, cette explication n'est plus possible puisque les hommes et les femmes sont scolarisé-e-s de la même façon. On retiendra plutôt l'explication de la sous-représentation numérique des femmes dans les sphères des pouvoirs formels. Selon Eagly (1987) un rôle social donné est attribué à un sexe plutôt qu'à l'autre, en fonction de la majorité des personnes de ce sexe qui le jouent.

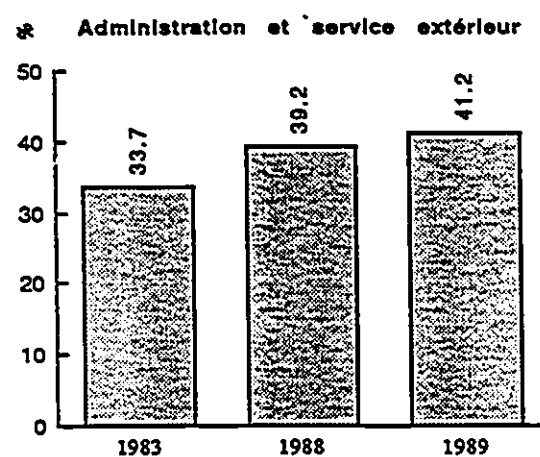
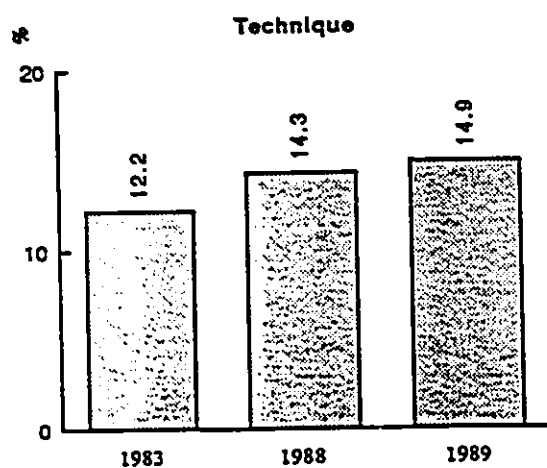
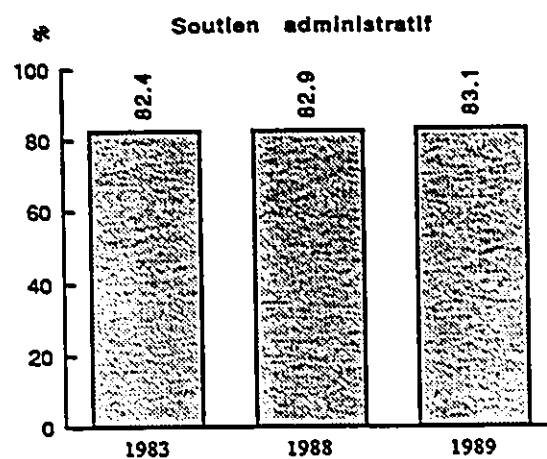
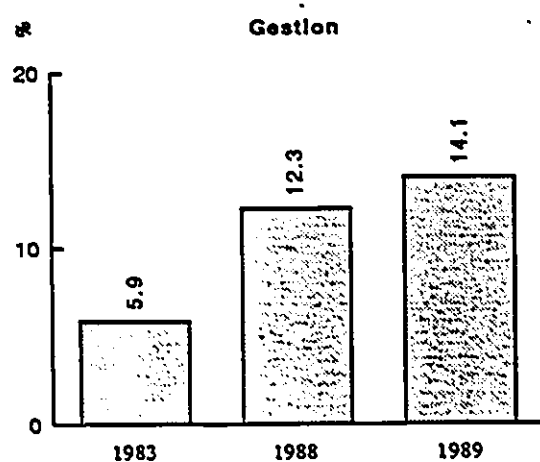
En 1985, 53% des femmes, comparativement à 77% des hommes, s'étaient engagées dans un emploi rémunéré, que ce soit à temps partiel ou à temps plein (Statistique Canada, 1985). Elles sont également de plus en plus nombreuses à se consacrer à une carrière professionnelle et à faire des études traditionnellement réservées aux hommes, telle la gestion. Les pionnières des années '70 ont ouvert le chemin aux femmes, non sans difficultés, et ont été l'objet de discrimination, basée sur des mythes et des stéréotypes voulant que le travail rémunéré des femmes soit incompatible avec leurs rôles d'épouse et de mère. L'attribution des postes différents de ceux des hommes cadres était fondée sur l'utilisation des qualités dites "féminines" (Huppert-Laufer, 1982). Elles avaient un statut et un rôle organisationnels différents de ceux de leurs collègues masculins, se retrouvaient aux échelons inférieurs de la hiérarchie organisationnelle avec moins d'autonomie et moins de responsabilité. Leur accession récente aux postes cadres ne leur conférait pas la crédibilité attribuée aux gestionnaires masculins. Au surplus, leur compétence

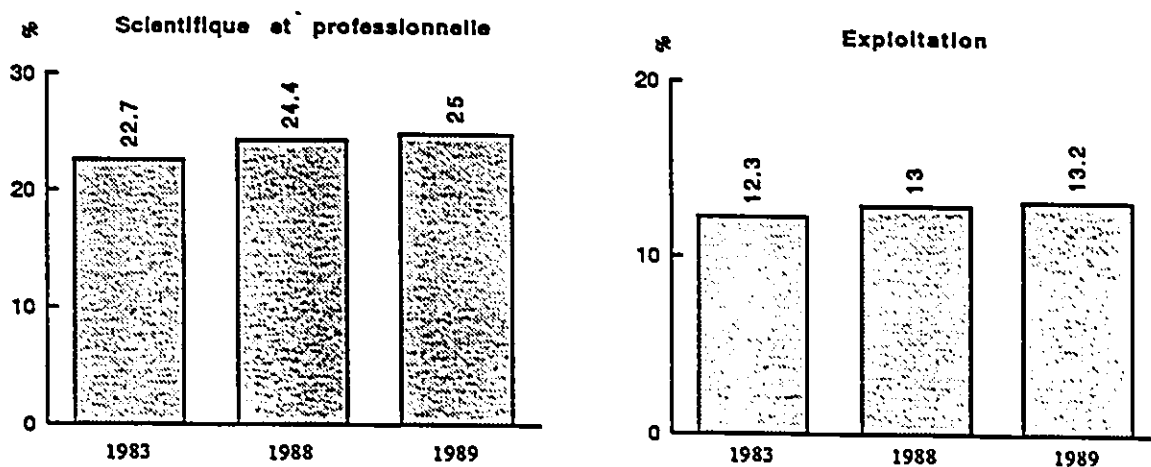
étant continuellement remise en question, elles devaient travailler plus que leurs confrères pour prouver qu'elles pouvaient réussir dans ces emplois dits masculins (Symons, 1982). Celles qui parvenaient à gravir les échelons des postes cadres intermédiaires ou supérieurs étaient perçues comme des exceptions au genre féminin. En raison de leur faible représentation numérique, ces femmes cadres étaient isolées et exclues des réseaux informels si importants pour l'obtention du pouvoir (Hennig & Jardim, 1977; Lips, 1981).

On aurait tendance à croire que la situation des femmes gestionnaires de niveau intermédiaire et supérieur se serait améliorée sensiblement au cours des années '80, puisque le nombre de femmes sortant des facultés d'administration ne cesse de croître et que des programmes d'accès à l'égalité en emploi ont été implantés dans les secteurs public et privé. L'examen de la représentation des femmes cadres intermédiaires et supérieures de la Fonction publique fédérale, permet de constater qu'une minorité de femmes occupent les postes de pouvoir. En effet, la majorité des femmes, soit 57,8% d'entre elles, sont cantonnées dans la catégorie de soutien administratif où elles dominent en nombre: 83,1% des employé-e-s de soutien sont des femmes. Par contre, les femmes sont sous-représentées dans les cinq autres catégories professionnelles, comme l'indiquent les graphiques suivants, au Tableau 1 (Commission de la Fonction publique du Canada, 1987, 1990).

Tableau 1

Représentation des femmes au sein des diverses catégories professionnelles de la
Fonction publique fédérale en 1983, 1988 et 1989





Elles sont également maintenues aux échelons inférieurs, et ce, même dans la catégorie professionnelle "soutien administratif", où les femmes sont majoritairement représentées. En effet, la représentation des femmes au sommet de la hiérarchie de cette catégorie était de 38% en 1983.

On ne peut nier le pouvoir exercé par les haut-e-s fonctionnaires puisqu'ils ou elles contribuent à l'élaboration de politiques et à la gestion de programmes gouvernementaux importants tout en assurant le maintien de la continuité administrative. De ce fait, ils-elles influencent les orientations politiques majeures du gouvernement. Une amélioration véritable de la situation des femmes dans la Fonction publique fédérale ne pourra se produire que lorsqu'elles seront présentes dans ces postes de pouvoir et de décision en assez grand nombre pour en changer les

orientations. Pour le moment, voyons la place que les femmes occupent dans cette haute Fonction publique, six ans après l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi.

En 1989, les femmes représentaient 14,1% (651/4632) des effectifs de la haute direction de la Fonction publique fédérale, alors qu'en 1983 elles en formaient 5,9% (227/3867) (Commission de la Fonction publique du Canada, 1984, 1990). Par ailleurs, plus on gravit les échelons hiérarchiques des postes administratifs moins on retrouve de femmes. Les plus hauts grades administratifs demeurent l'apanage des hommes; les femmes sont un peu plus nombreuses dans les grades inférieurs de la catégorie de gestion. Cette catégorie se subdivise en deux groupes, soit le groupe de la direction (EX), dans lequel on retrouve cinq niveaux, soit le groupe de la gestion supérieure (SM), ce dernier étant hiérarchiquement moins élevé que le premier.

En 1989, 2,1% des femmes, soit 2 sur 97, occupaient des postes de grade EX-5, alors qu'en 1983 elles représentaient 1,3% (1/77) des administrateur-trice-s de ce grade. Les gestionnaires féminines sont, par contre, beaucoup plus nombreuses à faire partie des grades EX-1 et SM. Le Tableau 2 indique la progression relative des femmes dans chacun des grades de la catégorie gestion de la Fonction publique fédérale de 1983 à 1989 (Commission de la Fonction publique du Canada, 1984, 1987 et 1990).

Tableau 2

Progression des femmes dans la catégorie gestion au gouvernement fédéral

Grade	% des effectifs féminins		
	1983	1986	1989
EX-5	1,3	2,4	2,1
EX-4	5,8	6,1	11,7
EX-3	2,5	5,9	7,3
EX-2	6,0	7,0	10,5
EX-1	7,4	9,8	16,5
SM	6,4	11,0	16,9

D'autre part, lorsqu'on examine les différents secteurs d'activité des ministères, au sens entendu par la Commission de la Fonction publique fédérale, un profil intéressant se dessine. En effet, alors que les femmes commencent à occuper des postes de gestion dans les ministères à vocation sociale et culturelle, elles sont encore presque totalement absentes des ministères à vocation économique. De plus, en 1989, aucune femme n'occupe un poste de la catégorie de gestion dans 13 ministères sur 71. Il s'agit par exemple, du Bureau du Surintendant des institutions financières, de la Commission canadienne des grains, de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique, de la Commission mixte internationale, de la Cour fédérale et de la Cour suprême. Il n'y a que 26 ministères où l'on retrouve plus de 20% de femmes dans des postes supérieurs, mentionnons entre autres le bureau de la Coordinatrice, Situation de la femme (100%, 3/3) et la Commission canadienne des droits de la personne (66,7%, 4/6).

Malgré une lente progression observée depuis le début des années '80, on constate que peu de femmes occupent des postes de pouvoir au sein de la Fonction publique fédérale. La situation des femmes cadres dans le secteur privé n'est guère plus

florissante. On serait même tenté de dire que les femmes cadres jouissent d'une plus grande représentation dans le secteur public où, par l'implantation de certains programmes, on essaie de contrer la discrimination systémique.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour juger de l'impact de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi, les femmes cadres intermédiaires ou supérieures, tant dans le secteur public que privé, sont encore minoritaires. Elles subissent toujours de la discrimination qui, selon Harlan et O'Farrell (1982), Simpson (1984) et Simpson, McCarrey et Edwards (1987), est devenue plus subtile et sophistiquée au cours de la dernière décennie. La faible amélioration de la représentation des femmes au sein de ces emplois n'a pas permis de démystifier la situation des femmes en milieu organisationnel. Les femmes ont toujours moins de chance d'être promues que leurs homologues masculins (Morrison, White & Van Velsor, 1987). Cette résistance à l'acceptation des femmes cadres intermédiaires et supérieures s'effectue sur la base des stéréotypes, constituant la composante cognitive des attitudes, qui risquent d'être entretenus jusqu'à ce que le nombre de femmes atteigne la masse critique. En effet, plusieurs auteur-e-s s'accordent à croire qu'une augmentation substantielle du nombre des femmes cadres enrayerait les stéréotypes véhiculés à leur endroit et conséquemment, enrayerait la discrimination (Brown, 1979; Epstein, 1970; Girard, Guimond & Mains, 1987; Heilman, 1980; Heilman & Martell, 1986; Kahn & Robbins, 1985; Kanter, 1977; Morrison, White & Van Velsor, 1987; O'Leary, 1974; Terborg, 1977). Ces opinions n'ont reçu aucune vérification empirique puisque la proportion des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur dans les entreprises se situe, en moyenne, autour de 14%.

La présente recherche a pour objectif de vérifier le bien fondé de l'opinion, voulant que l'augmentation du nombre des gestionnaires féminines de niveau intermédiaire et supérieur encourage des attitudes favorables à leur endroit. Il s'agit donc de déterminer si les attitudes à l'égard des femmes sont favorables lorsqu'elles sont en nombre suffisant, c'est-à-dire lorsqu'elles auront atteint la masse critique, soit une proportion de femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur se situant entre 20% et 50%. Puisque très peu de ministères fédéraux comptent une proportion de femmes gestionnaires excédant 20% et que de plus, ces ministères ont des vocations différentes des ministères où les femmes cadres sont sous-représentées, des simulations en laboratoire nous permettront, dans un premier temps, de vérifier cette hypothèse auprès d'étudiant-e-s en administration en faisant varier la force numérique des femmes gestionnaires (9%, 20%, 35% et 50%). Dans un deuxième temps, des gestionnaires de ministères de la Fonction publique fédérale seront choisi-e-s, en fonction des effectifs réels respectifs de cadres féminines (9% et 20%) à l'intérieur de chacun, pour vérifier ces hypothèses en milieu organisationnel. De plus, afin d'obtenir un élément de comparaison en ce qui concerne les simulations présentées aux étudiant-e-s, certain-e-s fonctionnaires répondront aux différents questionnaires en fonction d'effectifs hypothétiques de femmes gestionnaires dans leur ministère (35% et 50%).

Ainsi, si les résultats obtenus sur le terrain et en laboratoire sont comparables, pour les conditions expérimentales où la proportion des femmes cadres atteignait 9%, 20%, 35% et 50%, on pourra répondre à cette question cruciale: une augmentation substantielle du nombre de femmes gestionnaires permettrait-elle un changement d'attitude à leur endroit en ce qui concerne leurs traits, leurs

comportements, leurs caractéristiques intrinsèques au travail et leurs obligations familiales?

Afin de mieux cerner la problématique qui nous intéresse, les recherches effectuées sur les croyances et attitudes à l'égard des femmes gestionnaires seront présentées dans le prochain chapitre. Les chapitres subséquents présenteront les différents facteurs impliqués dans le processus du changement d'attitudes à l'égard des cadres féminines, ce qui nous permettra, par le fait même, de comprendre l'origine de ces attitudes et croyances. Selon Eagly (1987), la division sociale du travail serait la cause première de ce phénomène, puisqu'elle est responsable de la persistance des stéréotypes et du faible statut des femmes. Dans un deuxième temps, le rôle de la structure organisationnelle dans le maintien des stéréotypes à l'endroit des femmes gestionnaires sera présenté. Finalement, l'impact de leur sous-représentation numérique dans les postes de gestion sur les attributions faites sur leur compte sera exposé. Bien que la psychologie sociale se soit, jusqu'ici, souciee d'apporter une description détaillée de la problématique qui nous intéresse, soit la sous-représentation des femmes dans des emplois dits masculins, aucun cadre théorique ne sous-tend la démarche empirique. Pour pallier à cette lacune, nous nous inspirerons de la théorie de Eagly, de même que de l'analyse de Kanter (1975a, 1975b, 1977, 1982) pour construire notre cadre conceptuel, dont les modèles de l'influence sociale serviront de toile de fond.

CHAPITRE I
LES FEMMES ET LES HOMMES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL:
DEUX POIDS, DEUX MESURES

La gestion: un modèle masculin

On ne peut s'étonner de la faible représentation des femmes en gestion puisque l'image typique du gestionnaire est masculine, impliquant que le gestionnaire est compétitif, agressif, dominateur, ferme, énergique et rationnel (Brown, 1979; McGregor, 1967). Ainsi, comparativement aux hommes, les femmes sont jugées moins aptes à occuper un poste de gestion, reçoivent une rémunération inférieure et obtiennent moins d'offres d'emploi (Bowman, Wortney & Grayser, 1965; Cecil, Paul & Olins, 1973; Morrison, White & Van Velsor, 1987; Rosen & Jerdee, 1974a, 1974b; Terborg & Ilgen, 1975). Cette discrimination est renforcée par les croyances partagées autant par les femmes que par les hommes (McClelland, 1965; O'Leary, 1974; Schein, 1973, 1975). De plus, la société nord-américaine accorde énormément d'importance au succès défini aussi selon un modèle essentiellement masculin. De ce fait, le succès dans l'organisation et la gestion s'accordent au stéréotype masculin, tel qu'illustré par McGregor en 1967,

The model of the successful manager in our culture is a masculine one. The good manager is aggressive, competitive, firm and just. He is not feminine, he is not soft and yielding or dependent or intuitive in the womanly sense. The very expression of emotion is widely viewed as a feminine weakness that would interfere with

effective business process (p.23).

Du simple fait d'être femmes, celles-ci ne correspondent pas au modèle voulu pour réussir en gestion, et de ce fait sont l'objet de discrimination (McKendrick, 1982). En 1985, soit 20 ans après la première enquête effectuée pour le Harvard Business Review, Charlotte Decker Sutton et Kris K. Moore ont rapporté une seconde enquête auprès de 438 femmes et 348 hommes pour vérifier si les attitudes envers les femmes cadres s'étaient modifiées au cours de ces années. Les chercheur-e-s ont conclu que suite à l'adoption du chapitre 7 de la loi américaine portant sur l'égalité des chances en emploi, au mouvement féministe et à l'augmentation du nombre des femmes en gestion, les perceptions des femmes cadres avaient changé. Seulement 9% des hommes et 4% des femmes de l'échantillon croyaient que les femmes ne veulent pas occuper des postes au sommet de la pyramide organisationnelle, alors qu'en 1965, 54% des hommes et 50% des femmes partageaient cette croyance. De plus, 82% des répondants (comparativement à 49% en 1965) et 95% des répondantes (comparativement à 74% en 1965) n'endossaient pas la croyance selon laquelle les femmes n'ont pas les caractéristiques requises pour être de bonnes gestionnaires. Par ailleurs, la majorité des hommes et les trois quarts des femmes continuaient à croire que les cadres féminines doivent faire preuve de qualités exceptionnelles en gestion pour être acceptées au sein des organisations. Finalement, un-e répondant-e sur trois croyait que les femmes ne seront jamais totalement intégrées dans les corporations et parmi ces répondant-e-s on retrouvait deux fois plus de femmes que d'hommes.

Une des explications possibles d'une certaine résistance envers l'acceptation des

femmes, aux échelons supérieurs des entreprises, serait le manque de compatibilité entre les attentes liées à leur rôle traditionnel et leurs comportements dans des emplois réservés aux hommes, en gestion par exemple.

Les rôles traditionnels des femmes et le rôle de gestionnaire: incompatibilité ou compatibilité

L'évaluation des comportements

La majorité des études qui ont examiné l'influence du sexe des personnes cibles sur l'évaluation de leurs comportements ont été effectuées en laboratoire, dans les années '70, alors que les femmes étaient de plus en plus nombreuses à choisir de rester sur le marché du travail après leur mariage et la naissance de leurs enfants. Rosen et Jerdee (1973) ont observé l'influence du style de supervision de gestionnaires féminines ou masculins sur leur efficacité perçue, en utilisant un échantillon d'étudiant-e-s et de superviseur-e-s bancaires. Ils ont varié le sexe du-de la leader et le style de supervision. Le style mettant l'accent sur la récompense fût jugé plus efficace pour le superviseur masculin. Il n'y a eu aucun effet dû au sexe concernant les styles axés sur les menaces et l'aide. Le style qui mettait l'accent sur l'amitié et la dépendance fut jugé plus efficace lorsqu'il provenait d'un-e leader de sexe opposé à celui des subordonné-e-s. Dans une autre étude, Rosen et Jerdee (1974a) ont montré que les requêtes effectuées pour obtenir un congé, pour régler des problèmes familiaux, étaient jugées plus légitimes lorsqu'elles provenaient d'une femme que d'un homme. L'année suivante, Rosen et Jerdee (1975a) ont fait faire l'évaluation de comportements d'employé-e-s dans des rôles de subalternes, en utilisant des

scénarios tirés de diverses situations organisationnelles. Ils ont trouvé que les comportements des subordonnées qui faisaient un grief étaient jugés incompatibles avec leur rôle lorsqu'elles utilisaient une approche menaçante. De plus, leurs plaintes étaient jugées plus sérieuses que celles des hommes, même si elles étaient identiques.

En 1976, Bartol et Butterfield ont demandé à des étudiant-e-s d'évaluer l'efficacité de quatre styles de comportements mettant l'accent, soit sur la considération pour autrui, soit sur l'initiative, la productivité et la tolérance, en fonction du sexe du-de la leader. Les hommes ont été jugés plus efficaces que les femmes lorsque le style mettait l'accent sur l'initiative et les femmes plus que les hommes lorsque l'accent était mis sur la considération pour autrui. Quelques années plus tard, Butterfield et Powell (1981) ont examiné simultanément les effets de la performance du groupe, du sexe du-de la leader, du style de leadership et du sexe des sujets sur l'évaluation du-de la leader. Les hommes et les femmes leaders qui avaient le même style de leadership ont été évalué-e-s de façon identique. Le facteur déterminant de l'évaluation était la performance du groupe. Pour sa part, Kovach (1985) a repris en 1981 l'enquête effectuée sept ans auparavant par Rosen et Jerdee (1974a). L'enquête fût menée auprès d'un échantillon d'étudiant-e-s en administration et Kovach a obtenu des résultats semblables à ceux des deux chercheurs précédents. Par ailleurs, Rice, Instone et Adams (1984) ont effectué deux études sur le terrain, en demandant à des cadets de l'armée de décrire leur supérieur-e au moyen d'un questionnaire de 64 items portant sur les facteurs de réussite du-de la leader et les styles de leadership. Des régressions ont été effectuées pour déterminer si la relation entre les styles de leadership et la réussite du-de la leader ne serait pas

différente pour les leaders masculins et féminines. Les résultats indiquent très peu d'effets attribuables au sexe du-de la supérieur-e.

L'évaluation du rendement

Les recherches entreprises dans le but d'examiner les évaluations du rendement des hommes et des femmes, ont, elles aussi, produit des résultats inconsistants. Lors d'une étude effectuée sur le terrain, Epstein (1970) a constaté que les femmes de carrière recevaient plus d'éloges pour des performances faibles que leurs homologues masculins. Par ailleurs, la plupart des chercheur-e-s ont étudié l'évaluation du rendement en laboratoire. Hagen et Kahn (1975) ont montré que les femmes compétentes étaient évaluées négativement uniquement dans des situations de compétition; dans les situations où elles observaient et coopéraient, leur performance était évaluée positivement. Cette différence pourrait s'expliquer par l'incompatibilité entre les rôles prescrits aux femmes et leurs comportements. Les gens s'attendent à ce que les femmes manifestent plus de qualités communiales que les hommes et que ceux-ci manifestent plus de qualités agentiques que les femmes (Eagly, 1987). Alors qu'il y a incompatibilité entre être communiale et se retrouver en situation de compétition, être communiale et coopérer vont de pair. Pour leur part, Hamner, Kim, Baird et Bigoness (1974) et Bigoness (1976) ont rapporté qu'à performance équivalente, l'évaluation des candidates était plus favorable que celle des candidats. Par ailleurs, lorsqu'il s'agissait des titulaires d'un poste, aucune différence n'a été trouvée en fonction de leur sexe (Deaux, 1979; Hall & Hall, 1976b; Terborg & Ilgen, 1975).

Si les résultats de Hagen et Kahn (1975) et d'Epstein (1970) peuvent s'expliquer par la notion d'incompatibilité de rôles, ceux de Hamner et al. (1974) et de Bigoness (1976) suggèrent que d'autres processus peuvent être en cause, notamment celui des attributions en fonction des attentes. En effet, lorsqu'on ne s'attend pas à une performance supérieure à la normale, l'évaluation de cette performance inattendue peut être meilleure que celle d'une bonne performance attendue (Leventhal & Michaels, 1971). Ainsi, si on ne s'attend pas à ce que les femmes fassent preuve d'un excellent rendement, on peut attribuer leur succès à des efforts extraordinaires qu'il convient de récompenser (Terborg, 1977). De plus, certaines recherches suggèrent que le processus d'attribution peut être influencé par l'attitude des évaluateurs à l'endroit des femmes en gestion. Garlan et Price (1977) ainsi que Stevens et DeNisi (1980) ont trouvé que les hommes dont les attitudes vis-à-vis des femmes cadres étaient favorables attribuaient leur succès à des facteurs internes, comme l'aptitude et l'effort, plutôt qu'à des facteurs externes, comme la chance et la difficulté de la tâche. Simpson, McCarrey et Edwards (1987) ont effectué une étude sur le terrain comparant les évaluations des subordonné-e-s faites par des superviseurs ayant des attitudes traditionnelles ou égalitaires envers les deux sexes à l'égard des droits et des rôles des femmes. Les superviseurs traditionnels jugeaient leurs subordonnées féminines moins compétentes que leurs subordonnés masculins. Aucune différence n'a été obtenue entre les évaluations de la performance des subalternes des deux sexes lorsque ces évaluations provenaient de superviseurs égalitaires. De plus, les superviseurs traditionnels avaient des attentes moins élevées à l'égard de la performance de leurs subordonnées que les superviseurs égalitaires.

Par ailleurs, l'interprétation de ces résultats doit être faite avec prudence, puisque

la plupart proviennent d'études effectuées en laboratoire. Ainsi, la validité externe de ces résultats doit être déterminée avant de pouvoir tirer des conclusions définitives.

La satisfaction des subordonné-e-s

L'arrivée des femmes en position d'autorité dans les entreprises a permis à certain-e-s chercheur-e-s de se pencher sur la satisfaction des subordonné-e-s en fonction du sexe de leur superviseur-e. Encore là, les résultats sont inconsistants. Bartol (1974) a effectué une étude en laboratoire pour examiner la satisfaction éprouvée par les subalternes à l'égard des comportements du-de la leader, tout en contrôlant la répartition des sexes dans les groupes de travail, le sexe du-de la leader et son besoin de pouvoir. Les résultats ont démontré une corrélation positive entre la satisfaction et le besoin de pouvoir du-de la leader, quelque soit son sexe. De plus, les groupes de travail composés uniquement d'hommes démontraient plus de satisfaction que les groupes mixtes, peu importe le sexe du-de la leader. Cependant, aucun groupe n'était composé que de femmes.

Hansen (citée dans Terborg, 1977), pour sa part, a analysé des données recueillies sur le terrain pour mesurer les attitudes des employé-e-s. Aucun contrôle n'a été effectué sur des variables structurelles, telles que les niveaux hiérarchiques, le type d'emploi, etc. L'évaluation de l'appui et de l'aide fournis pour atteindre un objectif donné n'a pas été influencée par le sexe du-de la supérieur-e. Par contre, les subordonné-e-s paraissaient généralement moins satisfait-e-s si une femme était superviseure, et dans cette situation, les femmes subalternes semblaient l'être

moins. De plus, un sous-groupe de femmes superviseuses ont rapporté qu'elles avaient moins d'autonomie que les hommes dans leurs fonctions. Selon Hansen, la perception de cette inégalité entre les superviseur-e-s de la part des subalternes des deux sexes pourrait expliquer leur plus grande insatisfaction à l'égard des femmes superviseuses, puisque cette restriction au niveau de l'autonomie devrait se répercuter sur eux-elles.

Dans une série de trois études menées en différents milieux de travail, Petty et ses collaborateurs (Petty & Bruning, 1980; Petty & Lee, 1975; Petty & Miles, 1976) ont examiné les corrélations entre les styles de leadership et diverses mesures de satisfaction des subordonné-e-s, en contrôlant les niveaux hiérarchiques de l'organisation, le sexe du-de la supérieur-e et celui des subordonné-e-s. Petty et Lee (1975) ont constaté que la corrélation entre la satisfaction des subordonné-e-s et le style de leadership axé sur la considération pour autrui était significativement plus forte dans le cas d'une superviseuse que d'un superviseur. De plus, la satisfaction d'un sous-groupe de subordonnés masculins, dirigés par une femme, était corrélé négativement avec ses comportements mettant l'accent sur l'initiative. Petty et Miles (1976) ont obtenu des résultats analogues. Dans leur dernière étude, Petty et Bruning (1980) ont utilisé un échantillon de sujets plus nombreux ($N = 2,432$). Les résultats obtenus dans cette recherche vont à l'encontre des précédents. La satisfaction par rapport à la supervision était en relation positive avec les styles de comportement axés sur la considération pour autrui et sur l'initiative, sans égard au sexe du-de la leader. Cependant la satisfaction des subordonné-e-s était plus élevée pour les comportements mettant l'accent sur la considération pour autrui plutôt que sur l'initiative.

Ces quatre études, effectuées en milieu de travail, semblent indiquer une orientation différente des réponses de la part des subordonné-e-s en fonction du sexe du-de la superviseur-e. Par contre, ces recherches ne démontrent pas que le sexe du-de la supérieur-e constitue la cause première de la satisfaction différentielle des subordonné-e-s, puisque les devis expérimentaux ne comportaient pas toujours des contrôles adéquats, identifiés par plusieurs chercheur-e-s, comme l'âge (Baudoux, 1990; Chusmir & Durand, 1988), l'ancienneté (Baudoux, 1990), l'expérience de supervision par une femme (Ezell, Odewahn & Sherman, 1982), la position hiérarchique (Bowman, Worthy & Greyser, 1965), la taille des entreprises (Guiot, 1980; Indik, 1963), le domaine d'études (Guimond, 1987) et la scolarité (Izraeli & Izraeli, 1985).

Les trois études en milieu naturel que nous examinons dans ce qui suit ont contrôlé l'influence de certains de ces facteurs. Roussell (1974) a examiné l'impact du sexe du-de la superviseur-e sur l'évaluation du climat régnant dans les départements de 10 écoles secondaires. Les professeur-e-s, 120 hommes et 120 femmes, ont été sélectionné-e-s au hasard dans quatre des plus grands départements de chacune des écoles. Les superviseur-e-s, 25 hommes et 15 femmes, ont été évalué-e-s quant au pouvoir, à l'agressivité, aux connaissances professionnelles et à l'influencabilité. Les femmes étaient un peu plus âgées et avaient plus d'expérience professionnelle que les hommes. Ces différences servaient de contrôle. Les fonctions des professeur-e-s dans les départements de même que les caractéristiques des départements n'ont cependant pas été contrôlées. Les résultats ont montré que le climat des départements supervisés par un homme était jugé intimiste et celui des départements supervisés par des femmes, contraignant. De plus, les corrélations entre le pouvoir du-de la superviseur-e, son agressivité, etc. et les évaluations du

climat du département étaient généralement moins fortes dans les départements supervisés par des femmes, résultats consistants avec ceux de Hansen (citée dans Terborg, 1977). Pour leur part, Goetz et Herman (cités dans Terborg, 1977) ont constaté que les subordonné-e-s d'un département de gestion d'une grande chaîne de magasins de détail supervisé-e-s par une femme étaient plus satisfait-e-s que ceux-celles qui l'étaient par un homme. Ces effets pourraient toutefois avoir été dus, selon Goetz et Herman, à d'autres variables, telles que la répartition des sexes dans les unités de travail, le mode de rémunération, etc. Osborn et Vicars (1976) ont rapporté, pour leur part, que les différences attribuées au sexe disparaissaient lorsque les variables d'âge, d'expérience, etc. des employé-e-s et des leaders étaient contrôlées. Finalement, Adams (cité dans Terborg, 1977) a recueilli des données auprès de 276 subordonné-e-s d'une grande chaîne de magasins de détail. Les variables dépendantes incluaient l'évaluation du style de leadership et la satisfaction des subordonné-e-s. Les gestionnaires, huit femmes et dix hommes, et les subordonné-e-s ont été sélectionné-e-s sur la base de l'emplacement géographique et de la taille du magasin, de leur niveau de scolarité et de leur ancienneté. Contrairement à Petty et Lee (1975) et Petty et Miles (1976), Adams n'a obtenu aucune différence dans les corrélations entre la satisfaction des subordonné-e-s et le style de leadership utilisé. Par ailleurs, les gestionnaires féminines étaient perçues comme ayant plus de considération pour autrui que les gestionnaires masculins et ceci chez les subalternes des deux sexes.

Résumé

Bien que certaines études aient démontré que les hommes et les femmes gestionnaires agissent de façon différente (Kanter, 1982; Korda, 1977; Lips, 1981), la majorité des recherches ont trouvé plus de similitudes que de différences entre les unes et les autres. Par exemple, Day et Stodgill (1972) ont démontré que quelque soit leur sexe les cadres exerçaient leur leadership de la même façon et avec la même efficacité. Osborn et Vicars (1976), pour leur part, sont arrivés à la conclusion que le sexe du-de la superviseur-e n'avait aucune influence sur la satisfaction des subalternes des deux sexes. Toutefois, il est important de noter que ces études, où les ressemblances entre les sexes primaient sur les dissemblances, ont toutes été effectuées sur le terrain et étaient longitudinales; ce qui permet de refléter plus adéquatement l'attitude des subordonné-e-s vis-à-vis de leurs superviseur-e-s. Il importe donc de considérer certains aspects d'ordre méthodologique, historique et théorique avant de conclure que les gestionnaires des deux sexes adoptent des comportements différents.

Remise en question de l'incompatibilité de rôles

Considérations méthodologiques

Dans leur tentative d'expliquer leurs résultats, la plupart des auteur-e-s ont limité leur discussion à la persistance des stéréotypes à l'endroit des femmes. Par ailleurs, on sait que les stéréotypes sont des croyances, communément partagées, à propos d'une catégorie de gens. Ces croyances, sans être nécessairement fausses, sont

généralisées à l'excès pour s'appliquer de façon systématique à tous les membres de ce groupe, sans tenir compte des différences individuelles. Ainsi, les stéréotypes constituent un mécanisme important pour maintenir les préjugés qui résistent au changement si les gens les partagent.

Il convient alors de se demander pourquoi on retrouve une telle inconsistance dans les résultats des recherches présentées précédemment. Cette inconsistance suggère que les stéréotypes, à eux seuls, ne peuvent expliquer les réactions vis-à-vis des femmes gestionnaires. Le type de méthodologie de recherche utilisé pourrait être une des causes de cette inconsistance. En effet, dans les études en laboratoire, les sujets interagissent avec des étrangers ou réagissent à des simulations écrites ou sur vidéo, pour de brèves périodes en milieu artificiel. La variable sexe peut donc engendrer un effet de halo, puisqu'elle devient saillante et de ce fait, une des seules variables disponibles au sujet pour se faire une opinion sur les personnes stimuli (Brown, 1979; Eagly, 1987). De plus, on a démontré que plus l'information fournie était ambiguë, plus les stéréotypes guidaient les jugements individuels (Deaux, 1976a; Huici, 1984; Ragins, 1988). D'autre part, l'impact des variables situationnelles rend les résultats obtenus en milieu réel difficiles à interpréter. Schriesheim et Murphy (1976) ont rapporté que le stress lié à l'emploi, la taille de l'unité de travail et la précision du rôle à jouer dans l'organisation sont autant de facteurs qui ont une influence modératrice sur la relation entre la satisfaction des subordonné-e-s et le style de comportement adopté par un-e leader. Ces variables situationnelles sont donc souvent confondues avec le sexe. Si on ne tient pas compte de la répartition des emplois et du pouvoir entre les sexes on ne peut savoir si les différences entre les attitudes et les comportements des hommes et des femmes sont dues réellement au sexe, ou à la concentration des femmes dans des emplois

particuliers, ou encore à des rapports de travail différents.

D'un autre côté, les études expérimentales permettent d'obtenir un haut niveau de contrôle et de précision dans la manipulation de certaines variables; en isolant les facteurs en cause dans la vie courante on peut en déceler les effets sur la variable dépendante. Par ailleurs, les études sur le terrain donnent une vue d'ensemble des processus complexes qui sous-tendent les interactions entre les individus et leur milieu social. Qui plus est, elle autorise la généralisation des résultats à des milieux et des échantillons comparables.

Evidemment, ces critiques ne mettent pas en doute la légitimité de la méthode expérimentale, puisque de par leur contexte artificiel ou naturel ces deux types de recherche sont nécessaires et se complètent; les mises en situation procurent des indices utiles des phénomènes à observer en milieu naturel (Greenberg, 1987). Mais, avant de conclure quoi que ce soit sur l'incompatibilité des rôles, les recherches effectuées en laboratoire devront faire preuve de validité "écologique" (Berkowitz & Donnerstein, 1982) et celles sur le terrain devront tenir compte des variables situationnelles les plus importantes.

Considérations historiques

Les résultats inconsistants des recherches présentées précédemment peuvent être dus à l'ambiguïté possible vis-à-vis du rôle des femmes gestionnaires, puisque que la plupart des recherches ont été effectuées dans les années '70, alors qu'il y avait

très peu de femmes cadres, que ce soit au niveau intermédiaire ou supérieur. Ainsi, l'entrée des femmes en gestion étant un phénomène relativement nouveau, les attentes à l'égard des femmes cadres pouvaient être confondues avec celles qui valaient pour les femmes en général. Conséquemment, lors des évaluations qui étaient faites d'elles, les femmes cadres pouvaient être jugées selon leur sexe et leur statut, alors que les hommes étaient évalués uniquement selon cette dernière dimension. De ce fait, le comportement et/ou la performance des femmes pouvaient être perçus, selon Terborg (1977), hors rôle pour leur sexe et appropriés pour la position qu'elles détenaient dans l'entreprise, appropriés pour leur sexe et hors rôle pour leur position, hors rôle pour leur sexe et leur position et finalement, appropriés pour leur sexe et leur position.

Considérations d'ordre théorique

Les recherches présentées jusqu'ici se sont toutes inscrites dans une perspective appliquée et sans cadre théorique précis, ce qui pourrait exacerber l'inconsistance apparente de leurs résultats. Afin de pallier à cette lacune, nous nous inspirerons de la théorie des rôles sociaux de Eagly (1987), présentée au chapitre suivant, pour expliquer la persistance des stéréotypes à l'endroit des femmes gestionnaires.

CHAPITRE II

LA DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL: RESPONSABLE DE LA PERSISTANCE DES STEREOTYPES ET DE LA FAIBLESSE DU STATUT DES FEMMES CADRES.

La persistance des stéréotypes

Afin d'expliquer les tendances comportementales qui distinguent les hommes des femmes, Eagly (1987) s'appuie sur une approche structurelle, utilisée jusqu'ici dans une perspective sociologique (Kanter, 1977). Selon Eagly, la sous-représentation des femmes en gestion aurait pour origine la distribution des rôles sociaux entre les sexes, d'où seraient dérivés les stéréotypes de sexe, par la voie des attentes au sujet de ces rôles. La persistance des stéréotypes pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des cultures, les hommes et les femmes détiennent des rôles sociaux différents et spécifiques:

A major assumption of the social-role interpretation of sex differences is that the perception of women as especially communal and men as especially agentic stems from the differing specific roles that women and men occupy in the family and society (Eagly, 1987, p.19).

La distribution des sexes dans des rôles spécifiques supporte donc indirectement les stéréotypes de sexe puisqu'elle constitue une des sources importantes des attentes à l'endroit des caractéristiques psychologiques appropriées aux femmes et aux hommes. En effet, la société assigne des traits de personnalité caractéristiques aux

hommes et aux femmes (Eagly, 1987; Eagly & Steffen, 1984) et les normes sociales définissant la masculinité et la féminité sont clairement différenciées et généralement endossées (Bem, 1974; Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972; Fernberger, 1948; McKee & Sherriffs, 1957; Rocheblave-Spenlé, 1964; Spence & Helmreich, 1978).

Adoptant la typologie de Bakan (1966), Eagly a regroupé les caractéristiques stéréotypées associées à chacun des sexes en fonction de deux dimensions; soit les dimensions communiale et agentique, respectivement féminine et masculine. Les caractéristiques associées à la dimension communiale seraient dérivées principalement du rôle "domestique", alors que celles associées à la dimension agentique le seraient du rôle "travailleur-euse rémunéré-e". Ceci a été démontré, en 1984, par Eagly et Steffen. Leurs sujets devaient attribuer des caractéristiques communiales et/ou agentiques à des personnages, de sexe et de rôles occupationnels différents (domestique ou employé-e à plein temps). En accord avec leur hypothèse, l'occupation s'est avérée un déterminant majeur de l'attribution des caractéristiques associées aux dimensions communiales et agentiques. En effet, les personnages (hommes ou femmes) qui jouaient des rôles domestiques étaient perçus plus communiaux et moins agentiques que ceux qui occupaient des rôles de travailleur-euse-s rémunéré-e-s. De plus, les personnages féminins et masculins dont l'occupation n'était pas mentionnée ont été perçus de façon stéréotypée: les personnages féminins étaient stéréotypés sur le modèle communal et les personnages masculins sur le modèle agentique. Finalement, les personnages employé-e-s à temps complet ont été évalué-e-s selon le stéréotype masculin. Selon Eagly et Steffen (1984), ces résultats suggèrent que les caractéristiques associées

au rôle domestique et au rôle de travailleur-euse rémunéré-e sous-tendent les stéréotypes de sexe et les rôles appropriés à chacun d'eux. De plus, d'après Eagly (1987), le temps passé à jouer des rôles appropriés à chacun des sexes confèrent aux hommes et aux femmes des habiletés et croyances différentes, qui peuvent en retour influencer leurs comportements sociaux et ainsi, confirmer les stéréotypes de sexe.

En somme, les stéréotypes de sexe seraient donc dérivés de la division sociale du travail. Du fait de leur travail rémunéré, les hommes sont décrits par une série de traits liés à la compétence, l'affirmation de soi et la rationalité. Quant aux femmes, qui ont un rôle domestique, on leur associe l'émotivité, la dépendance, la subjectivité, la soumission, la délicatesse et la gentillesse. Ainsi, le rôle de travailleur-euse rémunéré-e et la dimension agentique semblent plus appropriés pour les hommes que pour les femmes, tout au moins dans les emplois dits masculins, là où les femmes sont sous-représentées. En raison des rôles appropriés à chacun des sexes, les gens ont des attentes quant aux comportements. Ces attentes sont plus que des croyances puisqu'elles décrivent des qualités ou des comportements désirables pour chacun des sexes (Eagly, 1987). Ces attentes normatives préservent le statu quo, puisque bon nombre de personnes agiront dans le sens de ces attentes afin d'entretenir des interactions agréables avec autrui (Lips, 1988). Par ailleurs, si le comportement d'une personne va à l'encontre des attentes, on aura tendance à réagir négativement envers cette personne ou à utiliser un processus d'attribution conforme au stéréotype (Lips, 1988). Parmi les stéréotypes les plus persistants, mentionnons entre autres la croyance à l'égard du sérieux de l'engagement des femmes dans une carrière et celle concernant leur compétence

(O'Leary, 1974).

L'engagement professionnel des femmes

Les croyances ayant trait au sérieux de l'engagement des femmes dans leurs emplois continuent à influencer les perceptions des employeurs (Harel-Giasson, Marchis-Mouren & Martel, 1987) et ont un effet négatif sur leurs chances d'avancement dans les entreprises. Pourtant dès 1973, une enquête auprès d'un échantillon de 539 travailleuses et 933 travailleurs a infirmé plusieurs croyances au sujet des femmes qui travaillent à l'extérieur du foyer (Crowley, Levitin & Quinn, 1973).

La croyance selon laquelle les femmes travaillent uniquement pour obtenir de l'argent de poche ne s'est pas avérée fondée puisque 40% des femmes étaient indépendantes financièrement et un tiers d'entre elles était l'unique soutien de famille. Pourtant, les hommes sont encore perçus comme de meilleurs candidats aux promotions puisqu'on les considère comme les seuls gagne-pain de la famille (Escomel, 1988; Sokoloff, 1980).

La croyance selon laquelle les femmes attachent plus d'importance que les hommes aux aspects interpersonnels de leur emploi s'est également avérée sans fondement. En effet, les femmes, tout comme les hommes de l'échantillon, accordaient plus d'importance à la compétence de leur supérieur-e et à leur relation avec celui-celle-ci qu'à l'opportunité de se faire des ami-e-s.

Finalement, les résultats de Crowley et al. (1973) n'ont pas corroboré des croyances concernant la motivation et l'ambition des femmes au travail, en vertu

desquelles, les femmes 1) ne travailleraient pas si les contingences économiques ne les y forçaient pas; 2) préfèrent des emplois peu exigeants au niveau intellectuel; et 3) sont moins intéressées que les hommes par l'avancement. Par contre, ces résultats ont démontré, comme ceux de Brief et Oliver (1976), qu'à niveaux organisationnel et occupationnel équivalents, les ambitions et les motivations des travailleurs et travailleuses sont plus similaires que les stéréotypes nous le font croire.

La compétence des femmes

Une autre croyance communément véhiculée concerne la compétence des femmes, comme l'avait illustré Goldberg, en 1968, en demandant à des étudiants d'évaluer la qualité d'articles scientifiques. Un même article, évalué par des sujets des deux sexes, était considéré de qualité supérieure lorsqu'il était attribué à un auteur masculin plutôt que féminin. Par ailleurs, nombre des chercheur-e-s ont commencé à s'intéresser à cette question en utilisant des simulations, au cours des années '70, alors que les effectifs féminins en gestion devenaient plus importants. Deaux et Taynor (1973) ont démontré qu'à compétence égale l'évaluation d'hommes candidats était supérieure à celle de femmes candidates. Même si aujourd'hui les femmes acquièrent les compétences requises en gestion dans les mêmes institutions que les hommes, la croyance au sujet de l'incompétence des femmes, en tant que gestionnaire, persiste encore, comme le laissent croire Simpson, McCarrey et Edwards (1987).

De plus, on attribue la performance des hommes à leur habileté et celle des femmes à

la chance pour les tâches traditionnellement masculines (Deaux & Enswiller, 1973). D'après Feather (1969), les femmes attribuent plus souvent que les hommes leur succès à des facteurs externes, comme la chance ou la facilité de la tâche. Il apparaît donc que non seulement les observateurs évaluent différemment la performance des hommes et des femmes, mais que les hommes et les femmes s'auto-évaluent différemment. Par ailleurs, pour qu'une femme compétente reçoive la reconnaissance qui lui est due, sa performance doit être exceptionnelle (Morrison, White & Van Velsor, 1987) et une source digne de confiance doit lui attribuer un certain mérite (Pheterson, Kiesler & Goldberg, 1971; Taynor & Deaux, 1973). A ces conditions une femme peut être jugée compétente.

Une des conséquences de ces croyances est de minimiser le pouvoir et le statut des femmes cadres à l'intérieur des organisations.

Statut social

En plus d'être perçues différemment des hommes, les femmes ont un statut social moins élevé que ceux-ci; les hommes jouissent d'un statut social acquis, tandis que celui des femmes est conféré (Dexter, 1985). Les rôles sociaux des hommes leur confèrent plus d'autorité et de statut que ceux des femmes, que ce soit dans la famille ou sur le marché du travail, où elles sont confinées dans des emplois de service qui ont relativement peu de statut, très peu de pouvoir et peu de possibilités d'avancement. Si les femmes se retrouvent dans des emplois dits masculins, dont le

statut occupationnel est relativement élevé, elles sont sous-représentées et, selon Powell et Jacobs (1984), leur prestige s'en ressent. D'après ces chercheurs, aussi longtemps que les membres d'une catégorie sexuée sont sous-représentés dans un type d'emploi donné, leur prestige est évalué comme étant moindre que celui des membres de l'autre catégorie qui représente la majorité. De plus, lorsque la représentation des femmes passe de minoritaire à majoritaire, il semble que celles-ci se perçoivent toujours comme une minorité (Guimond, 1987), ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'elles considèrent leur statut social comme étant moins élevé que celui des hommes.

Les hommes ont donc un avantage sur les femmes du fait de la valorisation sociale de leur rôle et leurs caractéristiques. Une étude de Ott (1985), comparant des corps policiers employant 6% et 26% de femmes et du personnel infirmier dans des hôpitaux dans lesquels on retrouve 10% et 31% d'hommes, a démontré que comparativement aux femmes-alibis, les hommes retirent des avantages de cette position. De plus, Ott a constaté que les policiers n'admettaient pas que le pourcentage des femmes policières excède 25%, alors que les infirmières n'avaient aucune objection à ce que le nombre des infirmiers dépasse ce pourcentage. Elle a expliqué ce phénomène en disant que les alibis détenant un statut social inférieur à celui de la majorité sont placés dans une situation désavantageuse, alors que ceux qui bénéficient d'un statut social supérieur en tirent des avantages. Ainsi, dans l'éventualité d'une augmentation du groupe minoritaire de statut social inférieur à celui de la majorité, celle-ci oppose une résistance (Ott, 1985) de peur que la profession soit dévalorisée. Une étude similaire (Yoder & Sinnott, 1985) a montré que comparativement aux femmes-alibis, les hommes évitaient les conséquences négatives d'une telle situation. Au surplus, les hommes-alibis, s'identifiant à leur

superviseur, avançaient plus rapidement que les femmes.

Une des conséquences de la valorisation des traits masculins est la dévalorisation du travail effectué par les femmes. Paludi et Strayer (1985), reprenant l'étude effectuée par Goldberg (1968), ont demandé à des étudiant-e-s d'évaluer la qualité d'articles scientifiques. Tout comme en 1968, un même article, évalué par des sujets des deux sexes, était considéré de qualité supérieure lorsqu'il était attribué à un auteur masculin plutôt que féminin.

Cette discrimination envers les femmes ne peut être expliquée uniquement par l'incompatibilité entre leurs comportements et les rôles qui leur sont prescrits, puisque les hommes qui se retrouvent dans une situation analogue peuvent en retirer des avantages. La variable statut social semble donc une déterminante importante des conséquences positives ou négatives de l'incompatibilité présumée entre les comportements de gestionnaire et les rôles féminins traditionnels. Si les femmes bénéficiaient d'un statut social aussi élevé que celui des hommes, elles subiraient moins de discrimination et pourraient, elles aussi, retirer des avantages de leur condition d'alibis.

Ainsi, les conséquences négatives de la position symbolique des femmes cadres ne peuvent être expliquées uniquement par leur sous-représentation numérique mais aussi par leur faible statut qui, peu importe leur expérience sur le marché du travail, semble immuable (Rosenfeld, 1979). Les recherches ont montré que les femmes gestionnaires se retrouvent souvent dans des emplois sans possibilités d'avancement (Day & Stogdill, 1972), dans des emplois de statut peu élevé

(Greenglass, 1984), et dans des postes où elles ne peuvent avoir de plan de carrière défini (Lyle & Ross, 1973), ce qui pourrait expliquer la faible satisfaction des subordonné-e-s à l'égard des femmes gestionnaires. En effet, la faiblesse de leur statut ne leur permet pas de faire office d'intermédiaire entre leurs subalternes et la direction (Hansen, citée dans Terborg, 1977; Liden, 1985; Roussell, 1974). Trempe, Rigny et Haccoun (1985) ont obtenu des résultats vérifiant cette hypothèse, selon laquelle les contingences structurelles déterminent les attitudes négatives à l'endroit des femmes cadres. Ainsi, la différence de statut et de pouvoir entre les deux sexes a des implications dans la perception du pouvoir relatif et de l'influence exercée par des femmes et des hommes (Eagly et Wood, 1982).

D'autre part, on devrait trouver des réactions similaires à l'égard de gestionnaires masculins qui ont peu de pouvoir. Les recherches effectuées en ce sens (Cashman, Dansereau, Graen & Haga, 1976; Pelz, 1952; Kanter, 1977) permettent de considérer cette interprétation pour expliquer des résultats, attribués antérieurement au sexe des superviseur-e-s.

Une des raisons de la différence entre les hommes et les femmes dans leur façon d'utiliser le pouvoir réside donc dans les contingences structurelles. Il existe un certain déterminisme d'ordre social et culturel, exposé lors du prochain chapitre, en vertu duquel s'effectue la division du travail entre les sexes (Simard, 1983).

CHAPITRE III

DIFFERENTIATION STRUCTURELLE ET CULTURE DE L'ENTREPRISE

Toutes les organisations doivent assurer la poursuite d'activités visant à atteindre des objectifs déterminés. Elles élaborent des règles pour définir l'attribution des tâches, leur contrôle et leur coordination. Le fait que ces activités puissent être conçues de différentes façons implique que les organisations peuvent avoir des structures différentes. La diversité des structures peut, au surplus, correspondre aux variations de facteurs tels que les objectifs de l'organisation, sa taille, le mode de propriété, la situation géographique et les modes de production. Par ailleurs, les structures organisationnelles correspondent aussi à une division sociale qui accorde à différents membres de l'organisation des possibilités distinctes d'accès à des sources de pouvoir, de prestige et d'avantages divers (Guiot, 1980). C'est la division verticale de cette division sociale du travail, qui nous intéresse ici.

Les cadres ne formant pas une collectivité homogène se retrouvent dans différentes strates de la dimension verticale, qui reflète les rapports sociaux de la société globale. Aussi, on observe des différences marquées entre les cadres des différents niveaux. Ces différences se situent non seulement au niveau de l'origine sociale des cadres et de la qualité de leur formation scolaire, mais aussi à l'accès au pouvoir de décision, aux perspectives d'avancement, à l'utilisation des connaissances acquises, au degré de spécialisation des fonctions, etc. L'articulation des strates met en jeu des

relations de pouvoir où les membres mobilisent les ressources auxquelles leur situation permet d'accéder (Guiot, 1980). Ainsi, par exemple, les cadres intermédiaires tendent à utiliser les informations passant nécessairement par elles pour élargir leur base de pouvoir, tandis que les cadres subalternes n'ont recours qu'à leur autorité.

Les strates formant l'organisation structurelle d'une entreprise sont, par ailleurs, unifiées par la culture organisationnelle. Celle-ci pourrait être définie comme étant un ensemble de croyances, de valeurs et de normes développées ou découvertes à mesure qu'un groupe donné fait face aux problèmes d'adaptation et d'intégration (Thévenet, 1986). Cette culture, validée par son efficacité, est transmise aux nouveaux membres comme étant l'unique façon de percevoir, penser et agir devant les problèmes (Schein, 1985). De plus, la culture procure une certaine stabilité et sécurité à ses membres; les individus savent ce qui est attendu d'eux-elles, ce qui est important, ce qui doit être fait et comment cela doit être effectué. Ainsi, les membres résisteront aux perturbations de la culture existante (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985) et à l'arrivée des femmes en gestion. Ces cadres de sexe opposé perturberaient la culture organisationnelle puisqu'en pénétrant dans les hauts échelons de l'entreprise, elles amèneraient une culture différente de celle de leurs homologues masculins, s'expliquant par leur exclusion du "old boy network". Cette différence culturelle entretient les stéréotypes véhiculés à l'endroit des femmes en gestion.

Différentiation structurelle

On doit à Rosabeth Moss Kanter (1975a, 1977) une des analyses les plus importantes des situations où des groupes sont en présence les uns les autres en fonction de leur force numérique. Kanter (1977) a identifié, selon des proportions différentes d'individus, quatre types de répartition de groupes dans les entreprises. Premièrement, il y a le groupe uniforme, ou homogène (100:0). Les individus qui forment ce groupe partagent des attributs communs tels que le sexe et la race. Ce groupe engendre donc son identité propre et sa culture. Deuxièmement, vient le type de groupe dans lequel il y a prépondérance d'une catégorie de personnes sur une autre (85:15). La catégorie de personnes dominant numériquement l'autre contrôle par le fait même le groupe et sa culture. La catégorie des personnes dominées est appelée alibi, dont la présence s'explique par la réputation favorable qu'elle procure aux dominants et non par la compétence des alibis. Même si le groupe des alibis est composé de deux personnes, il est difficile pour elles, selon Kanter, de former une alliance qui leur permettrait d'obtenir du pouvoir puisque leur présence est tout au plus symbolique. L'augmentation de la proportion des personnes dominées à 35% donne naissance à un troisième type de groupe où les dominants deviennent une majorité et les dominé-e-s une minorité. Grâce à une distribution plus équitable les membres de la minorité peuvent s'allier et de cette façon, affecter la culture du groupe. Finalement, un groupe devient équilibré lorsque le rapport des deux catégories sociales atteint 60:40. La culture et les interactions du groupe reflètent cet équilibre.

La situation des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur dans les entreprises représente celle du second groupe; les femmes gestionnaires sont plus

souvent traitées comme représentantes de leur catégorie sociale, comme des symboles plutôt que comme individus. Kanter (1977) a observé trois conséquences de la sous-représentation numérique des femmes cadres. Premièrement, en tant qu'alibis, elles ont une très grande visibilité; elles doivent travailler plus que les hommes et continuellement démontrer leur compétence (Symons, 1982). Deuxièmement, le contraste entre dominées et dominants aide ceux-ci à devenir conscients de leur propre culture. Pour la préserver ils excluent leurs collègues féminines des réseaux informels (Lips, 1981). Finalement, les hommes assimilent les rôles des femmes cadres aux rôles stéréotypés traditionnellement féminins. Les femmes gestionnaires se retrouvent donc devant une impasse: elles sont très visibles du fait de leur différence et ne peuvent posséder des caractéristiques individuelles, puisqu'elles appartiennent à la catégorie sociale du "deuxième sexe". Ainsi, chacune des conséquences de la sous-représentation des femmes cadres entraîne une dynamique particulière. La visibilité crée chez les alibis des pressions à atteindre ou maintenir une certaine performance. Le contraste entre dominants et dominées force les premiers à accentuer leur culture et finalement, à enfermer les secondes dans des rôles stéréotypés (Kanter, 1977).

Conséquences de la sous-représentation des femmes gestionnaires

Les pressions à performer

Les femmes cadres moyennes et supérieures deviennent des personnages publics du fait de leur faible nombre. L'avantage qu'elles peuvent en retirer est évidemment

une très grande visibilité au prix de la perte de leur intimité (Korda, 1977). Ainsi les erreurs qu'elles commettent ou les relations privées qu'elles entretiennent sont connues au même titre que toutes autres informations (Kanter, 1977; Symons, 1982). Elles deviennent le point de mire de leurs collègues, non par reconnaissance de leur compétence mais parce qu'elles sont femmes. Ceci les amène quelquefois à être mises en lumière, violant par le fait même leur dignité personnelle (Kanter, 1977; Korda, 1977).

La performance des femmes-alibis peut affecter la venue des autres femmes dans l'organisation. Les femmes gestionnaires sont souvent évaluées selon deux critères, celui de l'efficacité et celui de la féminité (Kanter, 1977). Elles vivent donc une incohérence de statut. Le fait qu'elles soient de sexe féminin prime et leur statut de cadre est relégué au second plan (Symons, 1982). Selon Kanter (1977), le fait que les collègues des femmes gestionnaires mettent l'accent sur leur apparence et d'autres traits non reliés à leur compétence est une conséquence directe de leur faible représentation numérique à l'intérieur des organisations.

Ainsi les femmes-alibis accomplissent leur travail dans des conditions différentes de celles de leurs pairs masculins. Pour survivre à l'intérieur de l'entreprise, elles peuvent devenir perfectionnistes au détriment des relations informelles à développer au sein de l'organisation (Korda, 1977). Elles peuvent se concentrer sur l'ici et le maintenant au détriment de leur mobilité professionnelle. Les hommes, de leur côté, sont plus conscients des avantages possibles des réseaux informels et sont plus enclins à voir les possibilités d'avancement en faisant des changements à l'intérieur de l'entreprise (Lips, 1981).

Les hommes peuvent prendre avantage des femmes en usant de stratégies de pouvoir basées sur des comportements dynamiques et agressifs, qui leur apportent la visibilité (Sayles, 1979). Par ailleurs, les femmes préfèrent généralement jouer des rôles de second plan. Ce phénomène, expliqué par plusieurs auteur-e-s (Denmark, 1977; Heckhausen, 1967; Horner, 1972), a pris plusieurs expressions: peur du succès, des représailles et de la visibilité. Cette dernière semble être l'expression la plus plausible. Denmark (1977) a conclu que la peur de la visibilité se traduit par des tentatives de passer inaperçues et ainsi d'éviter d'attirer l'attention sur leur statut minoritaire. Cette peur constitue un obstacle à l'acquisition du pouvoir et à l'ascension dans la hiérarchie.

Accentuation de la culture dominante

En présence d'une femme cadre alibi les gestionnaires masculins deviennent conscients de ce qu'ils ont en commun. Ils sont alors susceptibles de devenir inconfortables et incertains, puisqu'ils ne partagent pas les mêmes schèmes de référence. Cet effet de contraste amène les gestionnaires masculins à exagérer leurs similitudes et les différences les séparant des alibis. Les femmes-alibis servent donc d'instrument pour souligner plutôt que désorganiser la culture de la majorité masculine (Kanter, 1977).

Finalement, l'un des plus sérieux obstacles à l'obtention du pouvoir par les femmes cadres réside dans l'organisation informelle, dont la plupart d'entre elles sont exclues. Les règles à ce niveau sont clairement d'orientation masculine et basées sur des comportements d'hommes (Hennig & Jardim, 1977). Une femme gestionnaire qui tente de s'introduire dans les réseaux informels de l'organisation se retrouve

devant une multitude de barrières (Lips, 1981): 1) manque de crédibilité; 2) accentuation de sa différence et de sa féminité; et 3) exclusion.

Les femmes se retrouvent donc dans une position désavantagée lorsqu'elles tentent de fonctionner efficacement dans un système dont elles sont écartées de façon informelle et pour lequel elles manquent d'entraînement, d'expérience et de connaissance des règles du jeu. Pour être incluses dans le plus grand nombre possible d'activités des dominants, les femmes cadres doivent faire preuve de loyauté au risque de devoir se retourner contre les membres de leur propre catégorie; ceci peut s'avérer le prix à payer pour qu'une femme devienne membre de la confrérie (Lundy & Warne, 1981). Elles laissent ainsi supposer qu'elles sont, en tant que femmes, des exceptions.

Au surplus, les femmes gestionnaires se retrouvent devant un dilemme: accepter l'exclusion ou essayer de faire partie du groupe dominant en reniant toute affiliation féminine.

Assimilation aux rôles stéréotypés

Les femmes gestionnaires doivent constamment lutter contre les stéréotypes qui les enfermeraient par le fait même dans des rôles limités, diminuant leur pouvoir d'action.

En raison de leur faible pourcentage, les gestionnaires féminines, subissent ce que Kanter (1975a, 1977) appelle de la discrimination statistique. Ce genre de

discrimination apparaît lorsque des personnes, rencontrant pour la première fois une gestionnaire, lui attribuent un rôle modelé à l'image de ce que la plupart des femmes effectuent à l'intérieur des entreprises. Ce type d'erreur peut paraître anodin, mais à long terme il a pour effet de dénigrer l'image de la gestionnaire et par conséquent de faire obstacle à son utilisation directe du pouvoir (Lips, 1981).

On peut aussi regrouper les femmes-alibis en leur définissant des rôles spécialement pour elles. Une fois que les femmes commencent à occuper certains postes, ceux-ci deviennent graduellement des ghettos. C'est le cas en particulier pour les programmes d'action positive et d'accès à l'égalité qui sont perçus comme des positions pour les femmes (Kanter, 1977).

Les hommes gestionnaires assignent également des rôles stéréotypés aux femmes cadres, préservant du même coup les formes d'interaction homme-femme auxquelles ils sont habitués (Kanter, 1977). Dans notre société, l'image traditionnelle de la femme est représentée avant tout comme celle de la mère, compréhensive, passive, émotive, affectueuse (Lips, 1981). Ainsi, une femme-alibi peut découvrir qu'elle est la "mère" des hommes du groupe, à qui ils viennent confier leurs problèmes personnels. Trois conséquences désavantageuses en découlent (Kanter, 1975b): 1) la mère est récompensée pour des services rendus et non pour des actions accomplies; 2) l'image maternelle en est une de soumission, ainsi une mère ne critique pas, mais accepte; 3) la mère est une "spécialiste des émotions". On peut en outre attribuer à la femme cadre le rôle de séductrice ou d'objet sexuel, qui engendre plus de tension que le premier, puisqu'il introduit un élément de compétition et soulève de la jalousie. En troisième lieu, vient celui de la mascotte. La femme cadre

doit alors admirer ses collègues masculins. Enfin, celui de la dame de fer isolée (Kanter, 1977). L'acceptation des rôles stéréotypés, de la part des femmes gestionnaires, favorisera leur maintien à des niveaux peu élevés de l'organisation puisque cela confirme les préjugés que les dominants entretiennent sur le compte des femmes. D'autre part, si elles vont à l'encontre de ces modèles elles risquent d'aliéner leurs subordonnés masculins, qui peuvent en retour saboter leurs efforts (Lips, 1981).

Ainsi, les deux raisons principales pour lesquelles les femmes éprouveraient des difficultés à percer dans le monde de la gestion tiendraient, premièrement à la conception essentiellement masculine qu'on en a, et deuxièmement à leur sous-représentation numérique à l'intérieur des entreprises. Il serait donc possible d'envisager comme solution l'augmentation des effectifs féminins dans les organisations, ce dont il sera question au chapitre suivant.

CHAPITRE IV

LA FORCE NUMERIQUE DES FEMMES CADRES

L'impact du nombre

Les chapitres précédents ont fait valoir les conséquences de la sous-représentation des femmes: persistance des stéréotypes, faible statut, exclusion des réseaux informels, pour n'en nommer que quelques unes. Par ailleurs, plusieurs chercheur-e-s (Brown, 1979; Epstein, 1970; Girard et al., 1987; Heilman, 1980; Heilman & Martell, 1986; Kahn & Robbins, 1985; Kanter, 1975a, 1977; Morrison et al., 1987; O'Leary, 1974; Terborg, 1977) s'accordent à croire que l'augmentation des effectifs féminins devrait réduire la discrimination à leur endroit.

Augmentation du pourcentage des femmes cadres

La théorie de Kanter (1977), considérée comme classique, stipule qu'en augmentant le nombre des membres de la minorité, les attitudes deviennent plus positives à leur égard, jusqu'à l'atteinte de la masse critique. Cette théorie est donc basée uniquement sur la force numérique d'une minorité et Kanter l'explique par une fonction monotone, c'est-à-dire linéaire. Selon cette dernière une augmentation du pourcentage des femmes gestionnaires aurait trois conséquences, elle 1) leur

permettrait d'influencer la culture organisationnelle, ainsi la culture masculine laisserait place à une nouvelle culture où les qualités masculines et féminines seraient reconnues; 2) diminuerait la discrimination envers elles, dans la mesure où elles ne seraient plus perçues comme des exceptions au genre féminin; 3) démontrerait par le fait même que les femmes peuvent réussir dans des emplois qui leur sont peu accessibles. Toutefois, Kanter n'a pas vérifié empiriquement ses avancés, formulés sur la base d'observations dans une seule entreprise américaine.

S'inspirant de Kanter (1977), Harlan et Weiss (1981) ont cherché à vérifier si l'augmentation du pourcentage des cadres féminines diminuait la discrimination envers elles, en termes de pressions à la performance, salaire, opportunités d'avancement ou de formation et allusions quant à l'utilisation de leurs atouts féminins. Leur recherche a cependant démontré le contraire: dans une compagnie où la proportion des femmes cadres atteignait 19%, comparativement à 6% dans la majorité des entreprises, la discrimination envers elles était nettement plus forte. Ces deux chercheuses ont suggéré que la résistance envers les gestionnaires féminines diminuait à mesure que leur nombre augmentait, mais seulement jusqu'à un certain niveau. Lorsque la proportion des femmes continuait à augmenter, leur présence semblait perçue par les hommes comme une menace qui provoquait une augmentation de leurs comportements sexistes. Afin de décourager l'entrée massive des femmes dans l'entreprise et sauvegarder leur culture, les dominants doivent réagir en faisant preuve de comportements discriminatoires.

La recherche de Harlan et Weiss (1981) n'a donc pas supporté les hypothèses de Kanter (1977). Le phénomène observé par ces deux chercheuses pourrait être celui

du ressac. Cependant, l'analyse de Kanter et *de facto* l'étude de Harlan et Weiss semblent insuffisantes pour expliquer la diminution de la discrimination à l'endroit des femmes cadres en fonction de l'augmentation de leur nombre. Une perspective différente pourrait être élaborée afin de mieux tenir compte des dimensions sociales et psychologiques impliquées dans le changement d'attitudes. Cette perspective, tel que présentée à la figure 1, considère trois niveaux: le niveau social, organisationnel et psychologique. Selon ce modèle général, le niveau social correspond à la théorie de Eagly (1987), où la division sociale du travail est responsable du statut différentiel des hommes et des femmes et, également par le biais des normes et attentes, des stéréotypes à l'égard des catégories sexuées. Cette perspective étant très générale, nous l'avons transposée et détaillée à un niveau plus spécifique permettant de mieux représenter notre propos, soit le niveau organisationnel. A ce niveau, l'analyse de Kanter, représentée par le lien entre la proportion hommes/femmes et la culture organisationnelle, paraît incomplète. La nécessité d'intégrer au modèle la variable statut organisationnel a été démontrée au chapitre II. En effet, les différences perçues entre les gestionnaires féminines et masculins ne seraient pas uniquement dues au sexe, mais plutôt au faible statut des femmes cadres entretenu par leur sous-représentation numérique; tant que les femmes ne seront pas présentes, en nombre suffisant, à tous les échelons des entreprises, leurs emplois seront perçus comme étant moins prestigieux que ceux de leurs pairs et de plus, ces emplois seront considérés comme des "ghettos roses". La sous-représentation des cadres féminines est donc largement responsable de la faiblesse de leur statut (Eagly, 1987). Finalement, l'examen du changement des attitudes ne sera complet qu'avec l'intégration des processus psychologiques sous-jacents au changement des attitudes.

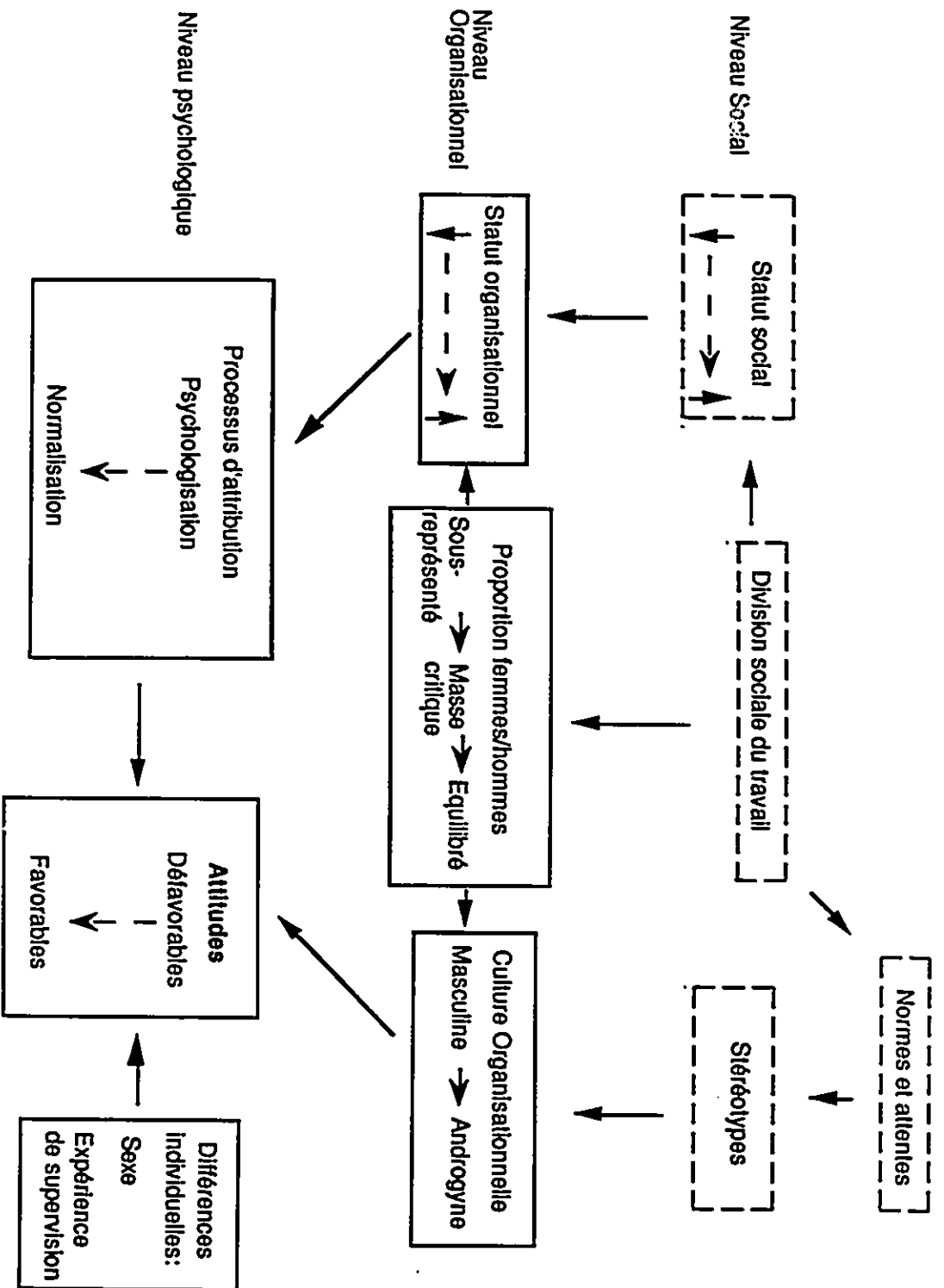


Figure 1. Modèle général, découlant des assises théoriques, permettant d'expliquer le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres.

Contrairement à Kanter et Eagly, qui s'intéressaient respectivement à la discrimination et aux stéréotypes, nous avons choisi d'étudier l'impact de la force numérique des femmes cadres sur le changement des attitudes à leur endroit. L'étude de ce concept a été préférée aux deux autres, du fait qu'il est composé d'une dimension cognitive et évaluative, ce qui lui permet d'être moins décelable que la discrimination et plus englobant que les stéréotypes.

De plus, afin de bien comprendre à quelles conditions les attitudes seraient influencées par la force numérique des femmes cadres, cette problématique peut être replacée dans un cadre plus général, c'est-à-dire dans la perspective de l'influence minoritaire.

La minorité active

Bien que les majorités puissent influencer le comportement d'un groupe minoritaire, les minorités peuvent réussir, par la consistance de leur comportement renforcée par leur force numérique, à changer l'opinion de la majorité dans le sens qu'elles souhaitent (Clark & Maass, 1990; Kiesler & Pallack, 1975; Lortie-Lussier, Lemieux & Godbout, 1989; Moscovici, 1980; Moscovici & Lage, 1976; Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969; Nemeth, Wachter & Endicott, 1977). Dans une expérience qui a servi à la démonstration de l'influence minoritaire, quatre sujets naïfs étaient confrontés à une minorité de deux compères qui identifiaient, de façon unanime et consistante, des diapositives de différentes intensités de bleu comme étant de couleur verte (Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969). Les résultats de cette expérience ont montré que la présence d'un deuxième compère validait le

comportement du premier et ainsi, augmentait la probabilité d'adoption de la norme nouvelle par la majorité. Cela s'explique par le fait que la consistance interindividuelle est un meilleur garant de l'influence que la consistance intraindividuelle (Moscovici & Lage, 1976). L'augmentation en nombre de la minorité augmente son influence dans la mesure où elle est perçue comme compétente (Moscovici, 1980). Ce qui a également été observé par Nemeth, Wachter et Endicott (1977) selon qui, "The more the people espousing a particular position, the more they are presumed to be correct, and the more influence they will exert" (p.15). Il est donc important de déterminer le point à partir duquel la compétence d'une minorité est reconnue.

Il semble que dans les groupes formés de cinq à douze personnes, trois dissidents constituent le nombre magique, c'est-à-dire une masse critique suffisante pour influencer la majorité, comme l'ont démontré Kiesler et Pallack (1975). Dans leur expérience, une majorité de six et une minorité de deux personnes discutaient du traitement à donner à un jeune délinquant. Ce n'est que lors du passage de deux à trois individus, suite à l'adoption de la norme minoritaire par un membre de la majorité, que la minorité réussissait à influencer vraiment les autres membres du groupe. Lortie-Lussier, Lemieux et Godbout (1989), ont, quant à elles, examiné l'impact de la force numérique d'une minorité constituée de 45, 200 ou 2000 personnes en utilisant un rapport d'une marche du mouvement "La nuit, les femmes sans peur". En accord avec leurs hypothèses, la marche a été jugée plus utile lorsque le nombre de participantes atteignait 200 plutôt que 45. Lorsque leur nombre passait à 2000, l'utilité perçue de la marche n'était pas augmentée. Ainsi, 200 participantes constituaient, pour cette étude, la masse critique.

Il importe donc de situer le niveau de la masse critique des femmes cadres. On sait que dans les petits groupes la masse critique est atteinte lorsque la minorité est constituée de trois personnes, alors que dans l'étude de Lortie-Lussier et al. elle l'était lorsque le rapport mentionnait que 200 marcheuses étaient présentes. Comme le croit Kanter, l'atteinte de la masse critique des cadres féminines intermédiaires et supérieures, devrait leur permettre d'influencer la majorité et dès lors de faire reconnaître leur compétence en gestion.

De plus, l'atteinte de la masse critique devrait influencer les attributions faites sur le compte des femmes.

La normalisation psychologique

En raison de leur sous-représentation et de leur faible statut les femmes peuvent être considérées comme une minorité désavantagée qui, cherchant à faire reconnaître ses droits et sa compétence, se heurte à la psychologisation. Selon Mugny, Kaiser et Papastamou (1983), la psychologisation réfère à un processus de représentation du champ social par lequel la population attribue les causes du comportement d'une minorité revendicatrice à ses caractéristiques psychologiques spécifiques ou à celles de ses membres. La psychologisation constitue un obstacle à l'influence minoritaire puisqu'elle rend saillantes la marginalité et même la déviance de la minorité, ce qui diminue la perception objective de son discours ou de sa compétence. Par ailleurs, le recours à la psychologisation dépend du statut social de la minorité; la majorité utiliserait le processus de la psychologisation face à une minorité sans pouvoir, alors qu'une minorité avantagée n'aurait pas à la subir. Comme l'ont démontré Ott (1985) et Yoder et Sinnott (1985), les hommes-alibis tirent avantage de leur

situation. La psychologisation ne jouerait pas dans leur cas puisque les caractéristiques psychologiques des hommes reliées à leur statut sont valorisées. Par contre, elle constituerait un obstacle pour les femmes cadres-alibis. En effet, la majorité attribuerait aux femmes cadres des caractéristiques psychologiques empruntées aux dominants, telles que la combativité, la détermination, l'engagement professionnel au détriment de l'engagement familial, la masculinité, l'agressivité, etc. Ces femmes seraient donc perçues comme étant exceptionnelles et la résistance à leur endroit serait très forte dans la mesure où elles agissent à l'encontre des rôles prescrits aux femmes. Ceci expliquerait pourquoi l'étude de Harlan et Weiss, portant sur des femmes cadres (minorité déconsidérée), n'a pu vérifier la théorie de Kanter. En ce qui concerne une minorité peu considérée socialement, la masse critique serait une condition *sine qua non* au changement des attitudes à son endroit. L'atteinte de la masse critique permettrait de dépsychologiser les attributions faites sur le compte des femmes gestionnaires; l'accent ne serait plus mis sur leurs caractéristiques psychologiques déviantes, mais plutôt sur leurs comportements proprement dits. Il serait dès lors acceptable que les femmes possèdent, en plus de leurs caractéristiques communiales, des caractéristiques agentiques au même titre que les hommes. Ainsi, les comportements des femmes cadres ne seraient plus perçus hors rôle pour leur sexe et appropriés pour la position qu'elles détiennent dans l'entreprise, mais plutôt appropriés pour leur sexe et leur position (Terborg, 1977).

En somme, si les groupes étaient plus équilibrés en terme de proportion hommes-femmes, les femmes influenceraient et changeraient la culture du groupe en y introduisant une nouvelle dimension, faisant que les qualités des deux sexes seraient

essentielles à la bonne gestion des entreprises (Kanter, 1977). En effet, comme il en a été question au premier chapitre, la satisfaction par rapport à la supervision est en relation positive avec les styles de comportement axés sur la considération pour autrui et sur l'initiative, sans égard au sexe des leaders (Petty & Bruning, 1980). Et comme l'a démontré Adams (cité dans Terborg, 1977), les gestionnaires féminines sont perçues comme ayant plus de considération pour autrui que les gestionnaires masculins et ceci chez les subalternes des deux sexes. Ainsi, une augmentation substantielle du nombre des femmes cadres devrait leur permettre de faire reconnaître leurs qualités communiales au même titre que leurs qualités agentiques. Elles devraient apporter une contribution essentielle à la culture organisationnelle et elles ne devraient plus être perçues comme des "faux-hommes". A ce moment, les femmes cadres ne seraient plus considérées comme déviantes et les attributions à leur endroit devraient cesser d'être des emprunts psychologiques aux dominants.

La présente recherche se propose donc d'examiner l'impact de la force numérique des femmes cadres sur les attitudes des co-travailleur-se-s. Cette étude nous permettra de vérifier si les attitudes à l'endroit des femmes gestionnaires sont plus positives si leur nombre augmente à l'intérieur des organisations. Elle se distingue des précédentes puisque toutes ont été effectuées dans une perspective appliquée et partant, ont négligé d'intégrer à cette problématique un cadre théorique. Ainsi, l'émergence d'attitudes positives pourrait s'expliquer d'une part par la dépsychologisation, résultant d'une évaluation positive du statut des gestionnaires féminines; ainsi, les processus d'attribution ne seraient plus basés sur les caractéristiques stéréotypées des femmes cadres, mais plutôt sur leurs

comportements. D'autre part, la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle favoriserait des attitudes positives à leur endroit. L'augmentation du nombre des gestionnaires féminines a donc valeur de démonstration; les femmes cadres ne seraient plus perçues comme des exceptions puisqu'on ne percevrait plus l'incompatibilité entre les rôles prescrits aux femmes et leurs comportements de gestionnaires.

Aucune étude à notre connaissance n'a été consacrée aux attitudes des collègues de travail dans une situation où la force numérique des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur dépassait la proportion observée par Harlan et Weiss (1981), soit 19%. Puisque très peu de ministères fédéraux comptent une proportion de femmes gestionnaires excédant 20% et que, de plus, ces ministères ont des vocations différentes des ministères où les femmes cadres sont sous-représentées, l'étude ne pourra se limiter au milieu naturel. Nous aurons recours à deux types de population, afin d'examiner adéquatement l'influence de la force numérique des femmes gestionnaires. Dans un premier temps, nous vérifierons l'influence de cette variable chez des étudiant-e-s en administration à l'aide de simulations en laboratoire. Ces simulations seront basées sur une situation organisationnelle et varieront en fonction de la force numérique des cadres féminines (9%, 20%, 35% ou 50%). Dans un deuxième temps, des travailleurs et travailleuses de la Fonction publique fédérale (FPF) seront choisi-e-s en fonction des effectifs respectifs de cadres féminines travaillant dans ces ministères (9% et 20%). De plus, certains fonctionnaires répondront aux différents questionnaires en fonction d'effectifs hypothétiques (35% et 50%) afin d'assurer un contrôle lors de la comparaison entre les étudiant-e-s et les cadres fédéraux. Les résultats obtenus sur le terrain et en laboratoire seront comparés, pour toutes les conditions

expérimentales, ce qui permettra de vérifier la validité écologique des recherches en laboratoire.

La contribution originale de cette recherche est donc d'examiner l'influence de la force numérique d'une minorité peu considérée socialement (en l'occurrence les femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur) sur les attitudes à son endroit, en utilisant une approche qui met l'accent sur des processus psychologiques, soit les attributions en fonction des attentes normatives.

Cette étude nous permettra également de découvrir à quel pourcentage se situe approximativement la masse critique des femmes en gestion, dans des contextes artificiel et naturel, ce qui s'avèrera utile, tant pour les politiques gouvernementales que pour l'examen des stéréotypes à l'endroit des femmes qui occupent des emplois non-traditionnels (Brown, 1979; Eagly, 1987; Epstein, 1970; Girard et al., 1987; Heilman, 1980; Heilman & Martell, 1986; Kahn & Robbins, 1985; Kanter, 1977; Morrison et al., 1987; O'Leary, 1974; Terborg, 1977).

Hypothèses

Qu'il s'agisse d'étudiant-e-s ou de travailleurs et de travailleuses, les trois hypothèses formulées seront semblables.

Hypothèse générale:

(H1) Les attitudes à l'endroit des femmes cadres, les attributions faites sur leur compte, la perception de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle varieront, suivant une courbe quadratique, en fonction de leur force numérique. Plus précisément, on retrouvera ces quatre variantes:

(H1: i) Dans la condition où les femmes représentent 9% des gestionnaires, nous nous attendons à ce que les perceptions de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle, les attributions faites sur leur compte et les attitudes envers elles seront le reflet des stéréotypes face aux alibis. En d'autres mots, les femmes cadres-alibis seront psychologisées et les attitudes à leur endroit plutôt défavorables;

(H1: ii) Dans la condition où leurs effectifs seront de 20%, nous nous attendons, suivant Harlan & Weiss (1981), à ce que les perceptions du statut des femmes cadres et de leur contribution à la culture organisationnelle, les attributions faites sur leur compte et les attitudes à leur endroit seront moins favorables que dans la condition de 9%;

(H1: iii) Dans la condition où les femmes formeront 35% du personnel cadre, qui représente la masse critique selon Kanter (1977), nous nous attendons à ce que les perceptions, attributions et attitudes des collègues à leur endroit soient plus favorables que dans la condition de 9%. L'émergence d'attitudes positives

s'expliquerait par la normalisation; l'augmentation significative de leur nombre démontrerait que les gestionnaires féminines peuvent réussir aussi bien que les hommes, qu'elles jouissent d'un statut équivalent à celui de leurs collègues masculins et que leurs qualités féminines seraient jugées utiles;

(H1: iv) Dans la condition où la proportion des femmes atteindra 50%, nous nous attendons à ce que les perceptions, attributions et attitudes des collègues seront semblables à celles obtenues à la masse critique.

Plusieurs études en milieu appliqué nous ont montré que certains facteurs peuvent influencer les attitudes à l'égard des femmes cadres. Ces facteurs sont le sexe des répondant-e-s et leur expérience de supervision par une femme. Deux hypothèses en découlent:

(H2) Quelque soit le pourcentage des cadres féminines, les femmes auront toujours des perceptions de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle, des attributions sur leur compte et des attitudes à leur endroit plus favorables que les hommes.

(H3) Quelque soit le sexe des répondant-e-s et sans égard à la proportion des gestionnaires féminines, ceux et celles qui auront eu l'expérience d'être supervisé-e-s par une femme auront des perceptions du statut des femmes cadres et de leur contribution à la culture organisationnelle, des attributions sur leur compte et des attitudes à leur endroit plus favorables que ceux et celles qui en n'ont jamais eu.

D'autres facteurs socio-démographiques comme l'âge, la langue d'usage, la scolarité, le domaine d'études, etc. seront étudiés à titre supplémentaire, pour l'étude effectuée en milieu naturel seulement, afin de déterminer leur influence sur les variables

dépendantes. Vu le peu de recherches qui s'y sont intéressés il est impossible de formuler des hypothèses à leur endroit.

CHAPITRE V

ETUDE 1: LABORATOIRE

Cette étude vise à vérifier si l'augmentation du nombre des gestionnaires féminines de niveau intermédiaire et supérieur encourage les collègues des deux sexes à leur être plus favorables, tant au niveau des attitudes, des attributions, de la perception de leur contribution à la culture organisationnelle que de l'estimation de leur statut. Il s'agit de déterminer si les femmes sont mieux reconnues lorsqu'elles sont en nombre suffisant, c'est-à-dire lorsqu'elles auront atteint la masse critique. Puisque très peu de ministères fédéraux comptent une proportion de femmes gestionnaires excédant 20% et que de plus, ces ministères ont des vocations différentes des ministères où les femmes cadres sont sous-représentées, des simulations en laboratoire nous permettent de vérifier, en faisant varier la force numérique des femmes cadres (9%, 20%, 35% et 50%), les sept hypothèses énoncées au chapitre précédent.

Méthodologie

Participant-e-s

Une première démarche de vérification des hypothèses, voulant que les attitudes fluctuent selon une courbe quadratique, nous a amenée à solliciter la participation d'étudiant-e-s francophones au baccalauréat en administration à l'Université d'Ottawa. Cette faculté a été retenue comme présentant la population la plus appropriée puisque les étudiant-e-s en administration seront les gestionnaires de demain.

Au total, 187 étudiant-e-s francophones, dont 110 de sexe féminin et 68 de sexe masculin, ont participé à la recherche. Seulement 22 des 187 répondant-e-s étudiaient à temps partiel. L'âge des répondant-e-s variait de 16 à 41 ans ($M = 21.2$ ans). Lors de leurs emplois présent et passés, 117 des participant-e-s ont déjà eu une femme comme superviseure immédiate. Les quatre groupes expérimentaux, constitués en fonction de la force numérique simulée des femmes cadres, ne différaient pas quant à l'âge ($F(3, 176) = 2.58, df = 3, n.s.$), au sexe ($X^2 = 3.99, df = 3, n.s.$), à leur programme d'études ($X^2 = 1.71, df = 6, n.s.$) et finalement, à l'expérience de supervision par une femme ($X^2 = .43, df = 3, n.s.$) (voir Tableau 3). La comparaison entre les quatre groupes expérimentaux était donc possible sans qu'on ait à utiliser des contrôles quant à ces variables.

Tableau 3

Répartition des participant-e-s en fonction des variables socio-démographiques dans les quatre groupes expérimentaux

		9%	20%	35%	50%
N=		55	55	41	36
Age	(M)	21.02	20.6	20.5	23.21
Sexe:					
Hommes	N	18	16	20	14
Femmes	N	34	36	20	20
Facultés:					
Admin.	N	44	45	34	26
Sciences	N	4	4	3	3
Humanités	N	4	3	2	4
Superviseure	(M)	13.75	12.5	12.0	6.5

Procédure

Les répondant-e-s ont accepté de participer à la recherche en complétant une série de questionnaires pendant les heures régulières de cours, après que le consentement des professeurs concernés ait été obtenu.

Le matériel consistait en trois questionnaires, ainsi qu'en une simulation, toujours présentés dans le même ordre; soit 1) le PAQ (Personal Attributes Questionnaire, développé par Spence, Helmreich & Stapp en 1974), 2) une simulation, selon laquelle on faisait varier la force numérique des femmes cadres d'un ministère

fédéral en fonction de quatre pourcentages différents, soit 9%, 20%, 35% et 50% (ce qui constituait la variable indépendante), 3) un questionnaire inédit mesurant le statut perçu des femmes gestionnaires, les attributions faites sur leur compte et l'évaluation de leur contribution à la culture organisationnelle et finalement, 4) le WAMS (The Women As Managers Scale, développé en 1974 par Peters, Terborg & Taynor). La série de questionnaires était accompagnée de brèves directives et d'un formulaire de consentement éclairé (Appendice A). De plus, l'assurance de l'anonymat et de la confidentialité a été donnée par écrit aux répondant-e-s.

Les quatre versions du questionnaire ont été distribuées de façon à ce qu'il n'y ait pas deux versions identiques une à la suite de l'autre. L'expérimentatrice est demeurée sur place pendant toute la durée de la passation du matériel pour répondre aux questions des étudiant-e-s, alors que le professeur a été invité à s'absenter de la salle de cours, conformément aux règlements du comité d'éthique de l'Université d'Ottawa.

Simulations

Les étudiants des deux sexes ont réagi à des simulations (Appendice B) dans lesquelles ils-elles devaient se représenter comme des employé-e-s du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Les simulations faisaient varier la force numérique des femmes cadres (9%, 20%, 35% et 50%), ce qui constitue, tel que mentionné précédemment, la variable indépendante.

Questionnaires

Covariable:

Personal Attributes Questionnaire (PAQ). Une version abrégée de ce questionnaire a été utilisée comme covariable (Appendice C). Ce questionnaire mesure les traits Masculin, Féminin ou Masculin-Féminin que l'on s'attribue à soi. La version abrégée de ce questionnaire (Spence, Helmreich & Stapp, 1974, 1975) est constituée de 24 items mesurés par des échelles à cinq points de type Likert. Chaque item présente une caractéristique attribuée, de façon stéréotypée, à un sexe ou à l'autre. Pour chaque échelle bipolaire un score de zéro à quatre est obtenu, où zéro reflète un trait stéréotypiquement féminin et quatre un trait stéréotypiquement masculin. Ainsi, l'obtention d'un score élevé à ce questionnaire signifie que l'on s'attribue plus de traits masculins que féminins et inversement. Ce questionnaire a été utilisé comme covariable parce que nous supposons que le fait de se considérer comme ayant plus de traits féminins que masculins ou inversement aurait une influence sur les attitudes à l'égard des femmes cadres.

Les propriétés psychométriques du PAQ ont été analysées par Spence et al. (1974) et en 1978, Spence et Helmreich ont rapporté les alphas de Cronbach pour la version abrégée du PAQ. Ils ont obtenu un alpha de Cronbach de .85 pour l'échelle de Masculinité, .82 pour l'échelle de Féminité et .78 pour l'échelle de Masculinité-Féminité. La consistance interne ainsi que la validité de construit (Helmreich, Spence, & Wilhelm, 1981) ont également satisfait aux normes psychométriques. Finalement, la corrélation entre le questionnaire original PAQ de 55 items et le questionnaire abrégé est de .93.

La traduction à rebours du PAQ a été effectuée par deux juges indépendants (un traduisant de l'anglais au français et l'autre du français à l'anglais), ce qui a donné lieu à une version française abrégée du PAQ.

Variables dépendantes:

The Women As Managers Scale (WAMS). Les réponses à ce questionnaire développé, en 1974, par Peters, Terborg et Taynor ont servi de variables dépendantes. Ce questionnaire a pour objet de mesurer les attitudes vis-à-vis des femmes cadres. Il comprend 21 énoncés dont 11 sont formulés de façon à décrire favorablement les femmes gestionnaires et 10 défavorablement (Appendice D). Ces énoncés incluent 1) une description générale des traits et comportements des gestionnaires (ex. le leadership), et 2) des caractéristiques propres aux femmes ou supposées telles, qui constitueraient des barrières à leur intégration en milieu de gestion (ex. l'éducation des enfants). Chacun des items est mesuré par une échelle à sept points de type Likert (1=tout à fait en désaccord, 7=tout à fait d'accord). Les scores à ce questionnaire s'étendent de 21 à 147, les scores élevés indiquant une attitude positive envers les femmes gestionnaires.

Les propriétés psychométriques du WAMS ont été étudiées minutieusement à maintes reprises et sont rapportées par Terborg, Peters, Ilgen et Smith (1977), Peters et al. (1974) et Cohen et Leavengood (1978). Le WAMS a été validé à plusieurs occasions auprès de populations différentes, à savoir des étudiant-e-s et des gestionnaires. De plus, il a fait l'objet d'analyses factorielles, d'où trois facteurs ont été extraits. Par ailleurs, selon Terborg et al. (1977), le calcul des scores composites correspondant à chacune des trois composantes principales n'ajoute pas

suffisamment d'informations comparativement à la somme totale des scores des 21 items. Depuis, le total des scores des 21 items est utilisé plutôt que la somme des scores composites correspondant à chacune des composantes principales.

La traduction de ce questionnaire a été effectuée de la même façon que celle de la version abrégée du PAQ.

Questionnaire d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures. Ce questionnaire a été mis au point pour mesurer les trois autres concepts servant de variables dépendantes, soit le statut perçu des femmes cadres, les caractéristiques qui leur sont attribuées, ainsi que la perception de leur contribution à la culture organisationnelle (Appendice E).

La définition opératoire et la mesure des attributions sur le compte des femmes gestionnaires ont été élaborées selon le cadre conceptuel emprunté à Fishbein et Ajzen (1975; Ajzen & Fishbein, 1980). En effet, les caractéristiques attribuées aux femmes cadres intermédiaires et supérieures de la Fonction publique fédérale proviennent des croyances saillantes modales d'un échantillon d'étudiant-e-s en administration à l'Université d'Ottawa (N=73), recueillies en 1986. Par la suite, une échelle d'attitudes a été élaborée, où les dimensions cognitive et évaluative (ou affective) des caractéristiques attribuées aux femmes cadres sont mesurées (Ajzen & Fishbein, 1989). Pour ce qui est du statut perçu des cadres féminines et de la qualité de la culture organisationnelle, seule la dimension cognitive a été évaluée.

Caractéristiques attribuées aux femmes gestionnaires (ATTRIBU). Vingt-quatre (24) questions servent à mesurer les attributions faites sur le compte des femmes gestionnaires. Douze (12) d'entre elles concernent la composante cognitive des attitudes. Les étudiant-e-s devaient indiquer, sur une échelle en sept points, où "1" correspond à "très improbable" et "7" à "très probable", leur estimation de la probabilité d'association entre un objet (les femmes gestionnaires intermédiaires et supérieures) et 12 attributs donnés. Ces attributs sont: 1) être combative; 2) être très intelligente; 3) être bonne leader; 4) ne pas avoir la stabilité émotionnelle nécessaire à la fonction; 5) être ambitieuse; 6) être dynamique et engagée; 7) exceller dans les relations humaines; 8) avoir les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur; 9) ne pas susciter spontanément la confiance; 10) avoir les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire; 11) être agressive et, finalement; 12) être compétente.

Suite à ces questions les répondant-e-s passaient aux questions d'ordre affectif ou évaluatif, selon lesquelles ils-elles devaient indiquer, sur une échelle en sept points, où "-3" correspond à "indésirable" et "3" à "désirable", leur évaluation, ou la valence affective, qu'ils-elles rattachaient aux 12 attributs décrits.

Les attitudes sont obtenues en multipliant les scores de la dimension cognitive à leur score d'ordre évaluatif correspondant et finalement, en additionnant chacun de ces produits¹.

Les analyses révèlent une variance commune significative des 12 items (Alpha de Cronbach = .84). Des scores élevés indiquent des attitudes "normalisées", selon lesquelles les qualités féminines sont reconnues.

Le statut des cadres féminines (STATUT). Quatre (4) questions servent à mesurer le statut perçu des cadres féminines. Deux (2) d'entre elles mesurent la probabilité que 1) les femmes obtiennent autant de pouvoir que leurs collègues masculins et 2) qu'elles aient une rémunération équivalente à celle des gestionnaires masculins, sur une échelle en 7 points, où "1" correspond à "très improbable" et "7" à "très probable". Deux autres questions demandaient aux répondant-e-s d'évaluer sur une échelle en trois points 3) le statut des femmes cadres comparativement à celui des hommes, où "1" correspond à "inférieur", "2" à "supérieur" et "3" à "équivalent" et

¹ Puisque nous procédons à des multiplications et à des additions de scores, nous avons centré et réduit ces scores. Cette transformation linéaire permet d'éviter de donner plus d'importance, dans le score final, aux variables ayant une plus grande variabilité (Gardner & Erdle, 1984). De plus, nous avons augmenté de dix (10) unités chacun des scores Z originaux afin d'éviter l'introduction de valeurs négatives et positives, inhérentes aux scores centrés et réduits (scores Z), pouvant fausser la valeur relative des produits obtenus. La configuration des données de même que les relations entre elles ne peuvent, d'aucune façon, être altérées par ces transformations, puisqu'elles sont linéaires. Afin que toutes les échelles utilisées lors de cette étude soient constituées des mêmes unités de mesure et ainsi, comparables, nous avons également centré et réduit les scores obtenus sur le STATUT, la CULTU, le PAQ et le WAMS.

4) si la situation qui prévaut à l'intérieur du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social est préjudiciable ou non à l'égard des cadres féminines, où "1" correspond à "discriminatoire", "2" correspond à "discrimination inversée" et finalement, "3" correspond à "égalitaire".

Les scores obtenus à chacune de ces questions ont été additionnés de manière à obtenir un score global du statut perçu des femmes cadres (Alpha de Cronbach = .66). Des scores élevés indiquent que, selon les répondant-e-s, les femmes gestionnaires ont un statut comparable à celui de leurs confrères.

La culture organisationnelle (CULTU). Au total, quatorze (14) questions permettent d'évaluer la contribution des femmes cadres à la culture organisationnelle. Les répondant-e-s devaient indiquer dans quelle mesure la présence des femmes au niveau intermédiaire et supérieur de la gestion influence la culture organisationnelle quant aux aspects suivants: 1) les relations formelles, 2) les relations informelles, 3) l'efficacité du personnel, 4) la réalisation des objectifs, 5) la motivation du personnel, 6) l'impact sur leur fierté d'appartenir à leur ministère, 7) l'entraide, 8) la considération pour autrui, 9) la compétition, 10) la valorisation des qualités masculines, 11) le respect des positions hiérarchiques, 12) le respect des normes organisationnelles, 13) la loyauté, et finalement 14) les valeurs et croyances organisationnelles.

A chacune des questions correspond une échelle en trois points, où, pour les cinq premières questions, "-1" équivaut à "une influence défavorable", "0" à "aucune influence apparente" et "1" à "une influence favorable", alors que pour les neuf autres "-1" équivaut à "plutôt faux", "0" à "ni vrai, ni faux" et "1" à "plutôt vrai".

Afin d'obtenir le score global de la culture organisationnelle, les quatorze (14) items sont additionnés (Alpha de Cronbach = .62). L'obtention de scores élevés révèle, selon l'évaluation des répondant-e-s, une contribution positive des femmes à la culture organisationnelle.

Vérification de la manipulation expérimentale

Afin de vérifier si les répondant-e-s évaluaient le pourcentage de femmes cadres conformément aux effectifs simulés qui leur étaient présentés, une question leur demandait d'indiquer, sur une échelle en cinq points, où "1" correspond à "très faible" et "5" à "très élevé", leur perception du pourcentage des femmes cadres dans le ministère. Un coefficient de corrélation de l'ordre de .66 ($p < .000$) a été obtenu entre ces deux variables.

De plus, à la toute fin du questionnaire, les répondant-e-s devaient décrire, dans un premier temps, le but de cette recherche à l'aide d'une question ouverte. Aucun d'entre eux-elles n'a pu le décrire précisément. Dans un deuxième temps, ils-elles devaient indiquer, parmi cinq choix de réponses possibles, l'hypothèse sous-jacente à cette étude. Seulement 13.3% de notre échantillon a identifié la bonne réponse.

Résultats

Analyses de la variance multivariée (Manova).

Des analyses de covariance ont été effectuées sur toutes les variables dépendantes et la covariable PAQ ne s'est avérée significative sur aucune des analyses effectuées, tant chez les étudiantes que chez les étudiants. Ainsi, le fait que les membres de l'échantillon étudiant perçoivent leur personnalité comme étant plutôt féminine, plutôt masculine ou féminine-masculine, n'influence aucunement leur score sur les variables dépendantes, et plus particulièrement leurs attitudes à l'égard des femmes cadres. De ce fait, seules les analyses de variance multivariée seront considérées.

Hypothèse 1 (H1): La force numérique des femmes cadres.

Afin de vérifier la théorie de Kanter, selon laquelle les attitudes à l'endroit des femmes cadres deviendraient plus favorables à mesure que leur nombre augmente, une analyse de variance multivariée a été effectuée sur toutes les variables dépendantes. Cette analyse n'a pas révélé d'effet significatif du facteur de la proportion des femmes cadres sur les variables en cause [coefficient Wilks = .89; $F(3, 183) = 1.70, p > .06$]. De plus, les analyses de variance univariée, présentées aux Tableaux 4-5-6 et 7, permettent de constater que la force numérique des femmes cadres n'a pas d'influence sur les attitudes des étudiant-e-s à leur endroit, pas plus que sur la perception de la culture organisationnelle, les caractéristiques qui leur sont attribuées et l'estimation de leur statut. Les hypothèses se rapportant à la force numérique des femmes cadres (H1: i à iv), stipulant que les quatre variables dépendantes fluctuent selon une courbe quadratique en fonction de leur pourcentage, ne sont pas vérifiées. D'autres analyses s'avèrent nécessaires afin d'examiner si

d'autres variables affecteraient les résultats des étudiants et des étudiantes.

Tableau 4

Sommaire de l'analyse univariée

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	R
Proportions	216.75	3	72.25	.42	.74
Total	31669.97	186	170.27		
WAMS Proportions 9%: $\underline{M}^a = 0.21$ $\underline{EI} = 12.91$					
WAMS Proportions 20%: $\underline{M} = -1.28$ $\underline{EI} = 14.76$					
WAMS Proportions 35%: $\underline{M} = -0.19$ $\underline{EI} = 13.72$					
WAMS Proportions 50%: $\underline{M} = 1.25$ $\underline{EI} = 9.51$					

^a scores-types moyens

Tableau 5

Sommaire de l'analyse univariée

Perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de leur force numérique

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	R
Proportions	173.73	3	57.91	1.79	.15
Total	6099.76	186	32.79		
CULTU Proportions 9%: $\underline{M}^a = 0.79$ $\underline{EI} = 4.88$					
CULTU Proportions 20%: $\underline{M} = -0.96$ $\underline{EI} = 7.02$					
CULTU Proportions 35%: $\underline{M} = -0.88$ $\underline{EI} = 5.38$					
CULTU Proportions 50%: $\underline{M} = 1.26$ $\underline{EI} = 4.85$					

^a scores-types moyens

Tableau 6

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions faites sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de leur force numérique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Proportions	43329.38	3	14443.13	1.19	.32
Total	2262994.16	186	12166.64		

ATTRIBU Proportions 9%: $\bar{M}^a = 1211.32$ $EI = 107.33$ ATTRIBU Proportions 20%: $\bar{M} = 1218.15$ $EI = 111.10$ ATTRIBU Proportions 35%: $\bar{M} = 1179.27$ $EI = 114.68$ ATTRIBU Proportions 50%: $\bar{M} = 1192.69$ $EI = 107.56$ ^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 7

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de leur force numérique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Proportions	52.42	3	17.47	2.33	.08
Total	1427.04	186	7.67		

STATUT Proportions 9%: $\bar{M}^a = -0.33$ $EI = 2.97$ STATUT Proportions 20%: $\bar{M} = -0.50$ $EI = 2.38$ STATUT Proportions 35%: $\bar{M} = 0.82$ $EI = 2.89$ STATUT Proportions 50%: $\bar{M} = 0.36$ $EI = 2.73$ ^a scores-types moyens

Hypothèse 2 (H2): Le sexe des étudiant-e-s.

Une autre analyse de variance multivariée a été effectuée, le facteur étant cette fois le sexe des répondant-e-s, indépendamment des proportions des cadres féminines. Les résultats ont montré que ce facteur a une influence significative sur les variables dépendantes [coefficient Wilks = .73; $F(1, 176) = 15.76, p < .000$]. Les Tableaux 8 à 11 rapportent les sommaires des tests univariés. Les différences s'avèrent significatives pour le WAMS dont le score-type moyen chez les étudiantes est supérieur à celui des étudiants ($p < .000$). Il en va de même quant aux attributions faites sur le compte des femmes cadres (ATTRIBU); le score-type moyen des étudiantes étant à nouveau plus élevé que celui des étudiants ($p < .01$). Par contre, pour ce qui est du STATUT, le score-type moyen des étudiants est supérieur à celui des étudiantes ($p < .01$). En ce qui concerne la culture organisationnelle (CULTU), les différences entre les étudiants et étudiantes n'atteignent pas le niveau statistique minimal requis. Ainsi, l'hypothèse se rapportant au sexe des répondant-e-s (H2) n'est confirmée qu'en partie, puisqu'elle stipulait que les étudiantes obtiendraient des scores significativement plus élevés que les étudiants sur les quatre variables dépendantes.

Tableau 8

Sommaire de l'analyse univariéeAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	6198.95	1	6198.95	48.80	.00
Total	28556.49	177	161.34		
WAMS Femmes: $M^a = 5.11$ $ET = 7.55$					
WAMS Hommes: $M = -7.03$ $ET = 15.52$					

^a scores-types moyens

Tableau 9

Sommaire de l'analyse univariéePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	54.45	1	54.45	1.65	.20
Total	5851.61	177	33.06		
CULTU Femmes: $M^a = 0.55$ $ET = 4.98$					
CULTU Hommes: $M = -0.59$ $ET = 6.80$					

^a scores-types moyens

Tableau 10

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	88845.61	1	88845.61	7.94	.01
Total	2057276.36	177	11623.03		

ATTRIBU Femmes: $\bar{M}^a = 1224.44$ $ET = 100.70$ ATTRIBU Hommes: $\bar{M} = 1178.43$ $ET = 113.51$ ^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 11

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	49.30	1	49.30	6.67	.01
Total	1350.49	177	7.63		

STATUT Femmes: $\bar{M}^a = -0.39$ $ET = 2.56$ STATUT Hommes: $\bar{M} = 0.69$ $ET = 2.96$ ^a scores-types moyens

Hypothèse 3 (H3): Expérience de supervision par une femme.

Finalement, une dernière analyse de variance multivariée s'est avérée nécessaire afin de vérifier l'effet du sexe du/de la superviseur-e immédiat-e, lors des emplois présent et passés, sur chacune des variables dépendantes. Cependant, cette analyse a montré que ce facteur ne produit pas l'effet significatif attendu [coefficient Wilks = .96; $F(1, 163) = 1.61, p > .17$]. Les sommaires des tests univariés sont rapportés aux Tableaux 12-13-14 et 15. Une seule différence, relative au WAMS, s'avère significative. Les étudiant-e-s qui ont eu une femme comme superviseure ont des attitudes plus favorables que ceux et celles qui n'ont eu que des superviseurs ($p \leq .05$). Cette hypothèse (H3) n'est donc vérifiée qu'en partie, puisqu'on s'attendait à des résultats similaires sur les trois autres variables dépendantes.

Tableau 12

Sommaire de l'analyse univariée

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Supervision	503.09	1	503.09	4.07	.05
Total	20661.94	164	125.99		
WAMS Avec expérience: $M^a = 2.76$ $ET = 10.06$					
WAMS Sans expérience: $M = -1.08$ $ET = 13.38$					

^a scores-types moyens

Tableau 13

Sommaire de l'analyse univariéePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Supervision	87.91	1	87.91	2.98	.09
Total	4891.50	164	29.83		

CULTU Avec expérience: $\bar{M}^a = 0.76$ $ET = 5.01$
 CULTU Sans expérience: $\bar{M} = -0.85$ $ET = 6.34$

^a scores-types moyens

Tableau 14

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Supervision	114.03	1	114.03	.01	.92
Total	1762999.27	164	10750.00		

ATTRIBU Avec expérience: $\bar{M}^a = 1212.46$ $ET = 105.59$
 ATTRIBU Sans expérience: $\bar{M} = 1210.63$ $ET = 99.95$

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 15

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Supervision	.004	1	.004	.00	.98
Total	1262.14	164	7.70		

STATUT Avec expérience: $\bar{M}^a$	= -0.07	ET	= 2.91
STATUT Sans expérience: $\bar{M}$	= -0.06	ET	= 2.44

^a scores-types moyens

Des analyses de variance multivariée supplémentaires ont été effectuées afin de vérifier l'influence simultanée de chacun de ces facteurs et de la force numérique sur les variables dépendantes. Elles n'ont révélé aucune interaction significative entre les facteurs sexe et force numérique, ainsi qu'entre les facteurs expérience de supervision et force numérique.

Discussion

Bien que la proportion des gestionnaires féminines ne joue pas un rôle déterminant sur les attitudes de l'échantillon étudiant à l'égard des femmes cadres, les résultats démontrent que, dans l'ensemble, leurs attitudes (WAMS) envers les femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur sont très favorables. Cependant, même si les résultats ne sont pas statistiquement significatifs, les attitudes des étudiant-e-s, mesurées par le WAMS, la contribution des femmes à la culture organisationnelle, ainsi que leur statut perçu fluctuent, dans le sens attendu, en fonction de leur force numérique. En effet, la tendance des résultats, pour chacune de ces variables dépendantes, va dans le sens des hypothèses, c'est-à-dire que lorsque les effectifs des cadres féminines sont de 20% les scores à chacune de ces variables dépendantes sont moins élevés que lorsqu'elles représentent 9% et les scores sont à leur maximum lorsque leur proportion atteint 35% et 50%.

Par ailleurs, l'absence d'un effet significatif produit par la force numérique des femmes cadres sur les attitudes des étudiant-e-s à leur endroit pourrait s'expliquer par différents facteurs pris isolément ou conjointement. En effet, lors d'études effectuées en laboratoire il est essentiel que le matériel expérimental utilisé soit assez sensible pour mesurer adéquatement les effets de la variable indépendante sur les variables dépendantes. Or, il est possible que la simulation présentée aux étudiant-e-s n'ait pas répondu à ce critère et qu'elle n'ait pas servi les fins de l'expérimentation (Clark & Maass, 1990).

Une autre explication à l'absence d'influencé significative produite par la force

numérique des femmes cadres pourrait provenir des expériences de socialisation spécifiques à cette génération. En effet, les étudiant-e-s universitaires en administration ont reçu une éducation qui valorisait la carrière autant pour les hommes que pour les femmes. De plus les probabilités sont fortes qu'ils-elles aient eu au moins une femme professeure à l'Université et aussi, les effectifs des étudiants et étudiantes sont à peu près identiques au baccalauréat en administration.

Cependant, si on se tourne du côté des résultats en fonction du sexe, il est possible de constater que, tout comme en 1965 (Bowman, Wortney & Greyser) et à l'instar des résultats obtenus par d'autres chercheur-e-s (Spence & Helmreich, 1972; Stevens & DeNisi, 1980; Sutton & Moore, 1985; Terborg et al., 1977), les femmes ont des attitudes plus favorables à l'égard de leurs collègues féminines que les hommes. En effet, les étudiantes ont des scores significativement plus élevés que les étudiants sur le WAMS et sur l'échelle ATTRIBU. Par ailleurs, en ce qui a trait au statut perçu des cadres féminines cette tendance est inversée, puisque les scores des étudiantes sont inférieurs à ceux des étudiants. On pourrait expliquer ces résultats par le fait que les étudiantes seraient plus conscientes de la disparité entre le statut des hommes et des femmes en milieu de travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Guimond (1987), selon lesquels les étudiantes se percevaient toujours minoritaires, même si de fait elles étaient représentées majoritairement dans certaines disciplines.

Finalement, l'expérience de travail avec une superviseure suscite chez les étudiants et les étudiantes des attitudes (WAMS) significativement plus favorables à l'égard des femmes cadres que le fait de n'avoir eu que des hommes superviseurs, ce qui corrobore les résultats obtenus par Ezell, Odewahn et Sherman (1982). De plus,

même si les différences ne sont pas significatives, la présence d'une femme superviseure favorise des attributions positives sur le compte des femmes cadres et la reconnaissance de leur apport à la culture organisationnelle. Par contre, cela semble nuire à l'évaluation du statut des cadres féminines. Il est possible que lorsqu'on se retrouve sous la supervision d'une femme on se rende compte qu'elle a moins de pouvoir qu'un homme en aurait (Hansen, cité dans Terborg, 1977; Liden, 1985).

Ces résultats pourraient suggérer qu'en acquérant de l'expérience de travail avec une superviseure, les attitudes à l'endroit des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur deviennent plus positives. Ce qui va dans le sens des recherches effectuées dans le but de découvrir les facteurs qui permettent de réduire les préjugés à l'égard de certains groupes sociaux. Parmi ces facteurs on retrouve: l'égalité de statut (Tavris & Offrir, 1977), le partage de buts communs (Sherif, 1979), le succès (Worchel, 1979) et la participation à la prise de décision (Weigel & Cook, 1975).

CHAPITRE VI

ETUDE II: MILIEU DE TRAVAIL

L'objectif de cette deuxième étude, s'inscrivant dans le prolongement de celles de Kanter (1977) et de Harlan & Weiss (1981), est de vérifier l'impact de la force numérique des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur en milieu naturel, soit à la Fonction publique fédérale (FPF). Cette recherche doit permettre de vérifier s'il suffit d'augmenter le nombre des femmes dans les postes de gestion pour que les changements se produisent, ou si éventuellement ceux-ci tiennent à d'autres facteurs.

Les hypothèses se rapportant à cette deuxième étude sont les mêmes que celles de la première.

H1: On s'attend, premièrement, à ce que les attitudes à l'égard des femmes cadres, les attributions faites sur leur compte, la perception de leur statut et de leur contribution à la culture organisationnelle fluctuent selon une courbe quadratique, en fonction de leur force numérique. Lorsqu'elles représentent 9% des effectifs cadres les scores sur chacune des variables dépendantes devraient être faibles (H1: i). A 20%, les scores sur chacune des variables devraient être encore plus faibles que ceux obtenus lorsqu'elles représentaient 9% des effectifs cadres (H1: ii). Si les femmes gestionnaires représentaient 35% des effectifs, les scores sur les quatre variables dépendantes devraient être plus élevés que ceux obtenus à 9%, puisque les

femmes gestionnaires auraient atteint la masse critique (H1: iii). Si leur proportion atteignait 50%, les scores devraient être comparables à ceux obtenus lorsqu'elles représentaient 35% (H1: iv).

H2: Deuxièmement, quelque soit le pourcentage des femmes cadres, les collègues féminines, comparativement aux masculins, auraient des scores plus élevés sur chacune des variables dépendantes, c'est donc dire qu'elles auraient, au départ, un préjugé favorable à l'égard des femmes gestionnaires.

H3: Finalement, les collègues qui ont eu une expérience de supervision par une femme cadre, comparativement à ceux-celles qui en n'ont jamais eu, évalueraient plus positivement leur statut et leur apport à la culture organisationnelle, et feraient des attributions sur leur compte et auraient des attitudes à leur endroit, plus favorables.

Méthodologie

Ministères

Le choix des ministères de la Fonction publique fédérale s'est arrêté à ceux qui emploient 9% et 20% de femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur. Les ministères où se retrouvent 35% et 50% de cadres féminines intermédiaires et supérieures n'ont pas été retenus, car ils sont peu nombreux et leur vocation diverge complètement de ceux qui comptent un pourcentage moins élevé de femmes

gestionnaires. Cette restriction a permis, dans un premier temps, d'examiner des ministères à vocation analogue, c'est-à-dire d'ordre socio-économique, ce qui est important puisque la discrimination diffère dans des organismes à vocation différente (Dexter, 1985). Dans un deuxième temps, elle a permis de contrôler la taille des ministères lors de la sélection, afin de choisir des ministères dont les effectifs sont à peu près identiques. Deux ministères de petite taille dont les effectifs sont inférieurs à 5000 personnes ont été sélectionnés et deux autres, dont le nombre d'employé-e-s est supérieur à 15000.

La variable indépendante, soit la force numérique des cadres féminines, est donc constituée de quatre pourcentages, dont deux réels (9% et 20%) et deux fictifs (35% et 50%).

Participant-e-s

Pour cette deuxième étude, la participation de gestionnaires des deux sexes de la Fonction publique fédérale a été sollicitée. La collaboration de la Présidente de la Commission de la Fonction publique fédérale a grandement facilité la réalisation de cette étude, puisqu'elle nous a mis en contact avec les personnes clés des ministères sélectionnés. Ce sont ces personnes qui ont choisi, au hasard, les répondant-e-s dans leur ministère respectif.

Du total des 600 questionnaires distribués, 360 ont été renvoyés, ce qui représente un taux de réponses de 60%. Six questionnaires seulement ont été éliminés, soit parce qu'ils étaient incomplets ou parce qu'il était impossible de savoir de quel ministère ils provenaient. Alors, au total, 354 gestionnaires ont participé à cette

étude, dont 158 femmes et 160 hommes. Les cadres juniors représentaient 7.1% de l'échantillon, alors que les cadres intermédiaires et supérieur-e-s en représentaient respectivement 42.2% et 35.9%. Parmi ces gestionnaires des deux sexes, 254 étaient anglophones et 100, francophones. Leur âge variait de 28 à 71 ans, la moyenne étant de 44.06 ans. Les répondant-e-s travaillaient, en moyenne, depuis 18.18 ans à la Fonction publique fédérale. Soixante-quatre pour cent des gestionnaires ont déjà eu une femme comme supérieure. Par ailleurs, 52% des répondant-e-s ont complété des études post-secondaires et 23%, des études supérieures (maîtrise et/ou doctorat). Finalement, les fiches d'identification des sujets ont également révélé que 53.4% des répondant-e-s travaillaient dans la région de la Capitale nationale et les autres dans des bureaux situés à travers le Canada.

Ces variables, à savoir la scolarité, l'expérience de travail avec une femme en tant que superviseuse, l'ancienneté, la position hiérarchique et l'âge, ont été répertoriées dans le but d'en vérifier l'effet sur les attitudes à l'endroit des femmes cadres intermédiaires et supérieures (voir Tableau 15). De plus, des analyses ont montré que la distribution des répondant-e-s en fonction de ces variables est équivalente dans les quatre groupes expérimentaux, sauf pour la variable âge, où des tests post-hoc Tukey ont révélé que le groupe soumis à des effectifs de cadres féminines atteignant 50% est significativement plus âgé que celui où les effectifs atteignaient 9% ($p < .05$).

Tableau 15

Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction des quatre groupes expérimentaux

		9%	20%	35%	50%	
N=		121	117	59	57	
Age:	(M)	43.3	43.9	43.7	46.3	F = 2.74 *
Sexe:						$\chi^2 = 7.44$, n.s.
Hommes	N	54	63	19	24	
Femmes	N	52	46	35	25	
Etudes:						$\chi^2 = 6.73$, n.s.
Admin.	N	24	20	12	7	
Sciences	N	6	9	8	7	
Humanités	N	51	55	24	31	
Scolarité:						$\chi^2 = 4.21$, n.s.
Post-sec.	N	81	80	41	40	
Maîtrise	N	24	27	13	17	
Doctorat	N	2	2	1	3	
Hiérarchie:						$\chi^2 = 10.95$, n.s.
Junior	N	12	4	7	2	
Moyen	N	46	52	28	34	
Sénior	N	44	45	22	16	
Années d'ancienneté à la FPF:	(M)	19.2	17.1	18.0	18.4	F = 1.28, n.s.
Langue:						$\chi^2 = 2.13$, n.s.
Anglais	N	83	83	43	45	
Français	N	38	34	16	12	
Expérience avec une superviseure:	N	75	79	35	38	$\chi^2 = 3.63$, n.s.

* $p < .05$

Conditions expérimentales

On a demandé à 59 des 180 gestionnaires des ministères où la proportion des cadres féminines moyennes et supérieures atteint 9%, de répondre aux questionnaires en imaginant que leurs effectifs représentaient plutôt 35%. Par ailleurs, au tiers des cadres sélectionné-e-s, travaillant dans des ministères où les femmes gestionnaires intermédiaires et supérieures représentent 20%, on a demandé de répondre aux questionnaires en imaginant que leurs effectifs réels étaient de 50%.

Les 238 autres devaient répondre en fonction de la proportion réelle de femmes gestionnaires moyennes et supérieures à l'intérieur de leur ministère, soit 9% (N=121) ou 20% (N=117).

Procédure

Cent-cinquante questionnaires ont été distribués, par courrier interne, dans chacun des quatre ministères sélectionnés (N=600), en nombre égal à des gestionnaires des deux sexes choisi-e-s au hasard. Chacun-e recevait les documents suivants: une lettre de leur sous-ministre les invitant à participer à cette recherche, une lettre de l'expérimentatrice sollicitant leur participation volontaire et confidentielle (Appendice F), un formulaire de consentement éclairé (Appendice G), ainsi qu'une enveloppe de retour à l'expérimentatrice. De plus, le même matériel que celui utilisé dans la première étude leur était distribué toujours dans le même ordre; soit le PAQ (Appendice C), utilisé comme covariable, un questionnaire original mesurant les attitudes à l'endroit des femmes cadres, leur statut perçu et l'évaluation de la contribution des femmes à la culture organisationnelle, servant à mesurer trois des quatre variables dépendantes (Appendice H), et finalement, le WAMS (Appendice D),

mesurant la quatrième.

Seule une description du questionnaire original s'avère nécessaire puisqu'il n'est pas constitué, suite à une analyse des Alpha de Cronbach, des mêmes variables que celui utilisé auprès de l'échantillon étudiant.

Questionnaires

Questionnaire d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures. La définition opératoire et la mesure des attributions effectuées sur le compte des femmes gestionnaires ont été élaborées, tout comme pour la première étude, selon le cadre conceptuel emprunté à Fishbein et Ajzen (1975; Ajzen & Fishbein, 1980). En effet, les caractéristiques attribuées aux femmes cadres intermédiaires et supérieures de la Fonction publique fédérale proviennent des croyances saillantes modales d'un échantillon de gestionnaires travaillant à la Fonction publique fédérale (N=44), recueillies en 1988. Par la suite, une échelle d'attitudes a été élaborée, pour mesurer les dimensions cognitive et évaluative (ou affective) des caractéristiques attribuées aux femmes cadres. Pour ce qui est du statut perçu des cadres féminines et de la qualité de la culture organisationnelle, seule la dimension cognitive a été évaluée (Appendice H).

Caractéristiques attribuées aux femmes gestionnaires (ATTRIBU). Seize (16) questions ont servi à mesurer les variables se rapportant aux attributions faites sur le compte des femmes gestionnaires. Huit (8) d'entre elles s'adressaient à la composante cognitive des attitudes. Elles demandaient aux gestionnaires d'indiquer si

ils-elles croyaient que les femmes cadres supérieures et intermédiaires sont 1) très intelligentes; 2) de bons leaders; 3) ambitieuses; 4) dynamiques et engagées; 5) très compétentes; ont 6) les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur; 7) les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire; et finalement 8) excellent dans les relations humaines.

Les réponses à ces questions ont été inscrites sur des échelles semblables à celles utilisées auprès de la population étudiante.

Ces questions étaient suivies de huit autres relatives à la dimension évaluative ou affective des attitudes. Les répondant-e-s indiquaient, sur des échelles semblables à celles utilisées auprès des étudiant-e-s, dans quelle mesure ils-elles trouvaient désirable ou indésirable chacune des caractéristiques attribuées aux femmes cadres.

Le score global d'attitudes est obtenu par la multiplication du score cognitif et du score affectif correspondant et ensuite par l'addition de ces huit scores (Alpha de Cronbach = .85)². Des scores élevés à cette échelle indiquent, tout comme pour l'étude réalisée en laboratoire, que les femmes cadres sont dépsychologisées, ce qui veut dire que les processus d'attribution ne sont plus basés sur les caractéristiques stéréotypées des femmes cadres, mais plutôt sur leurs comportements de

² Puisque nous procédons à des multiplications et à des additions de scores, nous avons, tout comme pour la première étude, centré et réduit ces scores et ajouté dix (10) unités à chacun des scores Z originaux. Nous avons également centré et réduit les scores de CULTU, du STATUT, du PAQ et du WAMS. En plus des avantages découlant de telles transformations linéaires, ces dernières nous permettront de comparer les résultats de l'échantillon étudiant à ceux des fonctionnaires fédéraux.

gestionnaires.

Le statut des cadres féminines (STATUT). Au total, cinq (5) questions ont servi à évaluer le statut perçu des cadres féminines. Deux (2) d'entre elles mesurent la probabilité que 1) les femmes obtiennent autant de pouvoir que leurs collègues masculins et 2) qu'elles aient une rémunération équivalente à celle des gestionnaires masculins, sur la même échelle que celle utilisée pour l'échantillon étudiant. Trois autres questions demandaient aux répondant-e-s d'évaluer 3) le statut des femmes cadres comparativement à celui de leurs collègues masculins, 4) si la situation à l'intérieur de leur ministère est préjudiciable ou favorable aux cadres féminines, et 5) si la présence des femmes gestionnaires au ministère s'explique uniquement par les pressions politiques. Les réponses aux questions 3) et 4) étaient enregistrées sur les mêmes échelles que celles utilisées auprès des étudiant-e-s, alors que celles se rapportant à la question 5) étaient enregistrées sur des échelles en trois points, où "-1" correspond à "plutôt vrai", "0" à "ni vrai, ni faux" et "1" à "plutôt faux".

L'addition de chacun des scores a permis d'obtenir un score global du statut perçu des femmes cadres (Alpha de Cronbach = .69). Des scores élevés indiquent que le statut perçu des femmes gestionnaires est équivalent à celui des gestionnaires masculins.

La culture organisationnelle (CULTU). Ce questionnaire est composé des mêmes items que celui utilisé auprès de l'échantillon étudiant (voir Chapitre 5). Les analyses révèlent une variance commune significative des 14 items (Alpha de Cronbach = .67). Tout comme pour les étudiant-e-s, l'obtention de scores élevés révèle que les gestionnaires reconnaissent et jugent nécessaires les qualités

féminines dans la culture organisationnelle.

Vérification de la manipulation expérimentale

Tout comme pour la première étude, une question demandait aux gestionnaires d'évaluer, sur une échelle en cinq points, où "1" correspond à "très faible" et "5" à "très élevé", le pourcentage des femmes cadres dans leur ministère, afin de vérifier si leur perception était conforme aux effectifs réels ou simulés de femmes cadres. Un coefficient de corrélation de .58 ($p < .000$) a été obtenu entre les deux variables. De plus, 52% des répondant-e-s ont identifié correctement, parmi cinq possibilités, l'hypothèse sous-jacente à cette étude, mais aucun d'entre eux-elles n'a pu décrire précisément, dans une question ouverte posée au préalable, le but de la recherche.

Résultats

Analyses de variance (Manova, Anova et Oneway).

La covariable PAQ ne s'est avérée significative sur aucune des analyses de covariance qui ont été effectuées et ce, tant pour les femmes que pour les hommes gestionnaires. Ainsi, que les gestionnaires perçoivent leur personnalité comme étant plutôt féminine, plutôt masculine ou féminine-masculine, n'influence aucunement leur score sur les variables dépendantes, et plus particulièrement sur leurs attitudes à l'égard des femmes cadres.

Hypothèse 1 (H1: i à iv): La force numérique des femmes cadres.

Afin de vérifier les avancées de Kanter, une analyse de variance multivariée a été effectuée sur toutes les variables dépendantes en fonction de la force numérique des femmes cadres, sans égard au sexe des fonctionnaires. Les résultats obtenus, à l'encontre de ceux des étudiant-e-s, ont montré que le facteur force numérique produit un effet multivarié significatif sur les variables dépendantes [coefficient Wilks = .84; $F(3, 350) = 5.27, p < .000$].

Les sommaires des tests univariés sont rapportés aux Tableaux 16-17-18 et 19. Comme on peut le constater à la lecture de ces tableaux, la variable indépendante produit un effet significatif sur les variables WAMS, CULTU et STATUT, mais pas sur ATTRIBU. Les résultats des tests post-hoc Tukey révèlent que certains des groupes sont significativement différents pour ces variables. Les attitudes mesurées par le WAMS sont significativement plus favorables à 35% qu'à 9% ($p < .01$), ce qui va dans le sens de notre hypothèse. En ce qui concerne la variable CULTU, ces résultats démontrent que des proportions de 20%, de 35% ou de 50% favorisent une évaluation de la contribution des femmes à la culture organisationnelle plus positive qu'une proportion de 9% de femmes cadres ($p < .000$). Par ailleurs, les trois premières proportions ne diffèrent pas significativement les unes des autres quant à l'acceptation des qualités féminines dans la culture organisationnelle. Ces résultats ne confirment qu'en partie l'hypothèse qui stipulait qu'une proportion de 35% ou de 50% de femmes gestionnaires permettrait une meilleure appréciation de l'apport des femmes à la culture organisationnelle que lorsqu'elles ne représentent que 20% des effectifs cadres. Finalement, lorsque les femmes représentent 20% ou 50%, comparativement à 9% ou à 35% des gestionnaires, leur STATUT est perçu

significativement plus élevé ($p < .000$). Ainsi, les hypothèses se rapportant à la force numérique des femmes cadres ne sont que partiellement vérifiées.

Tableau 16

Sommaire de l'analyse univariéeAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	R
Proportions	1479.98	3	493.33	4.43	.004
Total	40447.72	353	114.58		

WAMS Proportions 9%: M^a = -2.17 EI = 12.67

WAMS Proportions 20%: M = 1.34 EI = 9.15

WAMS Proportions 35%: M = 3.15 EI = 7.41

WAMS Proportions 50%: M = -1.40 EI = 11.02

^a scores-types moyens

Tableau 17

Sommaire de l'analyse univariéePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de leur force numérique

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	<u>E</u>	<u>p</u>
Proportions	1058.12	3	352.71	9.91	.000
Total	13515.26	353	38.29		

CULTU Proportions 9%: $\underline{M}^a = -2.36$ $\underline{EI} = 6.02$ CULTU Proportions 20%: $\underline{M} = 1.57$ $\underline{EI} = 6.19$ CULTU Proportions 35%: $\underline{M} = 1.02$ $\underline{EI} = 5.78$ CULTU Proportions 50%: $\underline{M} = 0.73$ $\underline{EI} = 5.55$ ^a scores-types moyens

Tableau 18

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions faites sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de leur force numérique

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	<u>E</u>	<u>p</u>
Proportions	23105.57	3	7701.86	1.07	.36
Total	2537636.09	353	7188.77		

ATTRIBU Proportions 9%: $\underline{M}^a = 801.53$ $\underline{EI} = 89.56$ ATTRIBU Proportions 20%: $\underline{M} = 804.38$ $\underline{EI} = 75.70$ ATTRIBU Proportions 35%: $\underline{M} = 810.63$ $\underline{EI} = 83.17$ ATTRIBU Proportions 50%: $\underline{M} = 784.11$ $\underline{EI} = 93.16$ ^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 19

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de leur force numérique

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Proportions	272.70	3	90.90	8.69	.000
Total	3935.49	353	11.15		
STATUT Proportions 9%: $\underline{M}^a = -0.65$ $\underline{EI} = 3.27$					
STATUT Proportions 20%: $\underline{M} = 0.90$ $\underline{EI} = 2.93$					
STATUT Proportions 35%: $\underline{M} = -1.23$ $\underline{EI} = 3.75$					
STATUT Proportions 50%: $\underline{M} = 0.81$ $\underline{EI} = 3.21$					

^a scores-types moyens

Hypothèse 2 (H2): Le sexe des fonctionnaires.

Une analyse de variance multivariée a été effectuée sur les variables dépendantes en fonction du sexe des gestionnaires, sans égard à la force numérique des femmes cadres. Les résultats ont montré que le facteur sexe produit un effet significatif sur les variables dépendantes [coefficient Wilks = .67; $F(1, 316) = 37.79$, $p < .000$]. Les Tableaux 20-21-22 et 23 rapportent les sommaires des analyses de variance univariée. Le sexe a une influence significative sur le WAMS, les ATTRIBU et le STATUT. Le score-type moyen du WAMS des femmes est supérieur à celui de leurs collègues masculins ($p \leq .000$). Les attributions faites par les femmes sont significativement plus favorables que celles des hommes ($p \leq .000$). Par contre, les hommes estiment le STATUT des femmes cadres de façon plus avantageuse que ne le font leurs collègues féminines ($p \leq .000$). Alors que les résultats du WAMS et des ATTRIBU confirment notre hypothèse, ceux de la variable STATUT la contredisent.

Une analyse de variance multivariée 4 (9%, 20%, 35%, 50%) X 2 (femme, homme) a confirmé les effets simples présentés précédemment et n'a révélé aucune interaction entre ces deux facteurs.

Tableau 20

Sommaire de l'analyse univariéeAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	2411.80	1	2411.80	23.38	.000
Total	35006.59	317	110.43		
WAMS Femmes: $\bar{M}^a = 3.10$ $ET = 7.93$					
WAMS Hommes: $\bar{M} = -2.41$ $ET = 11.95$					

^a scores-types moyens

Tableau 21

Sommaire de l'analyse univariéePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	2.36	1	2.36	0.6	.80
Total	12079.33	317	38.11		
CULTU Femmes: $\bar{M}^a = 0.06$ $ET = 5.72$					
CULTU Hommes: $\bar{M} = -0.11$ $ET = 6.26$					

^a scores-types moyens

Tableau 22

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	244245.98	1	244245.98	36.62	.000
Total	2351974.93	317	7419.48		

ATTRIBU Femmes: $\bar{M}^a = 829.90$ $ET = 73.19$ ATTRIBU Hommes: $\bar{M} = 774.47$ $ET = 89.26$ ^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 23

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction du sexe des répondant-e-s

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Sexe	800.88	1	800.88	90.24	.000
Total	3605.42	317	11.37		

STATUT Femmes: $\bar{M}^a = -1.63$ $ET = 3.42$ STATUT Hommes: $\bar{M} = 1.54$ $ET = 2.47$ ^a scores-types moyens

Hypothèse 3 (H3): Expérience de supervision par une femme.

Une dernière analyse de variance multivariée a été effectuée en fonction de l'expérience de supervision par une femme et les résultats ont montré que ce facteur a une influence significative [coefficient Wilks = .94; $F(1, 332) = 4.92$, $p \leq .001$]. On retrouve aux Tableaux 24 à 27 les sommaires des analyses de variance univariée. Les différences entre les groupes s'avèrent significatives sur le STATUT uniquement. Les gestionnaires ayant déjà été supervisé-e-s par une femme ont des scores-types plus faibles sur cette variable que ceux et celles qui ne l'ont jamais été ($p \leq .000$), ce qui va à l'encontre de l'hypothèse.

Tableau 24

Sommaire de l'analyse univariée

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Supervision	266.84	1	266.84	2.43	.12
Total	36692.60	333	110.19		
WAMS Avec expérience: $\bar{M}^a = 0.89$ $ET = 9.74$					
WAMS Sans expérience: $\bar{M} = -1.03$ $ET = 11.89$					

^a scores-types moyens

Tableau 25

Sommaire de l'analyse univariéePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Supervision	21.18	1	21.18	.56	.45
Total	12495.87	333	37.53		
CULTU Avec expérience: $M^a = 0.14$ $ET = 6.18$					
CULTU Sans expérience: $M = -0.40$ $ET = 6.01$					

^a scores-types moyens

Tableau 26

Sommaire de l'analyse univariéeAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Supervision	14990.43	1	14990.43	2.10	.15
Total	2389032.72	333	7174.27		
ATTRIBU Avec expérience: $M^a = 806.94$ $ET = 85.47$					
ATTRIBU Sans expérience: $M = 792.58$ $ET = 82.60$					

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 27

Sommaire de l'analyse univariéeEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de l'expérience de supervision par une femme

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Supervision	168.42	1	168.42	15.50	.000
Total	3774.89	333	11.34		
STATUT Avec expérience: $M^a = -0.60$ $ET = 3.43$					
STATUT Sans expérience: $M = 0.93$ $ET = 2.99$					

^a scores-types moyens

Analyses exploratoires sur d'autres facteurs socio-démographiques.

Pour ce faire, les analyses de variance univariée (Anova) ont été préférées aux analyses de variance multivariée (Manova) puisque ces dernières sont plus restrictives et ainsi, vont à l'encontre de l'objectif des analyses exploratoires.

Scolarité:

Les Tableaux 28 à 31 rapportent les sommaires des analyses de variance effectuées sur les quatre variables dépendantes en fonction du niveau de scolarité des fonctionnaires, sans égard à la proportion des gestionnaires féminines. Une seule différence se rapportant à la CULTU s'avère significative, le score-type moyen des détenteurs-trices d'une maîtrise ou d'un doctorat étant inférieur à celui de leurs collègues qui n'ont complété que des études post-secondaires ($p < .03$).

Tableau 28

Sommaire de l'analyse de varianceAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction du niveau de scolarité

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Scolarité	316.46	1	316.46	2.71	.10
Total	36115.09	308	117.26		

WAMS 1^{er} cycle ou moins: $\bar{M}^a = -0.52$ $ET = 11.31$
WAMS 2^e ou 3^e cycle: $\bar{M} = 1.76$ $ET = 9.25$

^a scores-types moyens

Tableau 29

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction du niveau de scolarité

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Scolarité	172.34	1	172.34	4.71	.03
Total	11401.23	308	37.02		

CULTU 1^{er} cycle ou moins: $\bar{M}^a = 0.23$ $ET = 6.32$
CULTU 2^e ou 3^e cycle: $\bar{M} = -1.45$ $ET = 5.22$

^a scores-types moyens

Tableau 30

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction du niveau de scolarité

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Scolarité	576.38	1	576.38	.08	.78
Total	2210625.95	308	7177.36		

ATTRIBU 1^{er} cycle ou moins: $\bar{M}^a = 801.41$ $EI = 88.33$
ATTRIBU 2^e ou 3^e cycle: $\bar{M} = 798.32$ $EI = 74.44$

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 31

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction du niveau de scolarité

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Scolarité	32.80	1	32.80	2.96	.09
Total	3434.88	308	11.15		

STATUT 1^{er} cycle ou moins: $\bar{M}^a = -0.35$ $EI = 3.40$
STATUT 2^e ou 3^e cycle: $\bar{M} = 0.39$ $EI = 3.14$

^a scores-types moyens

Domaine d'études post-secondaires:

Comme en témoignent les résultats présentés aux Tableaux 32-33-34 et 35, quelque soit le pourcentage des femmes cadres, le domaine d'études post-secondaires des gestionnaires fédéraux a une influence significative sur leurs attitudes à l'endroit de celles-ci. Des tests post-hoc Tukey ont été utilisés pour différencier l'effet de chacun des domaines d'études sur le WAMS. Les résultats de ces tests démontrent que des études post-secondaires en administration et dans les humanités prédisposent à des attitudes plus favorables à l'égard des cadres féminines que des études en Sciences et génie ($p < .02$).

Tableau 32

Sommaire de l'analyse de variance

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction du domaine d'études post-secondaire

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Domaine d'études	888.12	2	444.06	4.31	.02
Total	26781.11	253	105.85		

WAMS Sciences et génie: $\bar{M}^a = -3.40$ $EI = 14.77$

WAMS Humanités: $\bar{M} = 2.12$ $EI = 9.39$

WAMS Administration: $\bar{M} = -0.32$ $EI = 9.38$

^a scores-types moyens

Tableau 33

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction du domaine d'études post-secondaires

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Domaine d'études	138.86	2	69.43	1.84	.16
Total	9629.72	253	38.06		

CULTU Sciences et génie: $\bar{M}^a = -2.12$ $ET = 6.03$ CULTU Humanités: $\bar{M} = -0.12$ $ET = 6.46$ CULTU Administration: $\bar{M} = 0.46$ $ET = 5.32$ ^a scores-types moyens

Tableau 34

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction du domaines d'études post-secondaires

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Domaine d'études	16906.02	2	8453.01	1.09	.34
Total	1957156.13	253	7735.80		

ATTRIBU Sciences et génie: $\bar{M}^a = 787.79$ $ET = 77.67$ ATTRIBU Humanités: $\bar{M} = 807.52$ $ET = 88.85$ ATTRIBU Administration: $\bar{M} = 792.21$ $ET = 89.99$ ^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 35

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction du domaine d'études post-secondaire

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	p
Domaine d'études	41.16	2	20.58	1.76	.17
Total	2977.57	253	11.77		
STATUT Sciences et génie: $\bar{M}^a = 0.40$ $ET = 3.56$ STATUT Humanités: $\bar{M} = -0.33$ $ET = 3.52$ STATUT Administration: $\bar{M} = 0.55$ $ET = 3.08$					

^a scores-types moyens

Position hiérarchique des répondant-e-s:

Les Tableaux 36 à 39 rapportent les sommaires des analyses de variance effectuées sur les variables dépendantes en fonction de la position hiérarchique des fonctionnaires. On peut constater qu'une seule différence significative a été obtenue, soit pour la variable STATUT.

L'épreuve des tests post-hoc de Tukey révèle que les gestionnaires de niveau supérieur considèrent le STATUT des femmes cadres comme significativement plus élevé que ne le font les gestionnaires de niveaux junior et intermédiaire ($p < .01$).

Tableau 36

Sommaire de l'analyse de varianceAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de la position hiérarchique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Hiérarchie	106.98	2	53.49	.46	.64
Total	36418.53	311	117.10		
WAMS Cadres juniors: $M^a = 0.35$ $ET = 12.75$					
WAMS Cadres moyens: $M = -0.32$ $ET = 11.50$					
WAMS Cadres séniors: $M = 0.90$ $ET = 9.51$					

^a scores-types moyens

Tableau 37

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de la position hiérarchique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Hiérarchie	33.63	2	16.82	.45	.64
Total	11597.84	311	37.29		
CULTU Cadres juniors: $M^a = -0.46$ $ET = 6.85$					
CULTU Cadres moyens: $M = -0.33$ $ET = 6.38$					
CULTU Cadres séniors: $M = 0.32$ $ET = 5.61$					

^a scores-types moyens

Tableau 38

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de la position hiérarchique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Hiérarchie	40981.19	2	20490.60	2.93	.06
Total	2203841.03	311	7086.31		

ATTRIBU Cadres juniors:	$\bar{M}^a = 821.76$	$EI = 73.84$
ATTRIBU Cadres moyens:	$\bar{M} = 787.36$	$EI = 91.10$
ATTRIBU cadres séniors:	$\bar{M} = 806.31$	$EI = 75.19$

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 39

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de la position hiérarchique

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Hiérarchie	97.51	2	48.76	4.58	.01
Total	3384.33	311	10.88		

STATUT Cadres juniors:	$\bar{M}^a = -1.20$	$EI = 2.98$
STATUT Cadres moyens:	$\bar{M} = -0.32$	$EI = 3.40$
STATUT Cadres séniors:	$\bar{M} = 0.59$	$EI = 3.13$

^a scores-types moyens

Langue d'usage des répondant-e-s:

On retrouve aux Tableaux 40 à 43 les sommaires des analyses de variance faites sur les quatre variables dépendantes en fonction de leur langue d'usage, soit celle dans laquelle les fonctionnaires ont choisi de répondre. Une seule différence sur la variable CULTU, s'avère significative; le score-type moyen des anglophones étant plus élevé que celui des francophones ($p < .05$).

Tableau 40

Sommaire de l'analyse de variance

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de la langue

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Langue	16.18	1	16.18	.14	.71
Total	40447.72	353	114.58		
WAMS Anglais:	$\bar{M}^a = -0.13$	$ET = 10.64$			
WAMS français:	$\bar{M} = 0.34$	$ET = 10.91$			

^a scores-types moyens

Tableau 41

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de la langue

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Langue	171.75	1	171.75	4.53	.03
Total	13515.26	353	38.29		
CULTU Anglais:	$\bar{M}^a = 0.44$	$ET = 6.23$			
CULTU Français:	$\bar{M} = -1.11$	$ET = 5.97$			

^a scores-types moyens

Tableau 42

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de la langue

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Supervision	11051.04	1	11051.04	1.54	.22
Total	2537636.09	353	7188.77		
ATTRIBU Anglais:	$\bar{M}^a = 804.69$	$ET = 85.28$			
ATTRIBU Français:	$\bar{M} = 792.28$	$ET = 83.27$			

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 43

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de la langue

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Langue	.36	1	.36	.03	.86
Total	3935.49	353	11.15		
STATUT Anglais:	$\bar{M}^a = 0.02$	$ET = 3.40$			
STATUT Français:	$\bar{M} = -0.05$	$ET = 3.20$			

^a scores-types moyens

Taille des ministères:

Les Tableaux 44 à 47 rapportent les sommaires des analyses de variance effectuées sur les quatre variables dépendantes en fonction de la taille des ministères. La culture organisationnelle est la seule variable pour laquelle on retrouve une différence significative. En effet, les fonctionnaires des ministères à gros effectifs (plus de 15000 employé-e-s) obtiennent un score-type moyen plus élevé que ceux-celles qui travaillent dans un ministère de plus petite taille (moins de 5000 employé-e-s) ($p < .000$).

Tableau 44

Sommaire de l'analyse de varianceAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de la taille des ministères

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Taille	3.36	1	3.36	.03	.86
Total	40447.72	353	114.58		
WAMS Petit:	$M^a = 0.11$	$ET = 11.39$			
WAMS Gros:	$M = -0.09$	$ET = 10.13$			

^a scores-types moyens

Tableau 45

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de la taille des ministères

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Taille	822.48	1	822.48	22.81	.000
Total	13515.26	353	38.29		
CULTU Petit:	$M^a = -1.68$	$ET = 6.41$			
CULTU Gros:	$M = 1.38$	$ET = 5.65$			

^a scores-types moyens

Tableau 46

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de la taille des ministères

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Taille	767.63	1	767.63	.11	.74
Total	2537636.09	353	7188.77		

ATTRIBU Petit:	$\bar{M}^a = 799.56$	$\bar{EI} = 81.18$
ATTRIBU Gros:	$\bar{M} = 802.52$	$\bar{EI} = 87.84$

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 47

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de la taille des ministères

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Taille	18.10	1	18.10	1.63	.20
Total	3935.49	353	11.15		

STATUT Petit:	$\bar{M}^a = -0.25$	$\bar{EI} = 3.36$
STATUT Gros:	$\bar{M} = 0.21$	$\bar{EI} = 3.32$

^a scores-types moyens

Ancienneté à la Fonction publique fédérale:

Les sommaires des analyses de variance faites sur les variables dépendantes en fonction de l'ancienneté à la Fonction publique fédérale figurent aux Tableaux 48 à 51. Comme on peut le constater cette variable indépendante produit un effet significatif sur les variables WAMS et STATUT.

Pour la variable WAMS, les résultats des tests post-hoc Tukey démontrent que deux groupes, soient ceux qui ont 10 ans ou moins et de 16 à 20 ans d'ancienneté, ont des attitudes significativement plus favorables que les gestionnaires qui ont plus de 26 ans d'ancienneté ($p < .001$). Par ailleurs, en ce qui a trait à la variable STATUT, les gestionnaires dont l'ancienneté dépasse 21 ans considèrent le STATUT des cadres féminines plus élevé que ceux et celles dont l'ancienneté est inférieure à 15 ans ($p < .001$).

Tableau 48

Sommaire de l'analyse de variance

Attitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de l'ancienneté

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Ancienneté	2022.46	4	505.62	4.59	.001
Total	40447.72	353	114.58		
WAMS Moins de 10 ans:	$\bar{M}^a = 3.50$	$ET = 6.52$			
WAMS 11-15 ans:	$\bar{M} = 0.50$	$ET = 11.64$			
WAMS 16-20 ans:	$\bar{M} = 0.66$	$ET = 9.37$			
WAMS 21-25 ans:	$\bar{M} = 0.69$	$ET = 10.48$			
WAMS 26 et plus:	$\bar{M} = -4.24$	$ET = 12.71$			

^a scores-types moyens

Tableau 49

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de l'ancienneté

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Ancienneté	88.51	4	22.13	.58	.68
Total	13515.26	353	38.29		

CULTU Moins de 10 ans:	$\bar{M}^a = 0.31$	$ET = 6.24$
CULTU 11-15 ans:	$\bar{M} = -0.93$	$ET = 6.55$
CULTU 16-20 ans:	$\bar{M} = 0.16$	$ET = 6.03$
CULTU 21-25 ans:	$\bar{M} = -0.06$	$ET = 6.14$
CULTU 26 et plus:	$\bar{M} = 0.51$	$ET = 6.12$

^a scores-types moyens

Tableau 50

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de l'ancienneté

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Ancienneté	28411.39	4	7102.85	.99	.41
Total	2537636.09	353	7188.77		

ATTRIBU Moins de 10 ans:	$\bar{M}^a = 818.36$	$ET = 80.32$
ATTRIBU 11-15 ans:	$\bar{M} = 804.08$	$ET = 95.35$
ATTRIBU 16-20 ans:	$\bar{M} = 802.56$	$ET = 76.96$
ATTRIBU 21-25 ans:	$\bar{M} = 796.95$	$ET = 89.43$
ATTRIBU 26 et plus:	$\bar{M} = 788.38$	$ET = 83.68$

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 51

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de l'ancienneté

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	p
Ancienneté	207.67	4	51.92	4.86	.001
Total	3935.49	353	11.15		
STATUT Moins de 10 ans: $\bar{M}^a = -1.16$ $ET = 3.42$					
STATUT 11-15 ans: $\bar{M} = -0.76$ $ET = 3.78$					
STATUT 16-20 ans: $\bar{M} = -0.04$ $ET = 3.15$					
STATUT 21-25 ans: $\bar{M} = 0.91$ $ET = 3.10$					
STATUT 26 et plus: $\bar{M} = 0.85$ $ET = 2.90$					

^a scores-types moyens

Age des répondant-e-s:

Finalement, quatre autres analyses de variance ont été effectuées afin de vérifier l'effet de l'âge des répondant-e-s. Les résultats sont présentés aux Tableaux 52 à 55.

On constate que l'âge a une influence significative sur les variables WAMS et STATUT. En ce qui concerne la variable WAMS, les résultats de tests post-hoc Tukey révèlent que les deux groupes de moins de 45 ans ont des attitudes significativement plus favorables à l'endroit de leurs collègues féminines que le groupe de 51 ans et plus ($p < .005$). Par ailleurs, les gestionnaires âgé-e-s de 41 à 45 ans et de plus de 51 ans

perçoivent le STATUT des cadres féminines comme étant plus élevé que ne le font les gestionnaires de moins de 40 ans ($p < .003$).

Tableau 52

Sommaire de l'analyse de varianceAttitudes (WAMS) à l'égard des femmes cadres en fonction de l'âge

SOURCE	<u>SC</u>	<u>DL</u>	<u>CM</u>	E	p
Age	1463.73	3	487.91	4.38	.005
Total	40447.72	353	114.58		
WAMS 40 ans et moins: $M^a = 0.96$ $EI = 10.54$					
WAMS 41-45 ans: $M = 1.07$ $EI = 9.75$					
WAMS 46-50 ans: $M = 0.44$ $EI = 8.81$					
WAMS 51 et plus: $M = -4.48$ $EI = 13.42$					

^a scores-types moyens

Tableau 53

Sommaire de l'analyse de variancePerception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) en fonction de l'âge

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Age	91.37	3	30.46	.79	.50
Total	13515.26	353	38.29		
CULTU 40 ans et moins: $M^a = -0.38$ $ET = 6.59$					
CULTU 41-45 ans: $M = 0.60$ $ET = 6.19$					
CULTU 46-50 ans: $M = 0.00$ $ET = 6.04$					
CULTU 51 et plus: $M = -0.68$ $ET = 5.59$					

^a scores-types moyens

Tableau 54

Sommaire de l'analyse de varianceAttributions sur le compte des femmes (ATTRIBU) en fonction de l'âge

SOURCE	SC	DL	CM	E	R
Age	28864.75	3	9621.58	1.34	.26
Total	2537636.09	353	7188.77		
ATTRIBU 40 ans et moins: $M^a = 808.66$ $ET = 88.49$					
ATTRIBU 41-45 ans: $M = 806.16$ $ET = 87.68$					
ATTRIBU 46-50 ans: $M = 784.87$ $ET = 79.17$					
ATTRIBU 51 et plus: $M = 792.00$ $ET = 75.19$					

^a scores-types moyens auxquels une constante a été ajoutée

Tableau 55

Sommaire de l'analyse de varianceEstimation du statut des femmes (STATUT) en fonction de l'âge

SOURCE	SC	DL	CM	E	p
Age	153.17	3	51.06	4.73	.003
Total	3935.49	353	11.15		
STATUT 40 ans et moins: $\bar{M}^a = -1.01$ $ET = 3.63$					
STATUT 41-45 ans:	$\bar{M} = 0.38$	$ET = 3.21$			
STATUT 46-50 ans:	$\bar{M} = 0.35$	$ET = 2.83$			
STATUT 51 et plus:	$\bar{M} = 0.58$	$ET = 3.22$			

^a scores-types moyens

Des analyses de variance supplémentaires ont été effectuées afin de vérifier l'influence simultanée de chacun de ces facteurs et de la force numérique sur les variables dépendantes. Elles n'ont révélé aucune interaction significative entre les facteurs.

Analyses des structures de causalité (Path Analysis).

Des analyses des structures de causalité seront présentées puisque les analyses de variance multivariée n'ont pu vérifier que partiellement la thèse de Kanter et que les variables WAMS, CULTU, STATUT et ATTRIBU ne fluctuent pas parallèlement en fonction de la force numérique des femmes cadres. Ces analyses permettront de vérifier la validité du modèle de causalité proposé (présenté à la figure 2), découlant du modèle théorique présenté au chapitre 4 (figure 1). Les femmes ayant manifesté des attitudes encore plus favorables à l'égard des gestionnaires féminines que les hommes, la validité du modèle sera mise à l'épreuve séparément pour les deux sexes. On examinera en premier lieu le modèle concernant le groupe des femmes et en second lieu, celui des hommes.

Avant de présenter les analyses des structures de causalité (Path Analysis), il est important de mentionner que les proportions des cadres féminines (9%, 20%, 35% et 50%) ont été transformées en variables "dummy". Cette transformation s'est avérée nécessaire puisqu'à l'origine la variable "proportion" était caractérisée par une échelle nominale, c'est-à-dire par une classification qualitative. Ainsi, lors des analyses de régression linéaire multiple, on obtient $g - 1$ variable(s) indépendante(s) dichotomique(s), représentant la(les) différente(s) catégorie(s) de la variable g , plutôt qu'une seule variable indépendante, représentée par une échelle continue (Cohen & Cohen, 1975). On obtient donc, dans le cas qui nous intéresse, trois variables "dummy", où DUM1 correspond à 9%, DUM2 à 20% et DUM3 à 35%. L'information qu'apporterait la transformation de la proportion 50% en une quatrième variable "dummy" serait tout à fait redondante; cette proportion servira donc de groupe de référence. Le choix s'est arrêté à cette proportion comme groupe de référence puisqu'elle constitue un idéal auquel on tente de parvenir.

Finalement, afin de faciliter la lecture lors de l'interprétation des résultats, les liens entre les variables seront présentés de façon causale en fonction des formulations théoriques exposées au chapitre 4, d'où découle le modèle de causalité proposé. Cependant, il faut se rappeler que ces relations demeurent corrélationnelles et de ce fait, ne constituent pas une preuve de la causalité.

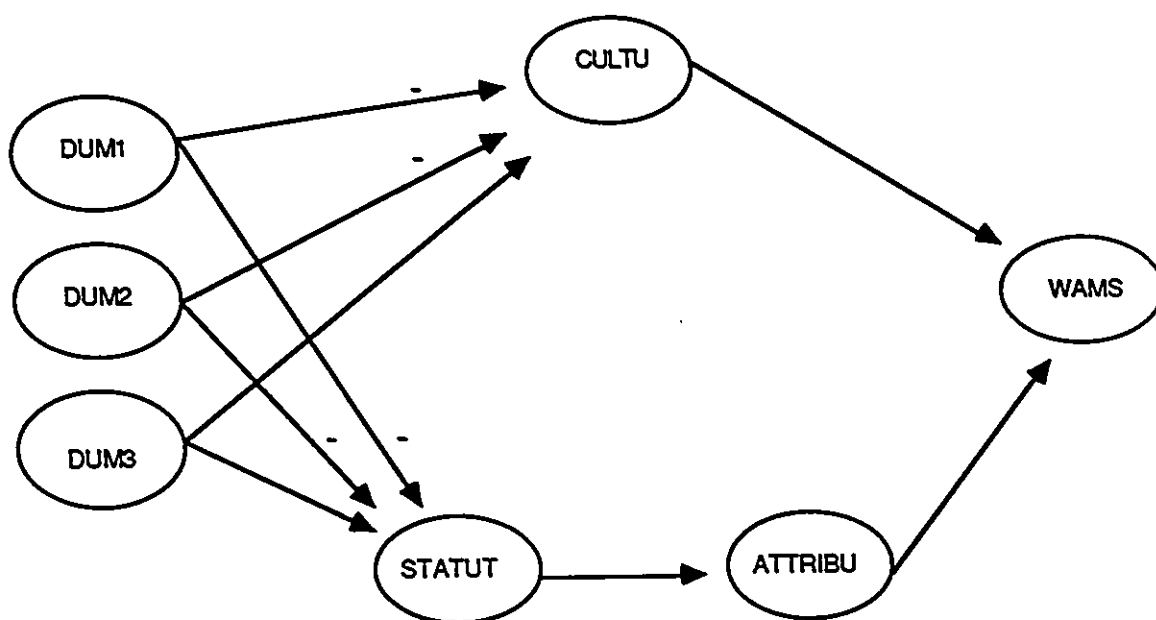


Figure 2. Modèle proposé pour expliquer et prédire les attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez leurs collègues féminines et masculins.

1. Les attitudes liées à la force numérique des cadres féminines chez les femmes. Afin de vérifier le modèle causal des attitudes des collègues féminines à l'égard des femmes gestionnaires, indifféremment de leur pourcentage (voir figure 2), quatre analyses de régression multiple sont nécessaires. La première considère d'une part les attitudes (WAMS) comme la variable dépendante, et, d'autre part la culture organisationnelle (CULTU) et les attributions (ATTRIBU) comme les variables indépendantes. La seconde régression utilise les ATTRIBU en tant que variable dépendante et le statut des cadres féminines (STATUT) en tant que variable indépendante. La troisième régression considère la CULTU comme la variable dépendante et les proportions de 9%, 20% et 35%, transformées en variables "dummy" (DUM1, DUM2 et DUM3, respectivement), constituent les variables indépendantes. Finalement, dans la quatrième régression le STATUT a valeur de variable dépendante et les variables DUM1, DUM2 et DUM3 celle de variables indépendantes. Les résultats de ces analyses apparaissent au Tableau 56 et sont représentés graphiquement à la figure 3. Les coefficients de corrélation entre les variables composites sont rapportés à l'appendice I.

Tel qu'indiqué au Tableau 56, trois des quatre analyses de régression se rapportant au modèle proposé sont significatives. Ceci veut dire que les liens postulés entre les variables, mis à part le lien entre STATUT et ATTRIBU, rendent compte de 21% de la variance générale des données. Les coefficients de structure de la figure 3, qui correspondent aux coefficients de régression standardisés (β), indiquent cependant que six des neuf liens proposés ne sont pas significatifs. Les degrés de signification rattachés aux tests t n'atteignent pas le seuil minimal requis (0.05) dans les cas de: PWAMS.CULTU, PATTRIBU.STATUT, PCULTU.DUM1, PCULTU.DUM2, PSTATUT.DUM1, PSTATUT.DUM2.

Tableau 56

Résultats des analyses de régression multiple du modèle proposé chez les femmes

Variable dépendante: WAMS			
Variables indépendantes: CULTU, ATTRIBU			
R multiple:	.24	E = 4.78	
R ² :	.06	Degré de signification du E = .010	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.06	.76	.449
ATTRIBU	.22	2.73	.007
Variable dépendante: ATTRIBU			
Variable indépendante: STATUT			
R multiple:	.00	E = .00	
R ² :	.00	Degré de signification du E = .966	
Variable	B	t	Degré de signification du t
STATUT	-.00	-.04	.966
Variable dépendante: CULTU			
Variables indépendantes: DUM1, DUM2, DUM3			
R multiple:	.31	E = 5.61	
R ² :	.10	Degré de signification du E = .001	
Variables	B	t	Degré de signification du t
DUM1	-.11	-.97	.332
DUM2	.17	1.54	.125
DUM3	.23	2.16	.033
Variable dépendante: STATUT			
Variables indépendantes: DUM1, DUM2, DUM3			
R multiple:	.27	E = 4.11	
R ² :	.07	Degré de signification du E = .008	
Variables	B	t	Degré de signification du t
DUM1	-.20	-1.81	.073
DUM2	.04	.38	.708
DUM3	-.23	-2.16	.033

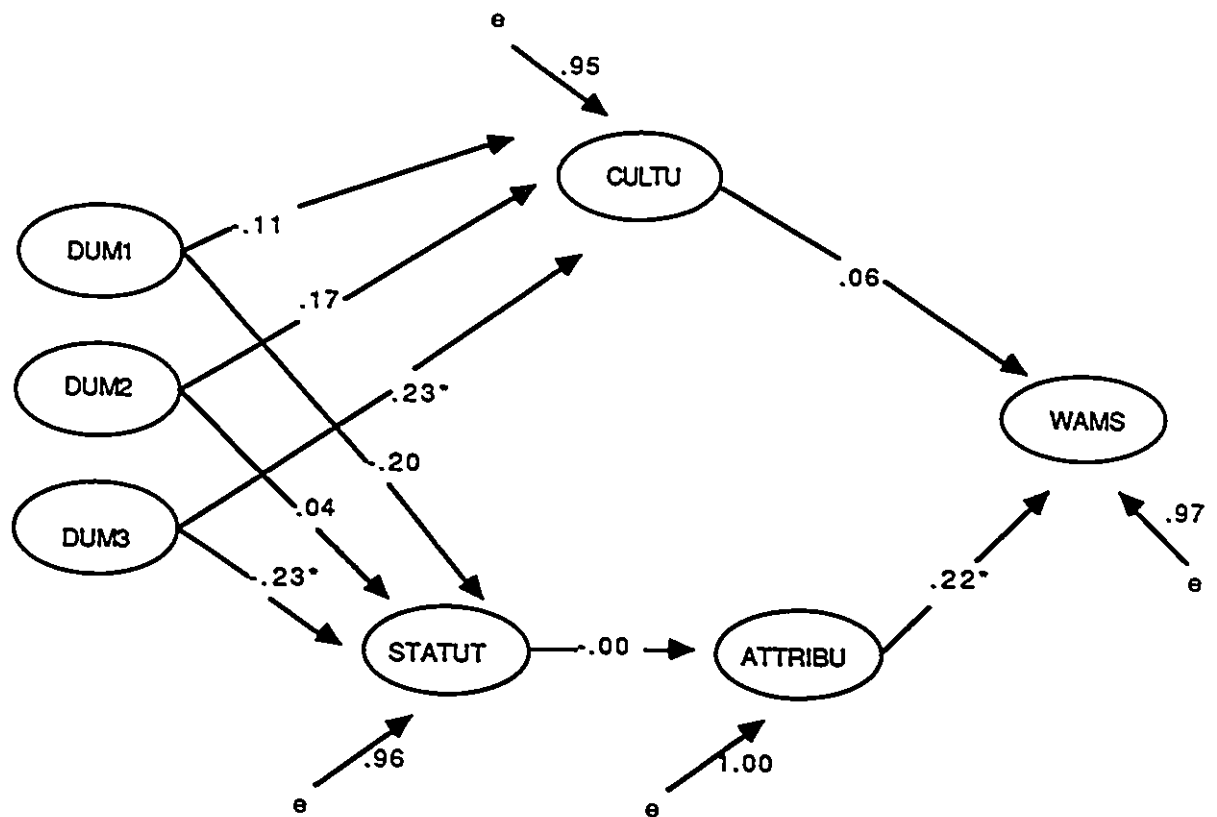


Figure 3. Solution du modèle proposé des attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez leurs collègues féminines.

Dans le modèle proposé ou sur-spécifié (figure 3), le nombre de paramètres à estimer est inférieur au nombre de paramètres connus. La validité d'ensemble d'un tel modèle est jugée à partir de sa capacité à reproduire la matrice de corrélations originale. Pour ce faire, il est nécessaire de générer le modèle pleinement spécifié dont le modèle sur-spécifié est tiré. Le nombre de paramètres à estimer différencie le modèle pleinement spécifié du modèle sur-spécifié. On retrouve dans le modèle pleinement spécifié, contrairement au modèle proposé, un nombre de paramètres à estimer égal à celui des paramètres connus. La comparaison des deux modèles permet de juger de la validité du modèle proposé. Le Tableau 57 rapporte les résultats des analyses de régression supplémentaires permettant d'évaluer le modèle pleinement spécifié; ce modèle est reproduit à la figure 4.

Tableau 57

Résultats des analyses de régression supplémentaires du modèle pleinement spécifié
(Groupe des femmes)

Variable dépendante: WAMS

Variables indépendantes: ATTRIBU, CULTU, STATUT, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .29 $F = 2.33$

R^2 : .08 Degré de signification du $F = .035$

Variables	β	t	Degré de signification du t
ATTRIBU	.22	2.69	.008
CULTU	.05	.55	.587
STATUT	-.10	-1.16	.249
DUM1	.02	.17	.864
DUM2	.17	1.53	.128
DUM3	.06	.52	.601

Variable dépendante: ATTRIBU

Variables indépendantes: STATUT, CULTU, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .29 $F = 2.70$

R^2 : .08 Degré de signification du $F = .023$

Variables	β	t	Degré de signification du t
STATUT	-.03	-.41	.680
CULTU	.28	3.34	.001
DUM1	.19	1.70	.091
DUM2	.08	.71	.479
DUM3	.06	.43	.668

Variable dépendante: STATUT

Variables indépendantes: CULTU, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .32 $F = 4.37$

R^2 : .10 Degré de signification du $F = .002$

Variables	β	t	Degré de signification du t
CULTU	.18	2.20	.029
DUM1	-.18	-1.65	.101
DUM2	.01	.11	.917
DUM3	-.27	-2.53	.012

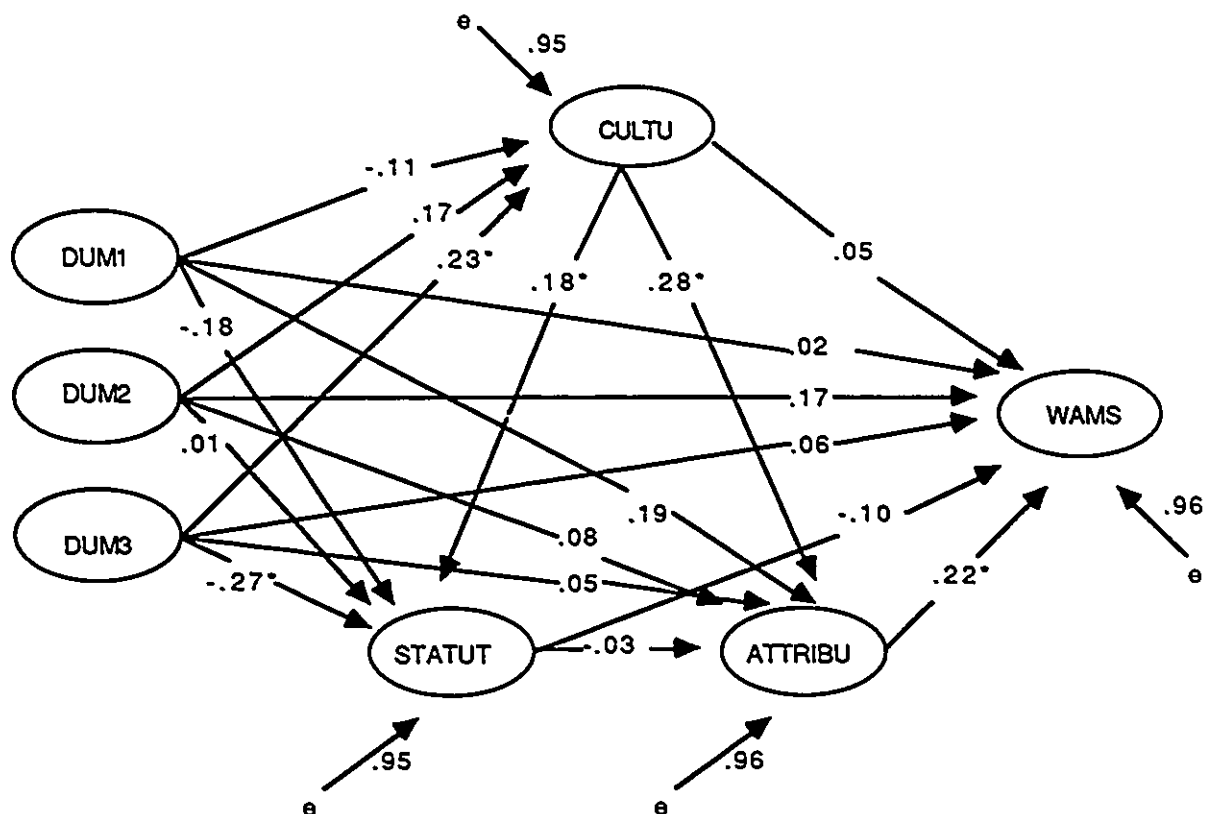


Figure 4. Solution du modèle pleinement spécifié des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires en fonction de leur force numérique chez leurs collègues féminines.

En utilisant la technique abrégée des coefficients des résidus (Pedhazur, 1982) nous comparons la proportion de la variance générale expliquée par le modèle pleinement spécifié ($R^2_m = .3200$) à celle expliquée par le modèle sur-spécifié ($M = .2138$).

Le rapport entre ces deux coefficients ($1 - R^2_m + 1 - M$) permet d'obtenir un indice de la qualité d'ajustement du modèle sur-spécifié ($Q = .8649$). Cet indice Q peut être soumis à un test de l'hypothèse nulle, selon laquelle les structures de causalité

retirées du modèle pleinement spécifié, c'est-à-dire celles qui étaient exclues du modèle proposé, sont égales à zéro ($PWAMS.STATUT = PWAMS.DUM1 = PWAMS.DUM2 = PWAMS.DUM3 = PATTRIBU.CULTU = PATTRIBU.DUM1 = PATTRIBU.DUM2 = PATTRIBU.DUM3 = PSTATUT.CULTU = 0$). La statistique W obtenue à partir de Q ($W = -[N - d] \log_e Q$) a une distribution équivalente à celle du chi-carré. La probabilité d'obtenir un $W = 21.6261$ ($dl = 9$) est de l'ordre de $.01 < p < .02$. L'hypothèse nulle ne peut donc être acceptée et nous devons conclure que le modèle proposé n'explique pas convenablement les données.

Une caractéristique de l'analyse des structures de causalité est qu'elle permet, grâce à l'affinage théorique (Theory Trimming), d'explorer la possibilité qu'un modèle plus efficace rende compte de la variance générale des données. Cette possibilité a donc été explorée étant donné que plusieurs coefficients de structure du modèle proposé n'avaient pas atteint le niveau de signification minimal requis ($PWAMS.CULTU$, $PATTRIBU.STATUT$, $PCULTU.DUM1$, $PCULTU.DUM2$, $PSTATUT.DUM1$ et $PSTATUT.DUM2$).

L'affinage théorique consiste à retirer du modèle pleinement spécifié les structures dont les coefficients n'atteignent pas un ordre de grandeur et/ou un degré de signification satisfaisant. Ainsi, si du modèle de la figure 4 nous retirons les structures dont le coefficient n'est pas significatif, nous obtenons un nouveau modèle (Figure 5). Dans ce modèle seule $DUM3$ a été retenue comme variable influençant $CULTU$ et $STATUT$. De plus, $CULTU$ influence $STATUT$ et $ATTRIBU$ et finalement, $ATTRIBU$ influence $WAMS$. Le Tableau 58 rapporte les résultats des nouvelles analyses de régression concernant ce modèle.

Le nouveau modèle obtenu par affinage théorique n'explique cependant pas une plus grande proportion de la variance générale des données ($M = .2102$) que ne le fait le modèle initialement proposé ($M = .2138$). En fait, l'indice de la qualité d'ajustement de ce nouveau modèle est presque semblable à celui du premier modèle proposé ($Q = .8610$ comparé à $Q = .8649$). Par ailleurs, le test effectué sur la statistique $W = 21.7065$ ($df = 13$, $.05 < p < .10$), indique que l'hypothèse nulle, spécifiant que les structures retirées du modèle pleinement spécifié sont égales à zéro, ne peut être rejetée ($P_{WAMS.CULTU}, P_{WAMS.DUM1}, P_{WAMS.DUM2}, P_{WAMS.DUM3}, P_{WAMS.STATUT}, P_{ATTRIBU.STATUT}, P_{ATTRIBU.DUM1}, P_{ATTRIBU.DUM2}, P_{ATTRIBU.DUM3}, P_{STATUT.DUM1}, P_{STATUT.DUM2}, P_{CULTU.DUM1}, P_{CULTU.DUM2} = 0$).

Tableau 58

Résultats des analyses de régression multiple du modèle obtenu par affinage théorique chez les femmes

Variable dépendante: WAMS			
Variable indépendante: ATTRIBU			
R multiple:	.23	E = 9.00	
R ² :	.05	Degré de signification du E = .003	
Variable	B	t	Degré de signification du t
ATTRIBU	.23	3.00	.003
Variable dépendante: ATTRIBU			
Variable indépendante: CULTU			
R multiple:	.24	E = 9.64	
R ² :	.06	Degré de signification du E = .002	
Variable	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.24	3.11	.002
Variable dépendante: STATUT			
Variables indépendantes: CULTU, DUM3			
R multiple:	.27	E = 6.09	
R ² :	.07	Degré de signification du E = .003	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.22	2.74	.007
DUM3	-.21	-2.69	.008
Variable dépendante: CULTU			
Variable indépendante: DUM3			
R multiple:	.21	E = 7.06	
R ² :	.04	Degré de signification du E = .009	
Variable	B	t	Degré de signification du t
DUM3	.21	2.66	.009

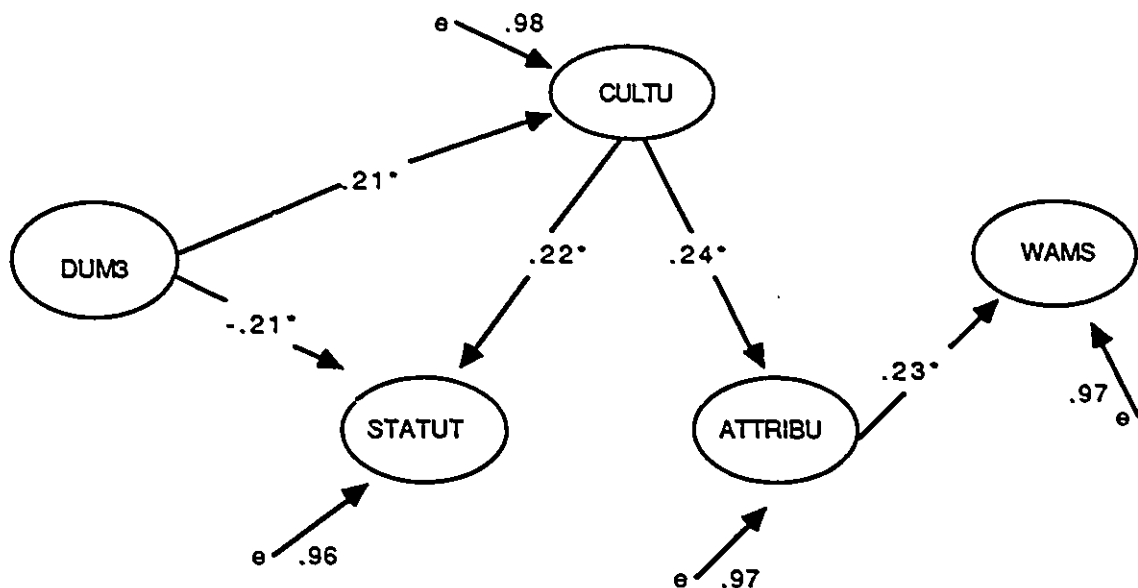


Figure 5. Solution finale du modèle des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires en fonction de leur force numérique chez les collègues féminines.

Le modèle initialement proposé (figure 3) est donc écarté au profit du modèle obtenu par affinage théorique (figure 5). Les différents indices statistiques montrent que ce nouveau modèle explique une proportion de la variance générale presque équivalente à celle expliquée par le modèle initialement proposé. Cependant, le test effectué sur la statistique W indique que le modèle obtenu par affinage théorique révèle un meilleur ajustement aux données. L'examen des coefficients de détermination multiple (R^2) révèle, de plus, que la variable ATTRIBU explique à elle seule la plus grande partie de la variance de WAMS ($R^2_{\text{WAMS}} = .05$) (voir Tableaux 56 et 58). En effet, le retrait de CULTU de l'équation servant à prédire WAMS ($R^2_{\text{WAMS}} = .06$) ne retire que .01 de la variance expliquée. D'autre part, la variable CULTU explique beaucoup mieux la variance de ATTRIBU ($R^2_{\text{ATTRIBU}} = .06$) que ne le faisait la

variable STATUT ($R^2_{\text{ATTRIBU}} = .00$). De plus, STATUT est tout aussi efficacement prédit par la combinaison linéaire CULTU et DUM3 qu'il ne l'est par la combinaison de DUM1, DUM2 et DUM3. Finalement, le retrait de DUM1 et DUM2 de l'équation servant à prédire CULTU ($R^2_{\text{CULTU}} = .10$) affecte quelque peu le coefficient de détermination multiple de cette variable, une différence de .06.

La solution finale retenue, pour le groupe des femmes, est donc celle obtenue par affinage théorique (Tableau 58 et figure 5). Cette décision s'appuie, d'une part, sur les différents indices statistiques disponibles et, d'autre part, sur la compatibilité de ce modèle à l'intérieur du cadre théorique. Ce sera donc ce modèle qui sera discuté plus loin.

2. Les attitudes liées à la force numérique des cadres féminines chez les hommes. Les mêmes étapes de développement du modèle seront suivies pour les collègues masculins. Ainsi, quatre analyses de régression multiple sont nécessaires à la vérification du modèle proposé ou sur-spécifié (figure 2). Les résultats de ces analyses sont présentés au Tableau 59.

Ces résultats indiquent que les quatre équations de régression sont significatives et donc que le modèle proposé rend bien compte de la variabilité des données recueillies. L'examen des coefficients de régression standardisés (β) révèle toutefois que quatre des neuf liens proposés n'atteignent pas un degré de signification acceptable, ce sont: DUM2 et CULTU, DUM3 et CULTU, DUM2 et STATUT et finalement, DUM3 et STATUT. La figure 6 permet de visualiser les résultats sous la forme du modèle proposé. Les

coefficients de corrélation entre les variables composites sont rapportés à l'appendice J.

Afin de juger de la validité d'ensemble du modèle proposé (figure 7) il est nécessaire de le comparer au modèle pleinement spécifié dont il est issu. La figure 7 reproduit le modèle pleinement spécifié, alors que le Tableau 60 présente les résultats des analyses de régression supplémentaires se rapportant à ce modèle. Dans la mesure où le coefficient de détermination multiple (R^2) de WAMS est plus élevé lors de la seconde analyse, on peut conclure que la combinaison linéaire des variables ATTRIBU, CULTU, STATUT, DUM1, DUM2 et DUM3 explique mieux la variance de WAMS que la combinaison linéaire des variables ATTRIBU et CULTU. Le modèle de la figure 7 révèle cependant que les variables DUM1, DUM2 et STATUT sont de moins bons prédicteurs de WAMS que ATTRIBU, CULTU et DUM3, leur coefficient n'atteignant pas le seuil de signification minimal (.05).

Tableau 59

Résultats des analyses de régression multiple du modèle proposé chez les hommes

Variable dépendante: WAMS			
Variables indépendantes: CULTU, ATTRIBU			
R multiple:	.44	E = 18.57	
R ² :	.19	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.20	2.73	.007
ATTRIBU	.33	4.45	.000
Variable dépendante: ATTRIBU			
Variable indépendante: STATUT			
R multiple:	.26	E = 11.74	
R ² :	.07	Degré de signification du E = .001	
Variable	B	t	Degré de signification du t
STATUT	.26	3.43	.001
Variable dépendante: CULTU			
Variables indépendantes: DUM1, DUM2, DUM3			
R multiple:	.34	E = 6.95	
R ² :	.12	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
DUM1	-.38	-3.41	.001
DUM2	-.03	-.27	.788
DUM3	-.11	-1.18	.241
Variable dépendante: STATUT			
Variables indépendantes: DUM1, DUM2, DUM3			
R multiple:	.36	E = 7.77	
R ² :	.13	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
DUM1	-.47	-4.29	.000
DUM2	-.16	-1.47	.144
DUM3	-.16	-1.73	.086

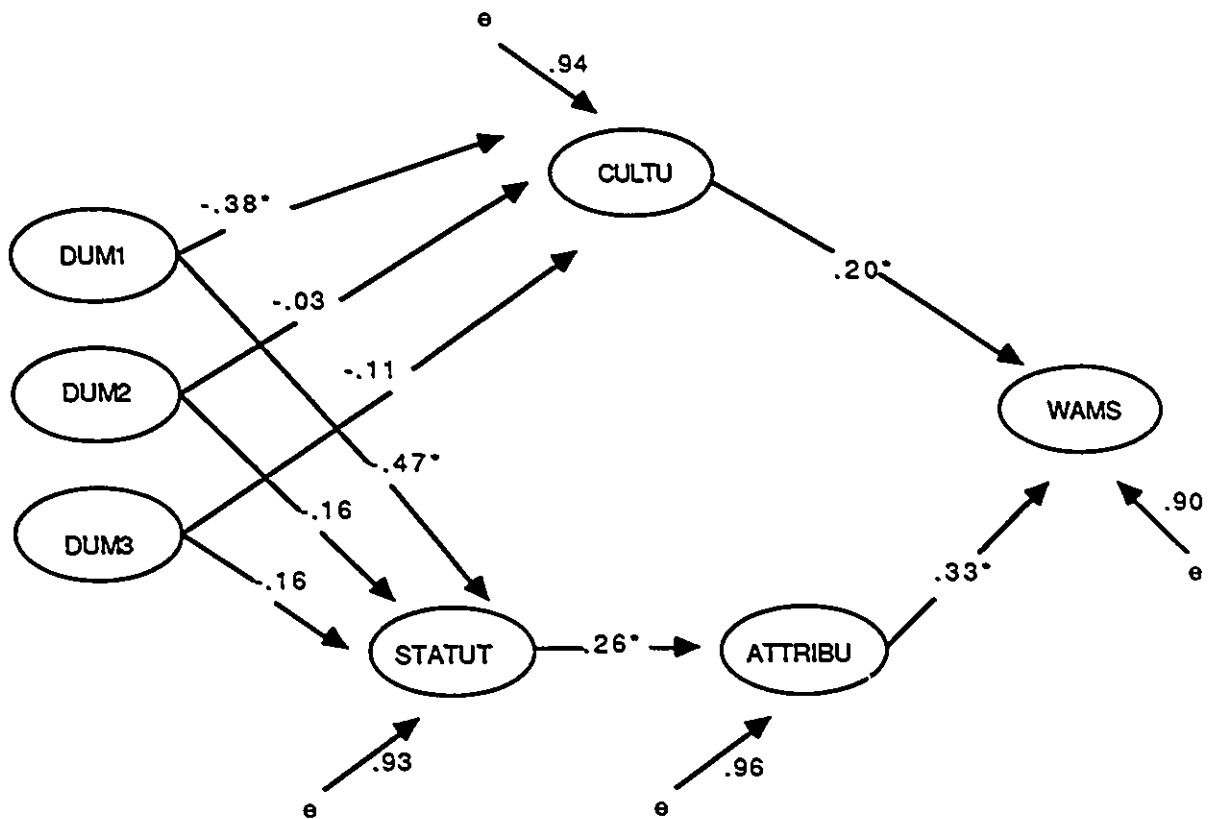


Figure 6. Solution du modèle proposé des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires en fonction de leur force numérique chez leurs collègues masculins.

Tableau 60

Résultats de l'analyse de régression multiple supplémentaire du modèle pleinement spécifié (Groupe des hommes)

Variable dépendante: WAMS

Variables indépendantes: ATTRIBU, CULTU, STATUT, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .48 E = 7.76
 R²: .23 Degré de signification du E = .000

Variables	B	t	Degré de signification du t
ATTRIBU	.33	4.29	.000
CULTU	.19	2.37	.019
STATUT	.01	.12	.904
DUM1	.05	.43	.669
DUM2	.13	1.23	.221
DUM3	.23	2.57	.011

Variable dépendante: ATTRIBU

Variables indépendantes: STATUT, CULTU, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .36 E = 4.67
 R²: .13 Degré de signification du E = .001

Variables	B	t	Degré de signification du t
STATUT	.23	2.70	.008
CULTU	.24	2.94	.004
DUM1	.23	1.93	.056
DUM2	.16	1.42	.157
DUM3	.10	1.10	.274

Variable dépendante: STATUT

Variables indépendantes: CULTU, DUM1, DUM2, DUM3

R multiple: .44 E = 9.33
 R²: .19 Degré de signification du E = .000

Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.27	3.51	.001
DUM1	-.37	-3.36	.001
DUM2	-.15	-1.45	.151
DUM3	-.13	-1.45	.148

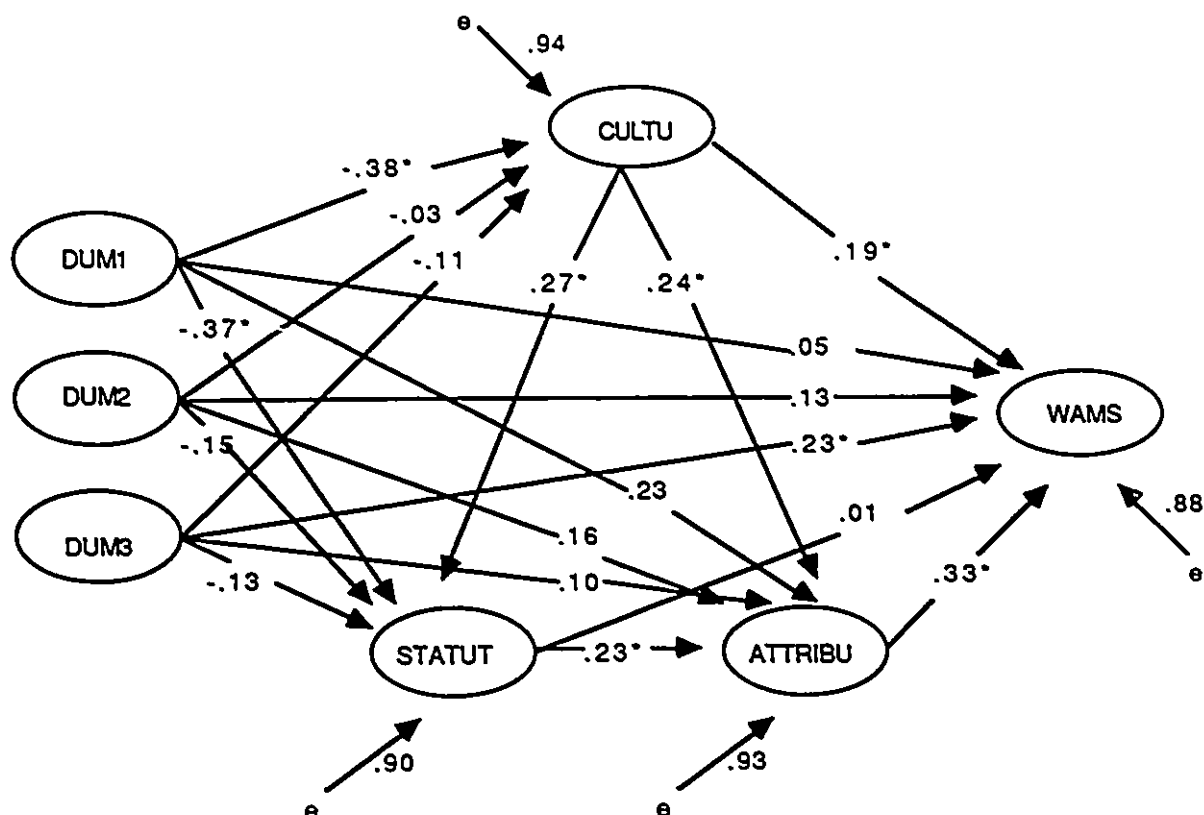


Figure 7. Solution du modèle pleinement spécifié des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires en fonction de leur force numérique chez leurs collègues masculins.

De la même façon, la combinaison linéaire de STATUT, CULTU, DUM1, DUM2 et DUM3 prédit mieux ATTRIBU que STATUT seulement (voir Tableaux 59 et 60). Les variables DUM2 et DUM3, n'atteignant pas le seuil de signification minimal, sont de moins bons prédicteurs de ATTRIBU que STATUT, CULTU et DUM1. Finalement, l'ajout de la variable CULTU à la combinaison linéaire de DUM1, DUM2 et DUM3 permet de mieux expliquer la variance de STATUT. Par ailleurs, le test 1 effectué

sur les coefficients de la structure reliant DUM2 à STATUT ainsi que DUM3 à STATUT, n'atteint pas le seuil minimal requis (.05).

Les indices de variance générale correspondent à $R^2_m = .5267$ pour le modèle pleinement spécifié et à $M = .4223$ pour le modèle proposé. La comparaison de ces deux statistiques permet d'obtenir un nouvel indice (Q) reflétant la qualité d'ajustement aux données du modèle proposé ($Q = .8193$). Cet indice est ensuite soumis au test de l'hypothèse nulle, selon laquelle les structures de causalité retirées du modèle pleinement spécifié sont égales à zéro ($PWAMS.STATUT = PWAMS.DUM1 = PWAMS.DUM2 = PWAMS.DUM3 = PATTRIBU.CULTU = PATTRIBU.DUM1 = PATTRIBU.DUM2 = PATTRIBU.DUM3 = PSTATUT.CULTU = 0$).

La statistique W, obtenue à partir de Q, équivaut à 30.0950 ($df=9$, $p < .001$). L'hypothèse nulle étant rejetée, le modèle proposé ne révèle pas un ajustement aux données entièrement satisfaisant. De plus, la présence de coefficients statistiquement non significatifs ($PCULTU.DUM2$, $PCULTU.DUM3$, $PSTATUT.DUM2$ et $PSTATUT.DUM3$) suggère d'explorer un autre modèle qui rendrait mieux compte de la variance générale. Après avoir retiré les structures peu utiles du modèle représenté à la figure 7, nous obtenons un nouveau modèle par affinage (figure 8). Les résultats des analyses de régression de ce nouveau modèle sont rapportés au Tableau 61.

L'indice de variance générale ($M = .4956$) indique que ce modèle rend mieux compte de la variance observée dans les données que ne le fait le modèle proposé ($M = .4223$). Au surplus, la comparaison de la statistique M, se rapportant au modèle

obtenu par affinage théorique, au R^2_m en donne l'indice de la qualité d'ajustement ($Q = .9383$). Le test effectué sur cet indice révèle que l'ajustement de ce modèle est statistiquement significatif ($W = 9.5528$, $dl = 10$, $.30 < p < .50$).

On constate, à l'examen des Tableaux 59 et 61, ce qu'ajoute chacune des combinaisons linéaires obtenues par affinage à la variance de chaque variable prédite. Les différents indices statistiques disponibles montrent, comme c'est le cas pour les collègues féminines, que le modèle obtenu par affinage théorique est, à tous points de vue, plus approprié que le modèle proposé initialement. C'est donc la solution finale de ce modèle (figure 8) qui est retenue et qui fera l'objet de discussion ultérieurement.

Tableau 61

Résultats des analyses de régression multiple du modèle obtenu par affinage théorique chez les collègues masculins

Variable dépendante: WAMS			
Variables indépendantes: CULTU, ATTRIBU, DUM3			
R multiple:	.47	E = 15.00	
R ² :	.22	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.20	2.78	.006
ATTRIBU	.33	4.53	.000
DUM3	.18	2.56	.011

Variable dépendante: ATTRIBU			
Variables indépendantes: CULTU, STATUT			
R multiple:	.33	E = 9.76	
R ² :	.11	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.22	2.71	.008
STATUT	.19	2.30	.023

Variable dépendante: STATUT			
Variables indépendantes: CULTU, DUM1			
R multiple:	.42	E = 17.25	
R ² :	.18	Degré de signification du E = .000	
Variables	B	t	Degré de signification du t
CULTU	.28	3.63	.000
DUM1	-.24	-3.16	.002

Variable dépendante: CULTU			
Variable indépendante: DUM1			
R multiple:	.33	E = 19.29	
R ² :	.11	Degré de signification du E = .000	
Variable	B	t	Degré de signification du t
DUM1	-.33	-4.39	.000

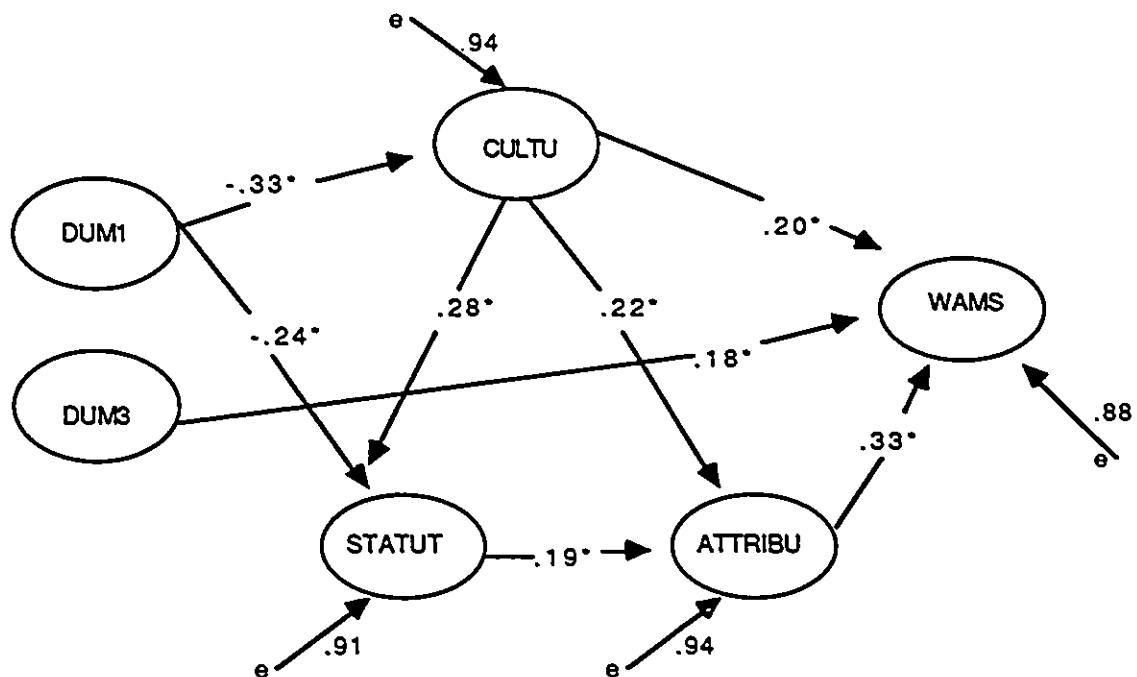


Figure 8. Solution finale du modèle des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires en fonction de leur force numérique chez les collègues masculins.

Discussion

La force numérique des femmes cadres

A l'instar des étudiant-e-s, les fonctionnaires ont, au départ, des attitudes très favorables à l'égard des femmes cadres. Cependant, contrairement à l'échantillon étudiant, la force numérique exerce une influence dans cette étude. Notre hypothèse voulant que les attitudes à l'endroit des cadres féminines fluctuent selon une courbe quadratique, en fonction de leur force numérique, n'est pas vérifiée. En effet, tout en tenant compte du caractère hypothétique des cas où les effectifs des cadres féminines atteindraient 35% et 50%, l'augmentation du pourcentage des femmes gestionnaires encouragerait des attitudes plus favorables à leur endroit seulement jusqu'à 35%. Lorsque le pourcentage des femmes cadres atteint 20%, les attitudes à leur égard sont plus favorables qu'à 9%, ce qui va à l'encontre des résultats obtenus par Harlan et Weiss (1981). Par contre, si les effectifs des cadres féminines atteignaient 50%, les attitudes redeviendraient ce qu'elles sont à 9%. Donc, l'impact de la force numérique n'est conforme aux hypothèses qu'à 9% et 35%. Ainsi, les résultats suggèrent que la proportion idéale serait 35% et que le changement des attitudes à l'égard des femmes gestionnaires constitue un phénomène plus complexe que celui envisagé par Kanter (1977), selon qui les attitudes vis-à-vis des femmes cadres deviendraient plus favorables à mesure que leur nombre augmente.

Les évaluations du statut des femmes cadres et de leur contribution à la culture organisationnelle ne fluctuent pas parallèlement aux attitudes exprimées en fonction des pourcentages des cadres féminines, ce qui rend compte de la complexité du phénomène étudié. En ce qui concerne l'évaluation de la contribution des femmes à la

culture organisationnelle, il semble que la masse critique se situerait autour de 20%. En effet, une augmentation du nombre des gestionnaires de sexe féminin au-delà de ce pourcentage ne favoriserait pas des évaluations plus positives de leur contribution à la culture organisationnelle. Par ailleurs, les cadres féminines ont droit à une meilleure évaluation de leur statut lorsqu'elles représentent 20% ou 50% des effectifs. Quant aux attributions faites sur le compte des femmes cadres, elles ne sont pas affectées par la force numérique.

Plusieurs recherches, mentionnées au chapitre I, ont montré que d'autres facteurs peuvent influencer les attitudes à l'égard des femmes cadres. Un de ces facteurs est le sexe des répondant-e-s.

Sexe des répondant-e-s

Règle générale, les femmes ont des attitudes plus favorables à l'égard de leurs collègues féminines que les hommes, ce qui vérifie notre hypothèse et corrobore les résultats obtenus par plusieurs chercheur-e-s (Bowman et al., 1965; Spence & Helmreich, 1972; Stevens & DeNisi, 1980; Sutton & Moore, 1985; Terborg et al., 1977). De plus, les collègues féminines évaluent de façon plus positive les caractéristiques attribuées aux femmes cadres. Par contre, les collègues masculins perçoivent le statut des gestionnaires féminines comme étant plus élevé que ne le font leurs collègues féminines, résultat également obtenu auprès de l'échantillon étudiant. Ceci pourrait s'expliquer, à l'instar des résultats obtenus par Guimond (1987), par le fait que les femmes cadres, faisant partie du groupe défavorisé sur le marché du travail, seraient plus conscientes de la disparité entre leur statut et celui de leurs

collègues masculins et percevraient ainsi le statut des gestionnaires féminines de façon plus réaliste que leurs collègues de sexe opposé. En ce qui concerne la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle, le sexe des répondant-e-s ne produit pas d'influence déterminante.

L'âge, l'ancienneté et la position hiérarchique

L'âge et l'ancienneté constituent également deux autres facteurs qui influencent les attitudes à l'égard des femmes cadres. En effet, les gestionnaires à l'emploi de la FPF depuis moins de 10 ans ou entre 16-20 ans, où les femmes se retrouvent les plus nombreuses, ont des attitudes encore plus libérales que ceux-celles qui y travaillent depuis plus de 26 ans. Ces résultats, comme ceux de Baudoux (1990), montrent que les cadres ayant moins d'ancienneté acceptent mieux les femmes gestionnaires. De plus, les deux groupes composés des plus jeunes répondant-e-s, soit les moins de 40 ans et ceux et celles qui ont entre 41-45 ans, ont des attitudes plus favorables à l'endroit des femmes cadres que le groupe des 51 ans et plus, composé principalement d'hommes. Ce constat concorde avec celui de Chusmir et Durand (1988), selon qui les individus plus âgés préfèrent les hommes aux femmes gestionnaires. Dans le même sens, Baudoux (1990) suggère que les cadres de moins de 40 ans expriment peu de préjugés à l'égard des femmes. Ces résultats dépeignent un effet complémentaire à celui de la force numérique des femmes cadres. En effet, les attitudes changent graduellement, tant dans les milieux éducationnels (Girard et al., 1987) que sur le marché du travail (Brown, 1979; Heilman & Martell, 1986), permettant au groupe dominant d'être exposé à des femmes qui ont du succès dans un milieu non-traditionnel. Ainsi, on retrouvait plus de résistance à l'endroit des femmes gestionnaires dans les années 60-70 (Bartol & Butterfield, 1976; Bowman

& al., 1965; Petty & Lee, 1975; Petty & Miles, 1976; Rosen & Jerdee, 1973; Roussell, 1974), alors qu'elles étaient quasi inexistantes, qu'au début des années '80 (Butterfield & Powell, 1981; Rice et al., 1984; Sutton & Moore, 1985).

Par ailleurs, en ce qui concerne l'estimation du statut, cette tendance est inversée. En effet, les gestionnaires dont l'ancienneté dépasse 21 ans considèrent le statut des cadres féminines comme étant plus élevé que ceux-celles dont l'ancienneté est inférieure à 15 ans. De plus, les répondant-e-s âgé-e-s de 41 à 45 ans ou de 51 ans et plus estiment que le statut des femmes gestionnaires est plus élevé que les 40 ans et moins. Ces deux constatations peuvent s'expliquer par le niveau hiérarchique et le sexe des répondant-e-s. En effet, les répondant-e-s de niveau sénior estiment le statut des cadres féminines comme étant plus élevé que ceux-celles des niveaux intermédiaire et junior. De plus, la grande majorité des gestionnaires qui ont atteint le niveau hiérarchique le plus élevé sont plus âgé-e-s, de sexe masculin et ont plus d'ancienneté que les autres. Ainsi, de par leur niveau hiérarchique, les gestionnaires supérieur-e-s entretiennent des relations d'égal-e-s à égales avec les femmes cadres supérieures ou de dirigeant-e-s à dirigées avec celles de niveau intermédiaire. En n'étant pas supervisé-e-s par une femme cadre, ils-elles ne percevraient pas l'inégalité de pouvoir entre les superviseurs masculins et féminines, contrairement à leurs subordonné-e-s qui s'en trouvent lésé-e-s (Hansen, cité dans Terborg, 1977; Liden, 1985; Ragins, 1988; Roussell, 1974; Trempe et al., 1985). Par ailleurs, ces variables socio-démographiques n'influencent pas significativement la perception de l'apport des femmes à la culture organisationnelle ni les attributions faites sur leur compte.

Expérience de supervision par une femme

Un autre facteur, lié au travail, qui a été identifié comme ayant une influence sur la perception du statut des femmes gestionnaires est l'expérience de supervision par une femme. En effet, cette expérience rend les gestionnaires plus conscient-e-s de la faiblesse du statut des femmes dans les ministères, ce qui avait été observé également auprès des étudiant-e-s. Les gestionnaires qui ont déjà été supervisé-e-s par une femme jugent que le statut des cadres féminines est plus faible que ceux qui ne l'ont jamais été. Cette différence de statut entre hommes et femmes gestionnaires pourrait refléter, selon les résultats de certains chercheur-e-s (Hansen, cité dans Terborg, 1977; Liden, 1985; Ragins, 1988; Roussell, 1974; Trempe et al., 1985), une réalité organisationnelle. Par ailleurs, l'expérience de supervision par une femme n'influence aucunement la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle, les attributions faites sur leur compte, ni les attitudes à leur endroit.

Taille des ministères

De toutes les variables dépendantes seule la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle est influencée par la taille des ministères considérés. Les fonctionnaires des ministères à gros effectifs évaluent de façon plus positive la contribution des femmes à la culture organisationnelle que ceux et celles des ministères à petits effectifs. Quelques hypothèses peuvent être avancées pour l'expliquer. Ceci peut être dû à des éléments idiosyncratiques de ces organisations ou à la nature même des ministères considérés. Une autre explication serait qu'à l'intérieur des ministères à petits effectifs la loyauté à l'organisation ainsi que les

liens entre les fonctionnaires seraient beaucoup plus forts que dans les gros ministères, où l'on retrouve les taux les plus élevés d'insatisfaction, d'absentéisme et de roulement des employé-e-s (Guiot, 1980; Indik, 1963). De ce fait, la culture organisationnelle des ministères à petits effectifs serait plus contraignante et ainsi, les femmes y seraient moins bien intégrées. Cependant, l'effet de ces différentes variables ne pourrait être déterminé avec certitude que lors d'études ultérieures.

Langue d'usage

Bien que la langue n'ait pas influencé significativement les attitudes, les attributions sur le compte des femmes cadres ni l'estimation de leur statut, elle affecte l'évaluation de l'apport des femmes à la culture organisationnelle, les anglophones l'évaluant plus positivement que les francophones. Etant eux-mêmes sous-représenté-e-s, les francophones auraient à manoeuvrer afin de faire reconnaître leur propre contribution à cette culture, comme l'a constaté Morgan (1988). Ainsi, avant de pouvoir reconnaître la contribution des femmes, la leur devrait être mieux appréciée; ce qui est problématique puisque de l'avis de haut-e-s dirigeant-e-s québécois-es, tant du secteur public que privé, il est inévitable que l'anglais demeure la langue principale des affaires et de la finance (Sales & Bélanger, 1985). De plus, près du tiers de ces gestionnaires, en grande majorité francophones, estiment que le français ne se prête pas aux exigences de la technique moderne.

Domaine d'études et scolarité

Bien que les expériences de socialisation en milieu scolaire n'affectent pas l'estimation du statut des femmes cadres, la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle, ni les attributions sur leur compte, elles influencent les attitudes. Guimond a rapporté en 1987, lors d'une étude effectuée auprès d'un échantillon étudiant que leur domaine d'études influençait leurs valeurs. Notre étude corrobore ses observations, car les gestionnaires qui ont étudié en Sciences humaines ou en administration ont des attitudes plus favorables à l'égard des femmes cadres que ceux et celles qui ont étudié en Sciences et génie. Ceci pourrait s'expliquer par des expériences différentielles de socialisation. En effet, alors qu'en Sciences humaines et en administration le nombre d'étudiantes est comparable à celui des étudiants, il est minoritaire en Sciences et génie. De plus, très peu de femmes enseignent dans les Facultés des Sciences et génie, comparativement à celles des Sciences humaines et de l'administration. L'effet du nombre a donc pu jouer un rôle important dans le cas qui nous intéresse. Par ailleurs, la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle est influencée par le nombre d'années de scolarité complétée. En effet, les gestionnaires qui ont complété des études post-secondaires considèrent la contribution des femmes à la culture organisationnelle comme étant plus élevée que ceux-celles qui ont complété des études de deuxième et/ou de troisième cycle car ceux-celles-ci étaient peu exposés-e-s à des femmes. Ces résultats vont également dans le sens de ceux obtenus par Izraeli & Izraeli (1985).

En résumé, la force numérique des femmes cadres a un effet sur les attitudes à leur endroit, mais cet effet ne correspond que partiellement aux hypothèses. En effet,

l'augmentation hypothétique de la proportion des cadres féminines à 50% provoque des réactions moins favorables à leur endroit. Selon nos résultats, l'appréciation des femmes en gestion serait à son apogée lorsqu'elles représenteraient 35% des effectifs cadres, ce qui correspond, selon la terminologie de Kanter (1977), au troisième type de groupe, où les dominants deviennent une majorité et les dominées une minorité. De par leur nombre, les femmes cadres peuvent maintenant faire reconnaître leur compétence (Moscovici, 1980; Nemeth et al., 1977). Par ailleurs, le sexe des répondant-e-s, sans égard à la force numérique des femmes cadres, joue un rôle important sur les attitudes (WAMS) à leur endroit, la perception de leur statut et les attributions faites sur leur compte. De plus, d'autres facteurs liés à la position hiérarchique, l'âge, l'ancienneté et les domaines d'études affectent les attitudes à l'égard des femmes cadres et/ou l'estimation de leur statut. En effet, le fait d'être en contact avec des femmes, que ce soit dans les milieux éducationnels et/ou du travail, permettrait de juger de leurs capacités et ainsi, d'apprécier leur présence dans des postes de gestion.

L'examen des résultats obtenus par l'analyse des structures de causalité constitue une autre façon d'analyser l'influence de la force numérique des cadres féminines sur les attitudes à leur endroit, ainsi que sur les variables médiatrices constituant ce modèle. Les modèles obtenus en solution finale pour les groupes des collègues féminines et masculins sont différents l'un de l'autre, ce qui n'est pas étonnant puisque les analyses de variance nous avaient déjà révélé l'importance du sexe des répondant-e-s sur les différentes variables dépendantes. Ainsi, chacun des modèles sera comparé au modèle initialement proposé pour les deux groupes, soit les

collègues féminines et masculins des femmes cadres. Par la suite, chacun des liens inclus dans les modèles sera discuté. Nous examinerons en premier lieu le groupe des collègues féminines.

Le groupe des collègues féminines

Le modèle proposé (figure 2) suggérait les liens suivants entre les variables: CULTU et WAMS; ATTRIBU et WAMS; STATUT et ATTRIBU; DUM1-2-3 et CULTU; DUM1-2-3 et STATUT. Ce modèle a été écarté au profit d'un autre modèle, obtenu par affinage théorique (figure 5), qui rend mieux compte de la variance générale des données. La différence entre les deux modèles comporte plusieurs dimensions. Ainsi, des neuf hypothèses émises au départ, sept sont infirmées. Seuls les liens causals, spécifiant une relation positive, entre DUM3 (35%), qui selon les analyses de variance constituerait le pourcentage idéal, et la culture organisationnelle (CULTU), ainsi qu'entre les attributions (ATTRIBU) et les attitudes (WAMS), sont confirmés. Le modèle retenu indique, de plus, un lien entre la culture organisationnelle et le statut perçu, de même qu'entre la culture organisationnelle et les attributions. Finalement, ce modèle spécifie une relation négative entre DUM3 et le statut perçu. Nous discuterons, dans la section qui suit, des résultats qui établissent des liens entre les variables.

Attributions faites sur le compte des femmes et attitudes à leur endroit. Les résultats obtenus montrent que les attributions influencent les attitudes des collègues féminines à l'égard des femmes cadres. Ceci corrobore le modèle de Fishbein et Ajzen (1975; Ajzen & Fishbein, 1980), selon lequel le

meilleur prédicteur d'une attitude à l'endroit d'un objet particulier est la sommation de chacune des croyances reliées à cet objet, multipliée par l'évaluation de cette croyance. L'attitude est donc présentée comme le produit de deux composantes: une composante cognitive, faisant référence aux stéréotypes et une composante évaluative ou affective, référant aux préjugés.

Les stéréotypes de sexe (croyances) sont une expression de la probabilité subjective perçue qu'une personne possède certaines qualités ou caractéristiques en raison de son sexe. Une des fonctions des stéréotypes étant de préserver le statu quo, il n'est pas surprenant que l'on attribue plus de compétence et d'intelligence aux groupes dominants qu'aux groupes dominés et que ceux-ci sont plus susceptibles d'être stéréotypés comme émotifs et incompetents (Lips, 1988).

Les stéréotypes (composante cognitive) justifient les préjugés (composante évaluative), qui, conjointement, détermineront les attitudes à l'égard des femmes cadres. En effet, les femmes qui possèdent des traits qui ne correspondent pas aux stéréotypes sont considérées comme des exceptions et règle générale, les exceptions ne sont pas aimées (Huici, 1984; Lips, 1988; McKendrick, 1982) puisqu'elles contreviennent aux normes. Ainsi, les attitudes à leur égard seront moins favorables, car elles seront l'objet d'attributions psychologisées. Un des effets de la psychologisation est de rendre saillant l'aspect marginal ou déviant de la minorité puisque l'on attribue les causes de son comportement à des caractéristiques psychologiques propres à celles de ses membres plutôt qu'à ses comportements (Mugny et al., 1983). Ainsi, afin de préserver les relations hommes-femmes auxquelles ils sont habitués, les gestionnaires assigneront des rôles stéréotypés à

leurs collègues féminines, comme la mère du groupe, la séductrice ou la mascotte (Kanter, 1977). Par ailleurs, si les femmes s'écartent de ces stéréotypes, les attributions faites sur leur compte constitueraient toutes des caractéristiques empruntées au groupe dominant, c'est-à-dire des caractéristiques masculines, telles que la détermination, l'agressivité, la masculinité, l'engagement professionnel plutôt que familial, l'ambition, la compétence, etc. Les femmes cadres seraient donc considérées comme des "faux-hommes" et leur style de supervision serait perçu moins efficace que celui de leurs collègues masculins (Bartol & Butterfield, 1976; Petty & Lee, 1975; Petty & Miles, 1976; Rosen & Jerdee, 1973, 1975a).

Par ailleurs, les attitudes à l'égard des femmes cadres sont favorables lorsque les attributions faites sur leur compte sont normalisées, c'est-à-dire que l'on reconnaît que les caractéristiques qui auparavant ne pouvaient être attribuées qu'aux hommes gestionnaires, peuvent dorénavant l'être aussi bien aux femmes. Il y a dès lors compatibilité entre l'appartenance au sexe féminin et le monde de la gestion. On reconnaît que les hommes et les femmes gestionnaires utilisent des comportements identiques et sont évalués comme tels (Butterfield & Powell, 1981; Day & Stodgill, 1972; Deaux, 1979; Hall & Hall, 1976b; Osborn & Vicars, 1976; Petty & Bruning, 1980; Rice et al., 1984; Terborg & Ilgen, 1975). Ce qui reflète la situation qui prévaut entre les femmes cadres et leurs collègues féminines. En effet, les attributions utilisées par ces dernières relèvent de la normalisation et leurs attitudes à l'endroit des femmes gestionnaires sont très favorables.

Culture organisationnelle, attributions faites sur le compte des femmes cadres, statut et attitudes à leur endroit. La culture organisationnelle réfère à un ensemble de valeurs, connaissances, perceptions communes mais aussi à des hypothèses fondamentales qui dictent les agissements, analyses et décisions des membres (Thévenet, 1986). Or, ces valeurs sont liées au contexte social nord-américain, selon lequel les qualités masculines sont plus valorisées que les qualités féminines.

Une des hypothèses voulait que les attitudes (WAMS) soient influencées par la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle. Les analyses post hoc ont montré que même si celle-ci n'a pas d'effet sur les attitudes, elle influence directement les attributions sur le compte des cadres féminines (ATTRIBU) et l'évaluation de leur statut (STATUT). La perception de l'apport des femmes à la culture organisationnelle s'avère donc un bon prédicteur des attributions ainsi que de l'estimation du statut des femmes cadres. Dans la mesure où la contribution des femmes à la culture organisationnelle n'est pas pleinement appréciée, elles sont psychologisées et l'appréciation de leur statut s'en ressent. Au contraire, si la contribution des femmes est mieux reconnue, on peut attribuer aux cadres féminines des caractéristiques normalisées, attribuées traditionnellement aux hommes, comme c'est le cas pour les collègues féminines des femmes gestionnaires.

DUM3 (35%), culture organisationnelle et statut. Une autre des hypothèses voulait que le lien entre DUM3 et STATUT soit positif. Les analyses ont toutefois montré que, comparé à la proportion de 50%, le lien existant entre ces

deux variables était négatif. De plus, les analyses post hoc ont révélé, tel que prédit, que DUM3 influençait positivement la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle.

Ainsi, l'atteinte de la masse critique aurait un impact moins favorable sur la perception du statut des cadres féminines par leurs collègues féminines. Les cadres féminines n'auraient donc pas droit à la même reconnaissance de statut que leurs confrères. Ce ne serait que dans une situation d'égalité que les collègues féminines reconnaîtraient pleinement le statut des femmes cadres, soit lorsqu'elles feraient partie du quatrième groupe identifié par Kanter (1977) dans lequel les interactions entre les membres des différentes catégories reflètent cet équilibre. Tant que ces dernières demeurent minoritaires en gestion, l'estimation de leur statut est plus ou moins conforme à celui d'alibis.

Le statut différentiel des hommes et des femmes gestionnaires originerait de la distribution sociale du travail (Eagly, 1987; Simard, 1983), selon laquelle les rôles et les caractéristiques attribués aux hommes sont davantage valorisés (Paludi & Strayer, 1985; Prather, 1971; Sherriffs & Jarrett, 1953; Smith, 1939). Cette différence de statut pourrait également s'expliquer à la lumière de l'étude de Dexter (1985), selon laquelle le statut des femmes est conféré, tandis que celui des hommes est acquis. Pour que les femmes jouissent d'un statut semblable à celui de leurs collègues masculins, c'est-à-dire d'un statut acquis, il semblerait, selon nos répondantes, que leur proportion doive atteindre la moitié des effectifs cadres intermédiaires et supérieurs à l'intérieur des ministères. À 35%, elles seraient à la fois trop et pas assez nombreuses, ce qui rendrait saillant leur statut conféré. Ces

résultats supportent ceux obtenus par Powell et Jacobs (1984), selon lesquels le prestige de personnes occupant des emplois non-traditionnels pour leur sexe demeure peu élevé, aussi longtemps qu'elles sont minoritaires dans ces professions.

Cependant, comparativement à 50%, l'augmentation à 35% des femmes gestionnaires, favoriserait la reconnaissance de leur contribution à la culture organisationnelle. On reconnaîtrait les qualités féminines comme étant utiles et même nécessaires à l'organisation. Comme l'ont montré Petty et Bruning (1980), la satisfaction des subordonné-e-s est plus élevée lorsque les superviseur-e-s utilisent des comportements mettant l'accent sur la considération pour autrui plutôt que sur l'initiative. De plus, les gestionnaires féminines sont perçues comme ayant plus de considération pour autrui que les gestionnaires masculins (Adams, cité dans Terborg, 1977). Donc, les collègues féminines reconnaîtraient qu'à 35% les femmes cadres contribueraient positivement au monde de la gestion.

DUM2 (20%), culture organisationnelle et statut perçu - DUM1 (9%), culture organisationnelle et statut perçu. Les hypothèses voulant que DUM2 et DUM1, comparés respectivement à une proportion de 50% de cadres féminines, influencent négativement la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle (CULTU) et de leur statut (STATUT) sont infirmées. Nos résultats vont donc à l'encontre de ceux de Harlan et Weiss (1981), selon lesquels les femmes gestionnaires étaient l'objet de plus de discrimination lorsque leurs effectifs passaient de 6% à 19%. Ils vont également à l'encontre de la théorie de Kanter (1977), selon laquelle la perception de la contribution des femmes à la

culture organisationnelle serait le moins appréciée lorsqu'elles ne représentent que 9% des effectifs cadres, comparativement à 50%.

Il est difficile d'apporter une explication à ces résultats pour le moins surprenants, où les proportions de 9% et de 20% ne se distinguent pas de celle de 50% de femmes constituant les effectifs cadres, puisqu'il nous est impossible de nous appuyer sur des situations réelles de travail dans lesquelles on retrouverait autant de femmes que d'hommes à occuper des postes traditionnellement réservés à ces derniers. De plus, les études qui se sont penchées sur la problématique de la force numérique des femmes dans des domaines non-traditionnels n'ont jamais considéré un pourcentage dépassant 26% (Harlan & Weiss, 1981; Kanter, 1977; Ott, 1985, 1989; Yoder & Sinnett, 1985).

Statut perçu des femmes cadres et attributions faites sur leur compte.
Les résultats obtenus infirment l'hypothèse voulant que le statut perçu soit un déterminant des attributions faites sur le compte des femmes cadres. Selon Mugny et ses collaborateurs (1983), la psychologisation constituerait un moyen de résistance à l'influence de toute minorité qui revendique des droits et la reconnaissance de ses particularismes. Cependant, Ott (1985, 1989) et Yoder et Sinnett (1985) ont démontré que les hommes-alibis, comparativement aux femmes, tiraient avantage de leur situation de minoritaires. Ces résultats, infirmant partiellement la thèse de Mugny et al., nous ont amenée à supposer que le recours à la psychologisation dépendait du statut social de la minorité. Ainsi, en présence d'une minorité à statut social élevé, la psychologisation ne jouerait pas. Par contre, face à une minorité à statut social peu élevé, en l'occurrence les femmes cadres-alibis, elle constituerait

un mécanisme de résistance (Ott, 1989). Les résultats montrent cependant que chez le groupe des collègues féminines, ce n'est pas le cas. On pourrait expliquer l'absence de lien entre le statut perçu des femmes cadres et les attributions sur leur compte, quelque soit leur nombre, par le fait que les femmes considéreraient leur statut comme une réalité immuable (Rosenfeld, 1979).

Le groupe des collègues masculins

Le modèle initialement proposé pour expliquer les attitudes des collègues masculins à l'endroit des femmes cadres, semblable à celui des collègues féminines, a été écarté au profit d'un modèle obtenu par affinage théorique (figure 8). Ce nouveau modèle, dont l'ajustement aux données est supérieur au modèle initialement proposé, est quelque peu différent de celui-ci. En effet, les résultats confirment toutes les hypothèses avancées, sauf celles se rapportant aux variables DUM2 et DUM3. Par ailleurs, trois liens non prévus ont été révélés par affinage théorique. Ces trois liens ont été observés entre les variables suivantes: DUM3 et WAMS; CULTU et STATUT; et finalement CULTU et ATTRIBU. Chacun des liens compris dans le modèle obtenu en solution finale sera examiné séparément.

Attributions faites sur le compte des femmes et attitudes à leur endroit. Comme c'est le cas chez les collègues féminines, les résultats obtenus auprès des hommes vérifient l'hypothèse voulant que les attributions faites sur le compte des femmes cadres soient un déterminant des attitudes à leur endroit. Les attributions s'avèrent donc un bon prédicteur des attitudes, quelque soient les

effectifs féminins, corroborant ainsi le modèle de Fishbein et Ajzen (1975; Ajzen & Fishbein, 1980). Ainsi, des attitudes favorables impliquent la reconnaissance des qualités communiales des cadres féminines. N'étant plus considérées comme des "faux-hommes", elles perdent par le fait même leur caractère exceptionnel.

Ce lien signifie également, selon la logique de Mugny et al. (1983), qu'aussi longtemps que les attributions relèvent de la psychologisation, les femmes sont moins acceptées en gestion puisque les caractéristiques qui leur sont attribuées constituent des emprunts aux hommes. Les attitudes à leur endroit sont moins favorables dans la mesure où ces femmes ne se conforment pas aux stéréotypes et contreviennent aux normes culturelles (Lips, 1988).

Pour que les femmes soient acceptées en gestion les processus de psychologisation doivent faire place à la normalisation, c'est-à-dire que l'accent soit mis sur leurs comportements en tant que gestionnaires plutôt que sur des caractéristiques psychologiques déviantes. C'est le cas des gestionnaires masculins de la FPF, ils attribuent des caractéristiques normalisées aux femmes cadres et ainsi, leurs attitudes à l'égard de ces dernières sont très favorables.

Culture organisationnelle, attributions faites sur le compte des femmes cadres, statut et attitudes à leur endroit. L'hypothèse voulant que la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle influence directement les attitudes est confirmée. Les analyses post hoc ont montré, au surplus, que la perception de la contribution des femmes à la culture

organisationnelle a un lien avec les attributions sur leur compte, et avec l'évaluation de leur statut. La culture organisationnelle s'avère donc un bon prédicteur, non seulement des attitudes, mais également des attributions et du statut perçu, tout comme chez les collègues féminines. Ainsi, la reconnaissance de la contribution des femmes gestionnaires à la culture organisationnelle suscite des attitudes favorables à leur endroit, on perçoit leur statut comme étant élevé et les attributions qui sont faites sur leur compte sont normalisées. Par contre, si leur apport à la culture organisationnelle n'était pas reconnu, les attitudes à leur endroit ne pourraient être aussi favorables, leur statut serait perçu comme étant moins élevé et les attributions faites sur leur compte seraient plutôt psychologisées.

DUM1, culture organisationnelle et statut. Les résultats obtenus appuient les hypothèses voulant que la variable DUM1 (9%) exerce une influence négative, en comparaison avec la proportion de 50%, sur la perception de l'apport des femmes à la culture organisationnelle et l'estimation de leur statut.

Ainsi, lorsque les femmes cadres représentent 9% des effectifs, comparativement à 50%, on perçoit moins positivement leur contribution à la culture organisationnelle et leur statut, ce qui va dans le sens des observations de Kanter (1975a, 1975b, 1977, 1982); lorsqu'elles sont sous-représentées, les femmes cadres sont traitées en alibis. Les différences entre dominants et dominées accentuent la culture de la majorité masculine (Kanter, 1977). La sous-représentation des cadres féminines est donc largement responsable de la faible estimation de leur statut (Eagly, 1987) de la part des collègues masculins.

Statut et attributions faites sur le compte des femmes cadres. Conformément à notre hypothèse, le statut, tel que perçu par les collègues masculins, a une influence déterminante sur les attributions faites sur le compte des femmes cadres. Ainsi, selon que leur statut est perçu comme étant plus ou moins élevé les attributions seront plutôt normalisées ou plutôt psychologisées. Comme l'ont démontré Ott (1985, 1989) et Yoder et Sinnott (1985), les alibis considérés socialement tirent avantage de leur situation, du fait de leur visibilité combinée au processus de normalisation. Puisque les collègues masculins perçoivent le statut des femmes cadres comme étant plus élevé que ne le font les collègues féminines, il est possible que, contrairement à ces dernières, ceux-ci l'évaluent selon leur statut acquis (gestionnaire) plutôt que conféré (femme) et ainsi, les attributions qui sont faites sur leur compte sont normalisées. Par contre, face à une minorité à faible statut, les hommes utiliseraient le processus de psychologisation qui aurait pour effet de rendre saillant la marginalité et même la déviance de cette minorité (Mugny et al., 1983).

DUM3, culture organisationnelle, statut perçu et attitudes. Contrairement aux hypothèses voulant que DUM3 (35%) influence la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle et celle de leur statut, il s'avère que cette variable a un lien direct avec les attitudes à l'endroit des femmes cadres.

Une raison pour laquelle DUM3 (35%) influence directement les attitudes plutôt que d'influencer les deux autres variables médiatrices, soit le statut et la culture

organisationnelle, serait qu'elle représente la masse critique perçue par les hommes et ainsi, confirme les avancées de Kanter (1977). Le nombre important de femmes cadres a donc valeur de démonstration: les femmes tout comme les hommes peuvent réussir en tant que gestionnaires. L'atteinte de la masse critique paraît donc une condition déterminante pour influencer directement les attitudes des hommes à l'égard de leurs collègues féminines. Selon les gestionnaires masculins ce pourcentage pourrait constituer l'idéal pour permettre une meilleure intégration des femmes en gestion.

DUM2, culture organisationnelle et statut. Les hypothèses voulant que les variables culture organisationnelle et statut soient influencées négativement par la proportion de 20% (DUM2) n'ont pas été vérifiées. Ces résultats obtenus auprès des collègues masculins vont donc à l'encontre de ceux obtenus par Harlan et Weiss (1981), selon qui l'augmentation du nombre des femmes cadres à 20% menacerait les membres de la majorité et forcerait ces derniers à résister à leur présence en utilisant des comportements sexistes à leur endroit.

CONCLUSION

Dans une étude considérée comme classique Kanter (1977) ne considérait que les facteurs d'ordre structurel pour expliquer les comportements que les collègues adoptent à l'égard des femmes-alibis. D'après elle, l'augmentation du nombre des cadres féminines constituait une des solutions pour enrayer la discrimination à leur endroit dans la mesure où leur force numérique permet de faire place à une nouvelle culture, où les qualités féminines sont reconnues et même nécessaires.

Cette étude visait donc à vérifier, en premier lieu, l'hypothèse voulant que l'augmentation du nombre des gestionnaires féminines de niveau intermédiaire et supérieur rendrait plus favorables la perception de leur contribution à la culture organisationnelle, l'estimation de leur statut, les attributions faites sur leur compte et les attitudes à leur endroit. En deuxième lieu, des hypothèses supplémentaires voulaient que les femmes et les répondant-e-s qui ont eu une expérience de supervision par une femme, aient des scores plus élevés sur chaque variable dépendante.

Des simulations en laboratoire ont mis les hypothèses à l'épreuve dans un premier temps, en variant la force numérique des cadres féminines: 9%, 20%, 35% et 50%. Les étudiant-e-s en administration ont fait valoir, dans l'ensemble, des attitudes très favorables envers les femmes gestionnaires, quelque soit leur nombre. En effet,

elles se situaient au-dessus du point milieu de l'échelle du WAMS. Par ailleurs, sans être statistiquement significatifs, les résultats obtenus sur trois des quatre variables dépendantes montrent des fluctuations dans le sens des hypothèses formulées: la perception de l'apport des femmes à la culture organisationnelle, de leur statut et les attitudes à leur égard sont le plus favorables lorsque leur proportion se situe à 35% et 50% et le sont le moins lorsque leurs effectifs atteignent 20% des cadres de niveau intermédiaire et supérieur.

Dans un deuxième temps, les attitudes de gestionnaires fédéraux des deux sexes ont été mesurées en fonction de quatre pourcentages: 9% et 20%, effectifs réels de cadres féminines dans les ministères sélectionnés, 35% et 50%, effectifs hypothétiques. Comme chez les étudiant-e-s, les gestionnaires des deux sexes ont des attitudes très favorables à l'endroit des cadres féminines, quelque soit leur pourcentage. D'autre part, l'impact de la force numérique n'est conforme aux hypothèses qu'à 9% et 35%. A 20%, les attitudes sont plus favorables qu'à 9%, mais à 50%, elles sont semblables à celles obtenues à 9%. Par ailleurs, les évaluations du statut des femmes cadres, de leur contribution à la culture organisationnelle et les attributions sur leur compte ne fluctuent pas nécessairement de la même façon que les attitudes, exprimées en fonction de leur pourcentage, ce qui fait ressortir des dimensions multiples du phénomène étudié. De plus, selon les analyses des structures de causalité, les proportions de 9% et de 35%, en comparaison avec celle hypothétique de 50%, semblent jouer un rôle déterminant sur les variables dépendantes et ce, pour les deux sexes. Ces deux proportions avaient été identifiées par Kanter comme des niveaux critiques, où 9% correspondait à la condition d'alibi et 35% à celle de la masse critique. Ainsi, les résultats vont

dans le sens de ses avancées (Kanter, 1975a, 1977). Par ailleurs, ils vont à l'encontre de ceux de Harlan et Weiss (1981), selon lesquels la discrimination à l'égard des cadres féminines était plus forte lorsqu'elles représentaient 19% plutôt que 6%. En accord avec les résultats des analyses des structures de causalité, la proportion de 20% n'a pas d'influence déterminante sur les variables dépendantes, et ainsi, ne provoque pas la résistance qui prévalait dans l'étude de Harlan et Weiss (1981).

Ces deux études ont permis d'enrichir la théorie de Kanter en montrant l'importance du rôle de facteurs socio-démographiques, tels que le sexe, l'âge, l'expérience de supervision par une femme, l'ancienneté, le domaine d'études, la position hiérarchique. En effet, les étudiantes ont des attitudes plus favorables à l'endroit des cadres féminines, de même que les étudiants et étudiantes qui ont eu une expérience de supervision par une femme. Cette constatation est conforme aux résultats de recherches antérieures (Bowman, Wortney & Greyser, 1965; Ezell et al., 1982; Spence & Helmreich, 1972; Stevens & DeNisi, 1980; Sutton & Moore, 1985; Terborg et al., 1977). Les résultats obtenus chez les gestionnaires indiquent également qu'indépendamment des pourcentages réels et fictifs, ces facteurs conditionnent le changement des attitudes. En effet, les attitudes sont plus favorables chez les femmes, les gestionnaires diplômé-e-s dans les humanités et en administration, les plus jeunes et ceux-celles qui ont moins d'ancienneté à la FPF. Ainsi, la force numérique n'est pas un facteur suffisant du changement des attitudes puisqu'à un niveau hypothétique de 50%, les attitudes des collègues féminines et masculins rejoignent celles de la proportion réelle de 9% des effectifs cadres. Est-ce que cela signifierait que pour conserver un prestige très élevé, une profession

doit demeurer "masculine" (Lips, 1988; Ott, 1985, 1989; Prather, 1971)? La force numérique n'a donc pas un effet aussi magique que Kanter le supposait. Le fait que des variables comme l'âge, l'expérience de supervision par une femme, l'ancienneté, les domaines d'études, etc. aient une influence permet d'envisager un effet parallèle à celui de la force numérique. Le nombre n'a pas un effet instantané, comme en font foi les analyses des structures de causalité, mais plutôt graduel: avec le temps son influence se fait sentir, au fur et à mesure que le nombre des femmes cadres augmente. N'étant plus considérées comme des exceptions, on s'aperçoit qu'elles peuvent réussir aussi bien que les hommes dans cette profession.

Par ailleurs, les résultats obtenus en laboratoire et en milieu naturel ne sont pas comparables à tous points de vue. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer leur inconsistance. Une première serait que les étudiants et étudiantes universitaires constituent une population privilégiée, à partir de laquelle il est impossible de généraliser à d'autres types de population, dans le cas qui nous intéresse, celle des gestionnaires de la FPF. En effet, les étudiant-e-s n'ont qu'une connaissance théorique de la culture organisationnelle et les analyses des structures de causalité ont montré que le changement des attitudes est médiatisé par la perception de l'apport des femmes à cette variable. Une deuxième raison serait que les simulations présentées aux étudiant-e-s n'ont pas joué le rôle attendu, soit parce qu'elles n'étaient pas assez sensibles (Clark & Maass, 1990), soit parce qu'elles ne peuvent remplacer l'expérience de travail. En effet, les résultats obtenus auprès des gestionnaires fédéraux ont montré que des variables telles que l'ancienneté à la FPF et l'âge jouent un rôle déterminant sur les attitudes à l'égard des cadres féminines, alors que le niveau hiérarchique et l'expérience de supervision par une femme influencent la perception de leur statut. Ceci nous permet de douter, à la suite de

Gordon, Slade et Schmitt (1986), de la validité écologique des études effectuées auprès des étudiant-e-s. Il importe également de se rappeler que les résultats obtenus auprès des gestionnaires fédéraux pour les proportions de 35% et de 50% proviennent de pourcentages hypothétiques. L'augmentation graduelle des femmes dans des secteurs qui auparavant leur étaient fermés permet à la majorité de se familiariser et de reconnaître leur contribution. Il est donc plausible que lorsque les femmes représenteront, de fait, 50% des effectifs cadres, les attitudes à leur endroit seront au moins aussi favorables qu'à 20%.

D'autre part, une des contributions majeures de cette étude effectuée en milieu organisationnel réside dans l'identification des processus sous-jacents au changement des attitudes, grâce aux analyses des structures de causalité. Le modèle théorique (figure 2) avait été élaboré pour rendre compte de ces processus psychologiques, par l'association des assises théoriques de Kanter (1977), de Eagly (1987) et de celles de Mugny et al. (1983). La théorie de Kanter nous permettait de postuler un lien entre la proportion des cadres féminines et la perception de leur contribution à la culture organisationnelle, alors que celle de Eagly en suggérait un autre entre la proportion des cadres féminines et l'estimation de leur statut. Tel que prévu, le modèle final obtenu chez les femmes indique que la force numérique n'influence pas directement leurs attitudes à l'égard des femmes gestionnaires, mais influence plutôt deux des trois variables médiatrices, soit la perception de leur contribution à la culture organisationnelle et l'évaluation de leur statut. Par contre, pour ce qui est des hommes, la proportion de 35% (qui représente la masse critique) influence directement leurs attitudes à l'égard des femmes cadres. La force numérique influence également les deux mêmes variables médiatrices que chez les

collègues féminines.

Pour sa part, la théorie de la psychologisation de Mugny et al. (1983) permettait de postuler un lien entre les attributions faites sur le compte des femmes cadres et les attitudes à leur endroit. Selon Mugny et ses collaborateurs, une minorité revendicatrice de ses droits est psychologisée, ce qui nuit à sa reconnaissance et à son influence auprès de la majorité. Par ailleurs, certain-e-s chercheur-e-s ont montré qu'une minorité socialement bien considérée tirait avantage de sa position minoritaire (Ott, 1985, 1989; Yoder & Sinnett, 1985). La variable statut social a donc été intégrée au modèle théorique: un statut social perçu comme étant faible, entraînera à la psychologisation et à des attitudes moins favorables. Inversement, un statut considéré comme étant élevé, mènera à la normalisation et ainsi, les attitudes seront favorables. Les analyses des structures de causalité ont identifié des processus différentiels en fonction du sexe. Selon le modèle obtenu chez les femmes, l'estimation du statut des gestionnaires féminines n'a aucune influence sur les attributions sur leur compte, ce qui laisse supposer que les femmes considèrent la faiblesse de leur statut comme une réalité immuable (Rosenfeld, 1979). D'autre part, le lien postulé entre ces deux concepts a été vérifié dans le modèle obtenu en solution finale chez les hommes. L'ajout de ce lien permet d'expliquer pourquoi les attributions faites par les collègues masculins sur le compte des femmes cadres sont normalisées: ceux-ci considèrent le statut social des femmes gestionnaires comme étant élevé. L'estimation du statut social de la minorité est donc un déterminant des attributions faites à son endroit, plutôt que le statut de fait.

Ainsi, les processus sous-jacents au changement des attitudes ont été mis en lumière

par l'association des perspectives théoriques de Kanter, de Eagly et de Mugny et al. Les attributions stéréotypées ne pourraient pas seules expliquer les attitudes à l'endroit des femmes en gestion. Cette étude a montré que la perception de l'apport des femmes à la culture organisationnelle et celle de leur statut contribuent à ce processus. Elle a donc permis d'intégrer différentes variables, et partant, de représenter la situation de façon plus complexe que l'on a l'habitude de le faire.

En somme, la force numérique a un impact déterminant sur le changement des attitudes à l'endroit des femmes gestionnaires, mais opère de façon différente de ce que nous avons postulé. Toutefois, selon les résultats obtenus, tant en laboratoire qu'en milieu organisationnel, l'appréciation des femmes en gestion serait à son apogée lorsqu'elles atteindraient la masse critique, c'est-à-dire 35% des effectifs cadres. A l'instar d'autres études sur l'influence minoritaire (Kiesler & Pallack, 1975; Lortie-Lussier et al., 1989), lors de l'atteinte de la masse critique la compétence des cadres féminines est reconnue.

Limites de ces études

Le fait que les gestionnaires fédéraux aient des attitudes aussi favorables à l'égard des femmes cadres pourrait s'expliquer par le contexte organisationnel dans lequel ils-elles évoluent. En effet, la FPF se donne pour tâche de promouvoir l'accès à l'égalité en emploi depuis six ans déjà. Ainsi, les cadres féminines jouissent d'une meilleure représentation dans ce secteur. Les attitudes des gestionnaires fédéraux pourraient être le reflet de celles de leur organisation. Ce qui peut, toutefois, limiter leur application à d'autres milieux. Les fonctionnaires peuvent également avoir répondu aux différents questionnaires en fonction de la désirabilité sociale et leurs attitudes

paraîtraient plus favorables qu'elles ne le sont réellement. Toutefois, si le fait de présenter des attitudes favorables est perçu comme étant désirable, il dénote déjà un changement social, puisque dans les années '70 ce n'était pas le cas.

D'autre part, ces résultats proviennent de ministères où la proportion réelle des femmes gestionnaires atteint 9% ou 20%. Les proportions de 35% et de 50% de femmes cadres étaient hypothétiques, et partant, ne peuvent être considérées sans réserve. L'évocation de pourcentages était la seule façon de vérifier la thèse de Kanter, puisque les ministères où on retrouve un grand pourcentage de femmes cadres ont des vocations différentes de ceux où elles sont sous-représentées. Il est donc possible que les réponses des gestionnaires, imaginant que les effectifs de leurs collègues féminines atteignaient 50% dans leur ministère, reflètent une certaine appréhension face à une anticipation de l'augmentation du nombre des gestionnaires féminines. Dans cette étude, il est difficile de faire la différence entre l'effet réel et l'effet anticipé de la force numérique des femmes cadres. En effet, il se peut que les répondant-e-s des conditions expérimentales où la proportion réelle des femmes cadres atteignait 9% ou 20% soient, de fait, en contact quotidien avec une proportion inférieure de femmes gestionnaires et partant, leur réponse serait une anticipation d'un pourcentage plus élevé. Afin de pallier à cette limite, il serait possible, dans une étude ultérieure, de demander aux gestionnaires participant d'indiquer eux-mêmes le nombre d'hommes et de femmes qu'ils-elles ont en tant que supérieur-e-s immédiat-e-s, collègues et subalternes. Ceci permettrait de constituer le pourcentage des cadres féminines à partir des réseaux des co-travailleurs-euses de chacun-e des répondant-e-s. Ainsi, les pourcentages représenteraient un plus grand éventail et constitueraient une réalité pour tous et

toutes.

De plus, puisque ces résultats proviennent de ministères à vocation socio-économique, il serait intéressant de vérifier si les mêmes processus psychologiques sous-jacents au changement d'attitudes à l'égard des femmes cadres et les mêmes différences de sexe seraient observables dans d'autres milieux. Un autre point est à considérer dans l'optique de la généralisation externe des résultats obtenus et il concerne les liens causals révélés par affinage théorique. Parce qu'ils sont le résultat d'analyses post hoc, les liens obtenus entre les variables pour les femmes et ceux obtenus pour les hommes auraient avantage à être corroborés auprès d'un échantillon indépendant de celui utilisé ici. Quoique ces relations causales sont plausibles théoriquement, la reproduction des résultats observés permettrait de solidifier les implications théoriques et pratiques qui en découlent.

Avenues de recherches à venir et implications pratiques des résultats obtenus

L'identification de processus médiateurs différents chez les hommes et les femmes incite à pousser plus loin l'examen de ce phénomène, surtout en ce qui concerne la perception du statut social des femmes cadres. Selon Powell et Jacobs (1984), les femmes estimeraient leur statut comme étant plus élevé si leurs effectifs représentaient la même proportion que celle de leurs homologues masculins, ou encore si elles étaient majoritaires.

L'émergence de deux modèles est très intéressante puisque l'on a longtemps présumé d'un seul modèle, masculin de surcroît, appliqué à l'un ou l'autre des deux catégories

sexuées. Désormais, il faudra tenir compte de ces processus différentiels en fonction du sexe lors de l'implantation de programmes en vue de changer les attitudes des collègues de travail à l'égard des femmes gestionnaires à la FPF. L'équité en emploi, dans un milieu non-traditionnel, va à l'encontre d'une tradition d'habitudes et de pratiques d'emploi. De ce fait, elle nécessite une certaine préparation, autant pour les femmes que pour les hommes. Chez les femmes, il serait important de promouvoir leur statut acquis de cadres, puisque les femmes semblent croire que leur statut conféré prime sur tout le reste. De plus, une façon d'augmenter l'estimation du statut des femmes cadres serait de leur donner des postes comportant plus de responsabilités, donc des postes provenant du service organique et non du service fonctionnel (Sales & Bélanger, 1985). Aussi, il serait important de faire la promotion des qualités communiales des femmes, tant auprès des hommes que des femmes, et de montrer leur apport à la culture organisationnelle. En effet, selon Adams (cité dans Terborg, 1977) les femmes utiliseraient davantage un style de leadership axé sur la considération pour autrui et comme l'ont montré Petty et Bruning (1980), la satisfaction des subordonné-e-s est en relation positive avec ce style de supervision.

Cette étude suggère également aux promoteurs des stratégies d'action positive des indications quant aux quotas de femmes gestionnaires à atteindre au plus tôt. Elle démontre bien que des situations de solo ou d'alibi ne favorisent pas la perception adéquate de l'apport des femmes à la culture organisationnelle, ni l'estimation la plus positive de leur statut et conséquemment, les attributions faites sur leur compte et les attitudes à leur endroit ne sont pas aussi favorables qu'elles le pourraient. Ainsi, une augmentation des effectifs cadres féminines à un minimum de 20% favoriserait des attitudes plus favorables à leur endroit que si elles se retrouvent dans une

situation d'alibi.

De plus, selon les résultats obtenus dans cette recherche, les attitudes à l'égard des femmes cadres ne peuvent que devenir plus favorables. En effet, ceux et celles qui détiennent les attitudes les moins favorables vis-à-vis des gestionnaires féminines, c'est-à-dire les plus âgé-e-s et ceux-celles qui ont le plus d'ancienneté à la FPF, laisseront place à des plus jeunes qui ont été socialisé-e-s auprès de femmes en position de pouvoir, soit à l'Université ou dans leurs emplois d'été.

Par ailleurs, des études ultérieures devraient être effectuées dans des ministères où il y a, de fait, 35% et 50% de femmes cadres. Cela permettrait de vérifier si les résultats obtenus lors de cette recherche reflétaient un effet réel de la force numérique, ou plutôt un effet d'anticipation. Il serait également intéressant de pousser plus loin l'examen de l'influence de la taille des ministères et de la langue d'usage sur l'évaluation de l'apport des femmes à la culture organisationnelle. L'examen de ces facteurs est d'autant plus important que la perception de la contribution des femmes à la culture organisationnelle est liée directement, chez les hommes, ou indirectement, chez les femmes, aux attitudes à l'endroit des cadres féminines.

Finalement, des études subséquentes devraient chercher à identifier d'autres variables à inclure dans un modèle de changement d'attitudes, comme le climat économique dans lequel les organisations évoluent. En effet, l'acceptation des femmes dans les hauts échelons organisationnels peut aussi être influencée par le contexte économique de l'entreprise (Baller, 1980; Gunderson, 1985; Wallace, 1976).

L'addition de ces variables reflèterait plus adéquatement la réalité sociale et psychologique à travers laquelle les acteurs sociaux évoluent.

RÉFÉRENCES

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bakan, D. (1966). The duality of human existence: An essay on psychology and religion. Chicago: Rand McNally.
- Bartol, K. M. (1974). Male versus female leaders: The effects of leader need for dominance on follower satisfaction. Academy of Management Journal, 17, 225-233.
- Bartol, K. M. (1976). Relationship of sex and professional training area to job orientation. Journal of Applied Psychology, 61, 368-370.
- Bartol, K. M., & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. Journal of Applied Psychology, 61, 446-454.
- Bartol, K. & Wortman, Jr., M. (1975). Male versus female leaders: Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. Personnel Psychology, 28, 533-547.
- Baudoux, C. (1990). Les cadres de l'avenir, des androgynes? Université Laval, Québec. Manuscrit inédit.
- Beller, A. H. (1980). The effect of economic conditions on the success of equal employment opportunity laws: An application to the sex differential in earnings. Review of Economics and Statistics, 62, August, 379-387.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42, 155-162.

- Berkowitz, L., & Donnerstein, E. (1982). External validity is more than skin deep: Some answers to criticisms of laboratory experiments. American Psychologist, 37, 245-257.
- Bigoness, W. J. (1976). Effect of applicant's sex, race, and performance on employer's performance ratings: Some additional findings. Journal of Applied Psychology, 61, 80-84.
- Bowman, G., Wortney, B. N., & Greyser, S. H. (1965). Are women executives people? Harvard Business Review, 43, 14-28; 164-178.
- Brief, A. P., & Oliver, R. L. (1976). Male-female differences in work attitudes among retail sales managers. Journal of Applied Psychology, 61, 526-528.
- Broverman, I. K., Vogel, R. S., Broverman, D. M., Clarkson, F. E. & Rosenkrantz, P. S (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. Journal of Social Issues, 28, 59-78.
- Brown, L. K. (1979). Women and business management. Signs, 5, 266-288.
- Butterfield, D. A., & Powell, G. N. (1981). Effect of group performance, leader sex, and rater sex on ratings of leader behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 28, 129-141.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. Organizational Behavior and Human Performance, 15, 278-296.
- Cecil, E. H., Paul, R. J., & Olins, R. A. (1973). Perceived importance of selected variables used to evaluate male and female job applicants. Personnel Psychology, 26, 397-404.
- Chusmir, L. H. & Durand, D. E. (1988). A pragmatic look at women in management. Supervision, 49, 2, 14-23.

- Clark, III, R. D., & Maass, A. (1990). The effects of majority size on minority influence. European Journal of Social Psychology, 20, 99-117.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1975). Applied multiple regression/Correlation analysis for the behavioral sciences. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. L., & Leavengood, S. (1978). The utility of the WAMS: Shouldn't it relate to discriminatory behavior. Academy of Management Journal, 21, 4, 742-748.
- Colwill, N. (1982). The new partnership: Women and men in organizations. Toronto: Mayfield.
- Commission de la Fonction publique du Canada (1984). Rapport Annuel 1983. Ottawa.
- Commission de la Fonction publique du Canada (1987). Rapport Annuel 1986. Ottawa.
- Commission de la Fonction publique du Canada (1990). Rapport Annuel 1986. Ottawa.
- Crowley, J. E., Levitin, T. E., & Quinn, R. P. (1973). Seven deadly half truths about women. Psychology Today, March, 94-96.
- Day, D. R. & Stodgill, R. M. (1972). Leader behavior of male and female supervisors: A comparative study. Personnel Psychology, 25, 2, 353-360.
- Deaux, K. (1976a). Sex: A perspective on the attribution process. In J. H. Harvey, W. J. Ickes & R. F. Kidd (Eds). New directions in attribution research, vol. I. New York: Erlbaum.
- Deaux, K. (1979). Self-evaluations of male and female managers. Sex Roles, 5, 571-580.

- Deaux, K., & Enswiller, T. (1973). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What's skill for the male is luck for the female. Journal of Personality and Social Psychology, 29, 80-85.
- Deaux, K., & Taynor, J. (1973). Evaluation of male and female ability: Bias works two ways. Psychological Reports, 32, 261-262.
- Denmark, F. L. (1977). Styles of leadership. Psychology of Women Quarterly, 2, 99-113.
- Dexter, C. R. (1985). Women and the exercise of power in organizations: From ascribed to achieved status. In L. Larwood, G. Stromberg, & B. Gutek (Eds). Women and work: An annual review, 1, Beverly Hills: Sage.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H. & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. Journal of Personality and Social Psychology, 46, 4, 735-754.
- Eagly, A. H. & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. Journal of Personality and Social Psychology, 43, 915-928.
- Epstein, C. F. (1970). Women's place. Berkeley: University of California Press.
- Escomel, G. (1988). Etes-vous suffisamment payée pour votre travail? La Gazette des Femmes, 10, 1, 15-21.
- Ezell, H. F., Odewahn, C. A. & Sherman, J. D. (1982). Women entering management: Differences in perceptions of factors influencing integration. Group and Organization Studies, 7, 2, 243-253.

- Feather, N. T. (1969). Attribution of responsibility and valence of success and failure in relation to initial confidence and task performance. Journal of Personality and Social Psychology, 13, 129-144.
- Fernberger, S. W. (1948). Persistence of stereotypes concerning sex differences. Journal of Abnormal and Social Psychology, 43, 97-101.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research. Massachusetts: Addison-Wesley.
- French, Jr., J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, Mich: Research Centre for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Gardner, R. C. & Erdle, S. (1984). Aggregating scores: To standardize or not to standardize? Educational and Psychological Measurement, 44, 813-821.
- Garland, H., & Price, K. H. (1977). Attitudes toward women in management and attributions for their success and failure in managerial position. Journal of Applied Psychology, 62, 29-33.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1985). Organizations. Plano: Business Publications, Inc.
- Girard, R., Guimond, S. & Mains, G. (1987). Changing attitudes toward women at a canadian military college: A longitudinal study. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association. Vancouver, B.C.
- Goldberg, P. H. (1968). Are women prejudiced against women? Transaction, 5, 28-30.
- Gordon, M. E., Slade, L. A. & Schmitt, N. (1986). The science of the sophomore revisited: From conjecture to empiricism. Academy of Management Review, 11, 191-207.

- Greenberg, J. (1987). Real people + real situations = real research: Really? Contemporary Social Psychology, 12, 2, 47-50.
- Greenglass, E. R. (1984). The impact of feminist values on organizations: Psychological consequences for female workers. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association. Ottawa, Ont.
- Guimond, S. (1987). In search of sex ratio effects: Values of men and women in traditional and non-traditional domains. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association. Vancouver, B.C.
- Guiot, J. M. (1980). Organisations sociales et comportements. Montréal: Agence d'Arc Inc.
- Gunderson, M. (1985). Labour market aspects of inequality in employment and their application to crown corporations. In R. S. Abella (Commissioner) Equality in employment. A royal commission report. Research studies. Ottawa.
- Hagen, R. L., & Kahn, A. (1975). Discrimination against competent women. Journal of Applied Social Psychology, 5, 362-376.
- Hall, F. S., & Hall, D. T. (1976b). Effects of job incumbents' race and sex on evaluations of managerial performance. Academy of Management Journal, 19, 476-481.
- Hamner, W. E., Kim, J. S., Baird, L., & Bigoness, W. J. (1974). Race and sex as determinants of ratings by potential employers in a simulated work-sampling task. Journal of Applied Psychology, 59, 705-711.
- Harel-Giasson, F., Marchis-Mouren, M. F., & Martel, L. (1987). Devenir une bonne professionnelle et une bonne mère: Le défi des jeunes femmes de carrière. Rapport de Recherche HEC, No 87-07.
- Harlan, S. L. & O'Farrell, B. (1982). After the pioneers. Prospects for women in nontraditional blue-collar jobs. Work and occupations, 9, 3, 363-386.

- Harlan, A., & Weiss, C. (1981). Moving up: Women in managerial careers. Working Paper, no.86. Wellesley: Center for research on women.
- Heckhausen, H. (1967). The anatomy of achievement motivation. New York: Academic Press.
- Heilman, M. E. (1980). The impact of situational factors on personnel decisions concerning women: Varying the sex composition of the applicant pool. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 386-395.
- Heilman, M. E., & Martell, R. F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37, 376-390.
- Helmreich, R. L., Spence, J. T. & Wilhelm, J. A. (1981). A psychometric analysis of the Personal Attributes Questionnaire. Sex Roles, 7, 1097-1108.
- Hennig, M., & Jardim, A. (1977). The managerial woman. New York: Doubleday.
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement related conflicts in women. Journal of Social Issues, 28, 157-176.
- Huici, C. (1984). The individual and social functions of sex role stereotypes. In H. Tajfel (Ed.). The social dimension, vol. 2. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hupper-Laufer, J. (1982). La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise. Paris: Flammarion.
- Indik, B. P. (1963). Some effects of organization size on member attitudes and behavior. Human Relations, 16, 4, 369-384.
- Izraeli, D. N. & Izraeli, D. (1985). Sex effects in evaluating leaders: A replication study. Journal of Applied Psychology, 70, 3, 540-546.

- Jacobson, M. B., & Effertz, J. (1974). Sex roles and leadership: Perceptions of the leaders and the led. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 383-396.
- Kahn, E. D. & Robbins, L. (1985). Social-psychological issues in sex discrimination. Journal of Social Issues, 41, 4, 135-154.
- Kahn-Hut, R., Kaplan, D., & Colvard, R. (1982). Women and work: Problems and perspectives. New York: Oxford.
- Kanter, R. M. (1975a). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior. In M. Millman & R. Kanter (Eds), Another voice: Feminist perspectives on social life and social science. Garden City, N. Y.: Anchor Books.
- Kanter, R. M. (1975b). Women in organizations: Sex roles, group dynamics, and change strategies. In A. Sargent (Ed.), Beyond sex roles. St. Paul, Minn.: West Publishing.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1982). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. In R. Kahn-Hut, D. Kaplan, & R. Colvard (Eds). Women and work: Problems and perspective. New York: Oxford.
- Kiesler, C. A., & Pallack, M. S. (1975). Minority influence. The effects of majority reactionaries and defectors, and minority and majority compromisers, upon majority opinion and attraction. European Journal of Social Psychology, 5, 237-256.
- Korda, M. (1977). Le pouvoir: comment l'obtenir, comment s'en servir. Montréal: Sélect.
- Kovach, K. A. (1985). Implicit stereotyping in personnel decisions. In B. A. Stead (Ed.), Women in management. New Jersey: Prentice-Hall.

- Leventhal, G. S., & Michaels, J. W. (1971). Locus of cause and equity motivations as determinants of reward allocation. Journal of Personality and Social Psychology, 17, 229-235.
- Liden, R. C. (1985). Female perceptions of female and male managerial behavior. Sex Roles, 12, 421-432.
- Lips, H. M. (1981). Women, men, and the psychology of power. Toronto: Prentice-Hall.
- Lips, H. M. (1988). Sex and gender. An introduction. Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.
- Lockheed, M. E. & Hall, K. P. (1976). Conceptualizing sex as a status characteristic: Applications to leadership training strategies. Journal of Social Issues, 32, 3, 11-124.
- Lortie-Lussier, M., Lemieux, S. & Godbout, L. (1989). Reports of a public manifestation: Their impact according to minority influence theory. The Journal of Social Psychology, 129, 3, 285-295.
- Loring, R., & Wells, T. (1972). Breakthrough: Women in management. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lundy, K. L. P., & Warne, B. D. (1981). Work in the Canadian context. Toronto: Butterworth & Co.
- Lyle, J. R., & Ross, J. L. (1973). Women in industry. Lexington, Mass.: Heath.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, 20, 321-333.
- McGregor, D. (1967). The professional manager. New York: McGraw-Hill.
- McKee, J. P., & Sherriffs, A. C. (1957). The differential evaluation of males and females. Journal of Personality, 25, 356-371.

- McKendrick, J. (1982). Viewpoint: Men versus women. Management world, November, 11-13.
- Morgan, N. (1988). Jouer à l'égalité. Les femmes et la fonction publique fédérale (1908-1987). Ottawa: Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Massachusetts: Addison-Wesley.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, vol. 6. New York: Academic Press.
- Moscovici, S. (1984). Psychologie sociale. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S., & Lage, E. (1976). Studies in social influence III: Majority versus minority influence in a group. European Journal of Social Psychology, 6, 149-174.
- Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. Sociometry, 32, 365-379.
- Mugny, G., Kaiser, C. & Papastamou, S. (1983). Influence minoritaire, identification et relations entre groupes: étude expérimentale autour d'une votation. Cahiers de Psychologie Sociale, 19, 1-30.
- Nemeth, C., Wachter, J., & Endicott, J. (1977). Increasing the size of the minority: Some gains and some losses. European Journal of Social Psychology, 7, 15-27.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). Women and work: A psychological perspective. New York: Praeger.

- O'Leary, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. Psychological Bulletin, 81, 11, 809-826.
- Ott, E. M. (1985). Cinderellas and princes. Unpublished thesis, University of Amsterdam. Netherland.
- Ott, E. M. (1989). Effects of male-female ratio at work. Psychology of Women Quarterly, 13, 1, 41-57.
- Osborn, R. N. & Vicars, W. M. (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis. Academy of Management Journal, 19, 439-449.
- Paludi, M. A. & Strayer, L. A. (1985). What's in an author's name? Differential evaluations of performance as a function of author's name. Sex Roles, 12, 353-362.
- Pedhazur, E. J. (1982). Multiple regression in behavioral science. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Pelz, D. C. (1952). Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor. Personnel, 9, 3-11.
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taynor, J. (1974). Women as Managers Scale (WAMS): A measure of attitudes toward women in management positions. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4, Winter, 1-43.
- Petty, M. M., & Bruning, N. S. (1980). A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaders. Academy of Management Journal, 23, 4, 717-725.
- Petty, M. M., & Lee, G. (1975). Moderating effects of sex of supervisor and subordinate satisfaction. Journal of Applied Psychology, 60, 624-628.

- Petty, M. M., & Miles, R. H. (1976). Leader sex-role stereotyping in a female dominated work culture. Personnel Psychology, 29, 393-404.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. Academy of Management Review, January, 104-112.
- Pheterson, G. I., Kiesler, S. B., & Goldberg, P. A. (1971). Evaluation of the performance of women as a function of their sex, achievement, and personal history. Journal of Personality and Social Psychology, 19, 114-118.
- Plasse, M. & Simard, C. (1989). Gérer au féminin. Acte d'un colloque tenu à Montréal le 2 juin. Montréal: Agence d'Arc.
- Powell, B., & Jacobs, J. (1984). Gender differences in the evaluation of prestige. The Sociological Quarterly, 25, 173-190.
- Prather, J. (1971). Why can't women be more like men: A summary of the sociopsychological factors hindering women's advancement in the professions. American Behavioral Scientist, 15, 39-47.
- Ragins, B. R. (1988). Power and leadership effectiveness: A study of subordinate evaluations of male and female leaders. A Dissertation Abstracts International Humanities and Social Sciences, 48A, 11, 2924-A.
- Rice, R. W., Instone, D., & Adams, J. (1984). Leader sex, leader success, and leadership process: Two field studies. Journal of Applied Psychology, 69, 1, 12-31.
- Rocheblave-Spenlé, A. M. (1964). Rôles masculins et féminins. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1973). The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 57, 44-48.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974a). Influence on sex role stereotypes on personal decisions. Journal of Applied Psychology, 59, 9-14.

- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974b). Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. Journal of Applied Psychology, 59, 511-512.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1975a). Effects of employee's sex and threatening versus pleading appeals on managerial evaluations of grievances. Journal of Applied Psychology, 60, 442-445.
- Rosenfeld, R. A. (1979). Women's occupational careers. Individual and structural explanations. Sociology of Work and Occupations, 6, 3, 283-311.
- Roussell, C. (1974). Relationship of sex of department head to department climate. Administrative Science Quarterly, 19, 211-220.
- Sales, A. & Bélanger, N. (1985). Décideurs et gestionnaires: étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public. Québec: Conseil de la langue française.
- Sayles, L. (1979). Leadership: What effective managers really do... and how they do it. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. Journal of Applied Psychology, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. Journal of Applied Psychology, 60, 340-344.
- Schriesheim, C. A., & Murphy, C. J. (1976). Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: A test of some situational moderators. Journal of Applied Psychology, 61, 634-641.

- Sherif, M. (1979). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict: An experimental evaluation. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). The social psychology of intergroup relations. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Sherriffs, A. C. & Jarrett, R. F. (1953). Sex differences in attitudes about sex differences. The Journal of Psychology, 35, 161-168.
- Sherriffs, A. C., & McKee, J. P. (1957). Qualitative aspects of beliefs about men and women. Journal of Psychology, 35, 161-168.
- Simard, C. (1983). L'administration contre les femmes. Montréal: Boréal Express.
- Simpson, G. (1984). The daughters of Charlotte Ray: The career development process during the exploratory and establishment stages of black women attorneys. Sex Roles, 11, 1/2, 113-139.
- Simpson, S. (1982). The performance evaluation of women in the Canadian forces in relation to supervisors' attitudes toward women and the theory of self-fulfilling prophecy. Unpublished thesis, University of Ottawa. Ottawa.
- Simpson, S., McCarrey, M., & Edwards, H. P. (1987). Relationship of supervisors' sex-role stereotypes to performance evaluation of male and female subordinates in non-traditional jobs. Canadian Journal Administrative Science, 4, 1, 15-30.
- Smith, S. (1939). Age and sex differences in children's opinions concerning sex differences. Journal of Genetic Psychology, 54, 17-25.
- Sokoloff, N. J. (1980). Between money and love. New york: Praeger.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1972). The Attitudes Toward Women Scale: An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of women in contemporary society. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 2, 1-51.

- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1978). Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents. Austin: University of Texas Press.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., & Stapp, J. A. (1974). The Personal Attributes Questionnaire: A measure of sex role stereotypes and masculinity-femininity. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4, 1-40.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., & Stapp, J. A. (1975). Ratings of self peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. Journal of Personality and Social Psychology, 32, 29-39.
- Statistique Canada (1985). Portrait statistique des femmes au Canada. Ottawa.
- Stevens, G. E., & DeNisi, A. S. (1980). Women as managers: Attitudes and attributions for performance by men and women. Academy of Management Journal, 23, 2, 355-361.
- Sutton, C. D., & Moore, K. K. (1985). Executive women-20 years later. Harvard Business Review, 63, September-October, 42-66.
- Symons, G. L. (1982). La carrière! un vécu au féminin. Gestion, 7, 3, 16-21.
- Tanford, S. & Penrod, S. (1984). Social influence model: A formal integration of research on majority and minority influence processes. Psychological Bulletin, 95, 2, 189-225.
- Tavris, C. & Offrir, C. (1977). The longest war: The psychology of sex differences. New York: Harcourt Brace Iovanovich.
- Taynor, J., & Deaux, K. (1973). When women are more deserving than men: Equity, attribution, and perceived sex differences. Journal of Personality and Social Psychology, 28, 360-367.

- Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. Journal of Applied Psychology, 62, 6, 647-664.
- Terborg, J. R. & Ilgen, D. R. (1975). A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 352-376.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. Academy of Management Journal, 20, 1, 101-116.
- Thévenet, M. (1986). Audit de la culture d'entreprise. Paris: Ed. d'organisation.
- Trempe, J., Rigny, A.-J., & Haccoun, R. R. (1985). Subordinate satisfaction with male and female managers: Role of perceived supervisory influence. Journal of Applied Psychology, 70, 1, 44-47.
- Wallace, P. A. (1976). Impact of equal employment opportunity laws. In J. M. Kreps (Ed.). Women and the American economy. New Jersey: Prentice-Hall.
- Weigel, R. H. & Cook, S. W. (1975). Participation in decision-making: A determinant of interpersonal attraction in cooperating interracial groups. International Journal of Group Tension, 5, 179-195.
- Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). The social psychology of intergroup relations. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Yoder, J. D., & Sinnett, L. M. (1985). Is it all in the numbers? Psychology of Women Quarterly, 3, 9, 413-418.

Appendice A. Formulaire de consentement éclairé (étudiant-e-s)

**Formulaire de Consentement Averti - Projet Attitudes envers les
Collègues de travail**

Lorsqu'une étude est réalisée par un membre de l'Université d'Ottawa auprès de personnes, le comité de déontologie de l'Université exige le consentement écrit des participant-e-s. Ceci n'implique pas que le projet comporte des risques ou qu'il soit gênant, mais vise plutôt à assurer le respect et la confidentialité des individus concernés.

Ce projet, mené par Natalie Rinfret, étudiante à l'Université d'Ottawa, porte sur les relations de travail à la Fonction publique fédérale.

Pour ce faire, je vous demande de lire, s'il y a lieu, une simulation et de répondre aux trois questionnaires. Le tout devrait être complété en 45 minutes environ.

Vous pouvez communiquer avec moi pour me faire part de vos commentaires ou de vos questions à l'égard de la recherche.

Natalie Rinfret
Département de psychologie
564-4242 ou 776-0832

Le sujet a reçu une copie de la formule pour garder.

Détacher ici-----Détacher ici

J'accepte librement de participer à cette étude, tout en sachant qu'il est possible d'arrêter en tout temps ma participation. Il est entendu que mes réponses seront confidentielles et que je ne pourrai être identifié-e dans la présentation des résultats.

Signature:_____ Date:_____

.....

Projet Attitudes envers Collègues

Si vous désirez recevoir une copie du résumé des résultats de l'étude, veuillez remplir cette section.

Nom:_____

Adresse:_____

Appendice B. Simulations

Dans la partie qui suit, nous examinons quelques questions plus spécifiques concernant les relations de travail et à cette fin, imaginez que vous occupez un poste de cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social depuis 5 ans.

Même si les chiffres ne sont pas nécessairement exacts, disons pour les besoins de la cause, que le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social emploie 10,000 individus et compte un personnel cadre supérieur et intermédiaire de 896 personnes.

Puisque vous travaillez dans ce ministère depuis 5 ans, vous savez que le ministre fait périodiquement appel à la firme Casgrain et Associés pour effectuer une évaluation des opérations des différentes directions du ministère. Cette évaluation permet de vérifier si, compte-tenu des objectifs de ces différentes directions, l'organisation est fonctionnelle, si la distribution et la description des tâches sont adéquates et enfin, si les qualifications du personnel répondent aux exigences de leur poste.

Cette fois-ci l'évaluateur de la firme Casgrain et Ass. a jugé opportun de tenir compte des opinions des employé-e-s sur leurs relations de travail à l'intérieur du ministère. Selon lui, cette procédure permettra d'obtenir des informations précieuses qui ne pourront qu'améliorer l'évaluation globale des opérations de ce ministère.

Différents questionnaires ont été préparés pour étudier différents aspects des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Les répondant-e-s sont choisi-e-s au hasard. Votre nom a été choisi pour répondre aux questionnaires suivants, qui portent sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. La confidentialité de vos réponses est assurée.

Pour vous aider à répondre à ce questionnaire voici ce qu'entend la Fonction publique par cadre supérieur et intermédiaire:

Les responsabilités des cadres supérieurs comportent: la possibilité de recommander l'élaboration de politiques ou de programmes importants et d'élaborer

des plans d'activités scientifiques, professionnelles ou techniques; la gestion d'un ou de plusieurs programmes d'activités importantes ou d'unités organisationnelles; recommander les modifications à apporter aux objectifs et à la gestion des programmes ou à l'utilisation des ressources dans les programmes de la Fonction publique. Dans la Fonction publique fédérale, les cadres supérieurs sont en relation immédiate avec le ministre.

Ils-elles ont une rémunération allant de \$60,000 à \$92,800/année et la plupart ont une semaine de travail dépassant les 50 heures.

Pour vous aider à situer ces cadres voici les titres qu'ils-elles détiennent dans la Fonction publique fédérale: sous-ministre, sous-ministre adjoint-e, président-e, directeur-trice général-e.

D'une façon très générale, les cadres intermédiaires ont en commun des fonctions telles que l'administration d'un budget et la supervision directe ou indirecte d'un certain nombre d'employé-e-s.

Les cadres intermédiaires ont une rémunération allant de \$42,000 à \$55,000/année et la plupart travaillent de 45 à 50 heures par semaine.

Les titres qu'ils ou elles détiennent à la Fonction publique sont: directeurs-trices et adjoint-e-s aux cadres supérieurs.

En résumé, les cadres supérieurs conçoivent, dirigent et coordonnent, tandis que les cadres intermédiaires assurent plutôt l'intendance et le fonctionnement: soutien à la conception et à l'administration des programmes.

Rappelons qu'au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social les cadres intermédiaires et supérieurs sont au nombre de 896 personnes, dont 81 sont des femmes. Ainsi, la proportion des femmes cadres intermédiaires et supérieurs est de 9%.

Maintenant à vous de jouer... En tant que cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, que seraient vos réponses aux questions suivantes?

Dans la partie qui suit, nous examinons quelques questions plus spécifiques concernant les relations de travail et à cette fin, imaginez que vous occupez un poste de cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social depuis 5 ans.

Même si les chiffres ne sont pas nécessairement exacts, disons pour les besoins de la cause, que le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social emploie 10,000 individus et compte un personnel cadre supérieur et intermédiaire de 896 personnes.

Puisque vous travaillez dans ce ministère depuis 5 ans, vous savez que le ministre fait périodiquement appel à la firme Casgrain et Associés pour effectuer une évaluation des opérations des différentes directions du ministère. Cette évaluation permet de vérifier si, compte-tenu des objectifs de ces différentes directions, l'organisation est fonctionnelle, si la distribution et la description des tâches sont adéquates et enfin, si les qualifications du personnel répondent aux exigences de leur poste.

Cette fois-ci l'évaluateur de la firme Casgrain et Ass. a jugé opportun de tenir compte des opinions des employé-e-s sur leurs relations de travail à l'intérieur du ministère. Selon lui, cette procédure permettra d'obtenir des informations précieuses qui ne pourront qu'améliorer l'évaluation globale des opérations de ce ministère.

Différents questionnaires ont été préparés pour étudier différents aspects des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Les répondant-e-s sont choisi-e-s au hasard. Votre nom a été choisi pour répondre aux questionnaires suivants, qui portent sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. La confidentialité de vos réponses est assurée.

Pour vous aider à répondre à ce questionnaire voici ce qu'entend la Fonction publique par cadre supérieur et intermédiaire:

Les responsabilités des cadres supérieurs comportent: la possibilité de recommander l'élaboration de politiques ou de programmes importants et d'élaborer

des plans d'activités scientifiques, professionnelles ou techniques; la gestion d'un ou de plusieurs programmes d'activités importantes ou d'unités organisationnelles; recommander les modifications à apporter aux objectifs et à la gestion des programmes ou à l'utilisation des ressources dans les programmes de la Fonction publique. Dans la Fonction publique fédérale, les cadres supérieurs sont en relation immédiate avec le ministre.

Ils-elles ont une rémunération allant de \$60,000 à \$92,800/année et la plupart ont une semaine de travail dépassant les 50 heures.

Pour vous aider à situer ces cadres voici les titres qu'ils-elles détiennent dans la Fonction publique fédérale: sous-ministre, sous-ministre adjoint-e, président-e, directeur-trice général-e.

D'une façon très générale, les cadres intermédiaires ont en commun des fonctions telles que l'administration d'un budget et la supervision directe ou indirecte d'un certain nombre d'employé-e-s.

Les cadres intermédiaires ont une rémunération allant de \$42,000 à \$55,000/année et la plupart travaillent de 45 à 50 heures par semaine.

Les titres qu'ils ou elles détiennent à la Fonction publique sont: directeurs-trices et adjoint-e-s aux cadres supérieurs.

En résumé, les cadres supérieurs conçoivent, dirigent et coordonnent, tandis que les cadres intermédiaires assurent plutôt l'intendance et le fonctionnement: soutien à la conception et à l'administration des programmes.

Rappelons qu'au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social les cadres intermédiaires et supérieurs sont au nombre de 896 personnes, dont 179 sont des femmes. Ainsi, la proportion des femmes cadres intermédiaires et supérieurs est de 20%.

Maintenant à vous de jouer... En tant que cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, que seraient vos réponses aux questions suivantes?

Dans la partie qui suit, nous examinons quelques questions plus spécifiques concernant les relations de travail et à cette fin, imaginez que vous occupez un poste de cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social depuis 5 ans.

Même si les chiffres ne sont pas nécessairement exacts, disons pour les besoins de la cause, que le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social emploie 10,000 individus et compte un personnel cadre supérieur et intermédiaire de 896 personnes.

Puisque vous travaillez dans ce ministère depuis 5 ans, vous savez que le ministre fait périodiquement appel à la firme Casgrain et Associés pour effectuer une évaluation des opérations des différentes directions du ministère. Cette évaluation permet de vérifier si, compte-tenu des objectifs de ces différentes directions, l'organisation est fonctionnelle, si la distribution et la description des tâches sont adéquates et enfin, si les qualifications du personnel répondent aux exigences de leur poste.

Cette fois-ci l'évaluateur de la firme Casgrain et Ass. a jugé opportun de tenir compte des opinions des employé-e-s sur leurs relations de travail à l'intérieur du ministère. Selon lui, cette procédure permettra d'obtenir des informations précieuses qui ne pourront qu'améliorer l'évaluation globale des opérations de ce ministère.

Différents questionnaires ont été préparés pour étudier différents aspects des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Les répondant-e-s sont choisi-e-s au hasard. Votre nom a été choisi pour répondre aux questionnaires suivants, qui portent sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. La confidentialité de vos réponses est assurée.

Pour vous aider à répondre à ce questionnaire voici ce qu'entend la Fonction publique par cadre supérieur et intermédiaire:

Les responsabilités des cadres supérieurs comportent: la possibilité de recommander l'élaboration de politiques ou de programmes importants et d'élaborer des plans d'activités scientifiques, professionnelles ou techniques; la gestion d'un ou

de plusieurs programmes d'activités importantes ou d'unités organisationnelles; recommander les modifications à apporter aux objectifs et à la gestion des programmes ou à l'utilisation des ressources dans les programmes de la Fonction publique. Dans la Fonction publique fédérale, les cadres supérieurs sont en relation immédiate avec le ministre.

Ils-elles ont une rémunération allant de \$60,000 à \$92,800/année et la plupart ont une semaine de travail dépassant les 50 heures.

Pour vous aider à situer ces cadres voici les titres qu'ils-elles détiennent dans la Fonction publique fédérale: sous-ministre, sous-ministre adjoint-e, président-e, directeur-trice général-e.

D'une façon très générale, les cadres intermédiaires ont en commun des fonctions telles que l'administration d'un budget et la supervision directe ou indirecte d'un certain nombre d'employé-e-s.

Les cadres intermédiaires ont une rémunération allant de \$42,000 à \$55,000/année et la plupart travaillent de 45 à 50 heures par semaine.

Les titres qu'ils ou elles détiennent à la Fonction publique sont: directeurs-trices et adjoint-e-s aux cadres supérieurs.

En résumé, les cadres supérieurs conçoivent, dirigent et coordonnent, tandis que les cadres intermédiaires assurent plutôt l'intendance et le fonctionnement: soutien à la conception et à l'administration des programmes.

Rappelons qu'au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social les cadres intermédiaires et supérieurs sont au nombre de 896 personnes, dont 314 sont des femmes. Ainsi, la proportion des femmes cadres intermédiaires et supérieurs est de 35%.

Maintenant à vous de jouer... En tant que cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, que seraient vos réponses aux questions suivantes?

Dans la partie qui suit, nous examinons quelques questions plus spécifiques concernant les relations de travail et à cette fin, imaginez que vous occupez un poste de cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social depuis 5 ans.

Même si les chiffres ne sont pas nécessairement exacts, disons pour les besoins de la cause, que le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social emploie 10,000 individus et compte un personnel cadre supérieur et intermédiaire de 896 personnes.

Puisque vous travaillez dans ce ministère depuis 5 ans, vous savez que le ministre fait périodiquement appel à la firme Casgrain et Associés pour effectuer une évaluation des opérations des différentes directions du ministère. Cette évaluation permet de vérifier si, compte-tenu des objectifs de ces différentes directions, l'organisation est fonctionnelle, si la distribution et la description des tâches sont adéquates et enfin, si les qualifications du personnel répondent aux exigences de leur poste.

Cette fois-ci l'évaluateur de la firme Casgrain et Ass. a jugé opportun de tenir compte des opinions des employé-e-s sur leurs relations de travail à l'intérieur du ministère. Selon lui, cette procédure permettra d'obtenir des informations précieuses qui ne pourront qu'améliorer l'évaluation globale des opérations de ce ministère.

Différents questionnaires ont été préparés pour étudier différents aspects des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Les répondant-e-s sont choisi-e-s au hasard. Votre nom a été choisi pour répondre aux questionnaires suivants, qui portent sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. La confidentialité de vos réponses est assurée.

Pour vous aider à répondre à ce questionnaire voici ce qu'entend la Fonction publique par cadre supérieur et intermédiaire:

Les responsabilités des cadres supérieurs comportent: la possibilité de recommander l'élaboration de politiques ou de programmes importants et d'élaborer

des plans d'activités scientifiques, professionnelles ou techniques; la gestion d'un ou de plusieurs programmes d'activités importantes ou d'unités organisationnelles; recommander les modifications à apporter aux objectifs et à la gestion des programmes ou à l'utilisation des ressources dans les programmes de la Fonction publique. Dans la Fonction publique fédérale, les cadres supérieurs sont en relation immédiate avec le ministre.

Ils-elles ont une rémunération allant de \$60,000 à \$92,800/année et la plupart ont une semaine de travail dépassant les 50 heures.

Pour vous aider à situer ces cadres voici les titres qu'ils-elles détiennent dans la Fonction publique fédérale: sous-ministre, sous-ministre adjoint-e, président-e, directeur-trice général-e.

D'une façon très générale, les cadres intermédiaires ont en commun des fonctions telles que l'administration d'un budget et la supervision directe ou indirecte d'un certain nombre d'employé-e-s.

Les cadres intermédiaires ont une rémunération allant de \$42,000 à \$55,000/année et la plupart travaillent de 45 à 50 heures par semaine.

Les titres qu'ils ou elles détiennent à la Fonction publique sont: directeurs-trices et adjoint-e-s aux cadres supérieurs.

En résumé, les cadres supérieurs conçoivent, dirigent et coordonnent, tandis que les cadres intermédiaires assurent plutôt l'intendance et le fonctionnement: soutien à la conception et à l'administration des programmes.

Rappelons qu'au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social les cadres intermédiaires et supérieurs sont au nombre de 896 personnes, dont 448 sont des femmes. Ainsi, la proportion des femmes cadres intermédiaires et supérieurs est de 50%.

Maintenant à vous de jouer... En tant que cadre junior au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, que seraient vos réponses aux questions suivantes?

Appendix C. Personal Attributes Questionnaire (PAQ)

Vous trouverez ci-dessous une série d'échelles en 5-points décrivant une variété de caractéristiques psychologiques. Nous vous demandons de vous évaluer sur chacune d'elles. Par exemple, jusqu'à quel point êtes-vous musicien-ne? Sur l'échelle ci-dessous, très musicien-ne est inscrit à l'extrême droite et pas du tout musicien-ne à l'extrême gauche.

Pas du tout musicien-ne A B C D E Très musicien-ne

Si vous pensez que vous êtes modérément musicien-ne, votre réponse devrait être D; si vous pensez que vous n'êtes pas du tout musicien-ne, vous devriez choisir A, etc.

Pour chaque échelle, encerclez la lettre qui vous décrit le mieux. Répondez, s'il-vous-plaît, à toutes les questions.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Pas du tout agressif-ve | A | B | C | D | E | Très agressif-ve |
| 2. Pas du tout indépendant-e | A | B | C | D | E | Très indépendant-e |
| 3. Pas du tout émotif-ve | A | B | C | D | E | Très émotif-ve |
| 4. Très soumis-e | A | B | C | D | E | Très dominateur-
trice |
| 5. Très passif-ve | A | B | C | D | E | Très actif-ve |
| 6. Très brutal-e | A | B | C | D | E | Très doux-ce |
| 7. Pas du tout serviable | A | B | C | D | E | Très serviable |
| 8. Pas du tout compétitif-ve | A | B | C | D | E | Très compétitif-ve |
| 9. Indifférent-e à l'approba-
tion d'autrui | A | B | C | D | E | Très grand besoin
de l'approbation
d'autrui |
| 10. Pas du tout à l'écoute
des sentiments des autres | A | B | C | D | E | Très à l'écoute des
sentiments des autres |

11. Prend facilement des décisions	A	B	C	D	E	A de la difficulté à prendre des décisions
12. Ne pleure jamais	A	B	C	D	E	Pleure très facilement
13. Pas du tout sûr-e de soi	A	B	C	D	E	Très sûr-e de soi
14. Se sent très inférieur-e	A	B	C	D	E	Se sent très supérieur-e
15. Pas du tout compatissant-e	A	B	C	D	E	Très compatissant-e
16. Très froid-e	A	B	C	D	E	Très chaleureux-se
17. Incapable de se dévouer complètement aux autres	A	B	C	D	E	Capable de se dévouer complètement aux autres
18. Pas du tout aimable	A	B	C	D	E	Très aimable
19. Abandonne très facilement la partie	A	B	C	D	E	N'abandonne jamais facilement la partie
20. A un besoin de sécurité très faible	A	B	C	D	E	A un besoin de sécurité très fort
21. Garde très bien son sang froid dans une situation de crise <u>grave</u>	A	B	C	D	E	Perd facilement son sang froid dans une situation de crise <u>grave</u>
22. Très attaché-e à son foyer	A	B	C	D	E	Très attiré-e par les mondanités

23. Pas du tout susceptible	A	B	C	D	E	Très susceptible
24. Résiste très mal à la pression	A	B	C	D	E	Réagit très bien sous pression

On the following pages are a series of 5-point scales which describe a variety of psychological characteristics. For each one, you are to rate yourself on that characteristic. For example, how artistic are you? On the scale below very artistic is indicated at the far right and not at all artistic at the far left.

Not at all artistic A B C D E Very artistic

If you think you are moderately artistic, your answer might be D; if you are very unartistic, you should choose A, etc.

For each scale, circle the letter which best describes you. Please be sure to answer every item.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Not at all aggressive | A | B | C | D | E | Very aggressive |
| 2. Not at all independent | A | B | C | D | E | Very independent |
| 3. Not at all emotional | A | B | C | D | E | Very emotional |
| 4. Very submissive | A | B | C | D | E | Very dominant |
| 5. Not at all excitable in
a <u>major</u> crisis | A | B | C | D | E | Very excitable in
a <u>major</u> crisis |
| 6. Very passive | A | B | C | D | E | Very active |
| 7. Not at all able to devote
self completely to others | A | B | C | D | E | Able to devote self
completely to others |
| 8. Very rough | A | B | C | D | E | Very gentle |
| 9. Not at all helpful to
others | A | B | C | D | E | Very helpful to
others |
| 10. Not at all competitive | A | B | C | D | E | Very competitive |
| 11. Very home oriented | A | B | C | D | E | Very worldly |
| 12. Not at all kind | A | B | C | D | E | Very kind |

13. Indifferent to other's approval	A	B	C	D	E	Highly needful of other's approval
14. Feelings not easily hurt	A	B	C	D	E	Feelings easily hurt
15. Not at all aware of feelings of others	A	B	C	D	E	Very aware of feelings of others
16. Can make decisions easily	A	B	C	D	E	Has difficulty making decisions
17. Gives up very easily	A	B	C	D	E	Never gives up easily
18. Never cries	A	B	C	D	E	Cries very easily
19. Not at all self-confident	A	B	C	D	E	Very self-confident
20. Feels very inferior	A	B	C	D	E	Feels very superior
21. Not at all understanding of others	A	B	C	D	E	Very understanding of others
22. Very cold in relations with others	A	B	C	D	E	Very warm in relations with others
23. Very little need for security	A	B	C	D	E	Very strong need for security
24. Goes to pieces under pressure	A	B	C	D	E	Stands up well under pressure

Appendix D. The Women As Managers Scale (WAMS)

Vous trouverez plus bas un ensemble d'opinions courantes à l'égard des femmes cadres. Nous aimerions connaître votre accord ou votre désaccord avec ces opinions. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre croyance.

1. Il est moins souhaitable pour une femme que pour un homme d'avoir un emploi qui exige des responsabilités.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

2. Les femmes ont l'objectivité nécessaire pour évaluer adéquatement des situations de travail.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

3. Avoir un travail qui comporte des défis est plus important pour les hommes que pour les femmes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

4. Hommes et femmes doivent avoir des chances égales de participer à des programmes de formation en gestion.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

5. Les femmes sont capables d'acquérir la compétence nécessaire pour être de bonnes gestionnaires.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

6. En général, les femmes gestionnaires ont moins d'aptitudes que les hommes pour contribuer aux objectifs globaux des organisations.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

7. Il est inacceptable que les femmes jouent le rôle de leader au même titre que les hommes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

8. Le monde des affaires devra, un jour, accepter les femmes dans les postes clefs de gestion.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

9. La société devrait considérer le travail des femmes gestionnaires aussi valable que celui des hommes gestionnaires.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

10. Il est acceptable que les femmes fassent concurrence aux hommes pour les postes les plus élevés de la gestion.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

11. L'éventualité d'une grossesse n'est pas une raison de considérer que les femmes sont de moins bonnes employées que les hommes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

12. Les émotions des femmes n'influenceront pas plus leurs comportements en gestion que celles des hommes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

13. Les problèmes menstruels ne sont pas une raison de considérer que les femmes sont de moins bonnes employées que les hommes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

14. Les femmes n'ont pas à sacrifier une partie de leur féminité pour réussir comme gestionnaire.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

15. En général, les femmes qui demeurent à la maison pour élever leurs enfants sont de meilleures mères que celles qui travaillent à l'extérieur.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

16. Les femmes ont moins d'aptitudes en mathématiques et en mécanique que les hommes.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

17. Les femmes ne sont pas assez ambitieuses pour réussir dans le monde des affaires.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

18. Les femmes ne peuvent pas s'affirmer en affaires quand la situation l'exige.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

19. Les femmes ont la confiance en soi requise pour devenir de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

20. Les femmes ne sont pas assez compétitives pour réussir dans le monde des affaires.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord

21. Les femmes ne peuvent pas être agressives en affaires quand la situation le demande.

1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord						Tout à fait d'accord	

You will find below a set of common opinions regarding female officers. We would like to know the extent to which you agree or disagree with these views. Your personal opinion constitutes the best answer in each case. Please answer each of these questions by circling the number which best corresponds to your beliefs.

1. It is less desirable for women than men to have a job that requires responsibility.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

2. Women have the objectivity required to evaluate business situations properly.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

3. Challenging work is more important to men than it is to women.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

4. Men and women should be given equal opportunity for participation in management training programs.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

5. Women have the capability to acquire the necessary skills to be successful managers.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

6. On the average, women managers are less capable of contributing to an organization's overall goals than are men.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

7. It is not acceptable for women to assume leadership roles as often as men.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

8. The business community should someday accept women in key managerial positions.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

9. Society should regard work by female managers as valuable as work by male managers.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

10. It is acceptable for women to compete with men for top executive positions.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

11. The possibility of pregnancy does not make women less desirable employees than men.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

12. Women would no more allow their emotions to influence their managerial behavior than would men.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

13. Problems associated with menstruation should not make women less desirable than men as employees.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

14. To be a successful executive, a woman does not have to sacrifice some of her femininity.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

15. On the average, a woman who stay at home all the time with her children is a better mother than a woman who works outside the home at least half time.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

16. Women are less capable of learning mathematical and mechanical skills than are men.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

17. Women are not ambitious enough to be successful in the business world.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

18. Women cannot be assertive in business situations that demand it.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

19. Women possess the self-confidence required of a good leader.

1 2 3 4 5 6 7
strongly disagree strongly agree

20. Women are not competitive enough to be successful in the business world.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

21. Women cannot be aggressive in business situations that demand it.

1	2	3	4	5	6	7
strongly disagree						strongly agree

Appendice E. Questionnaire d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures (étudiant-e-s)

Selon vous, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social est

1	2	3	4	5
très faible				très élevé

Nous vous demandons votre avis concernant les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire dans votre ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous croyez.

1. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires n'auront jamais autant de pouvoir que leurs collègues masculins.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

2. La rémunération des femmes cadres supérieurs et intermédiaires sera toujours inférieure à celle de leurs confrères.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

3. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont combatives.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

4. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont très intelligentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

5. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

6. Les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire n'ont pas la stabilité émotionnelle nécessaire pour occuper ces postes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

7. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont ambitieuses.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

8. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont dynamiques et engagées.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

9. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire excellent dans les relations humaines.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

10. Les femmes gestionnaires ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

11. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires ne suscitent pas spontanément la confiance.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

12. Les femmes cadres ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

13. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont agressives.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

14. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont très compétentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

Dans la section qui suit, nous vous demandons d'indiquer votre évaluation des attributs associés aux femmes cadres que nous venons de voir.

1. Selon vous, être combative est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

2. Selon vous, être très intelligente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

3. Selon vous, être bonne leader est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

4. Selon vous, ne pas avoir la stabilité émotionnelle nécessaire est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

5. Selon vous, être ambitieuse est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

6. Selon vous, être dynamique et engagée est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

7. Selon vous, exceller dans les relations humaines est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

8. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau supérieur est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

9. Selon vous, ne pas susciter spontanément la confiance est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

10. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau intermédiaire est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

11. Selon vous, être agressive est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

12. Selon vous, être très compétente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

Nous vous demandons, maintenant, de répondre à d'autres questions touchant les relations de travail au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Encercler la lettre qui correspond à votre opinion.

1. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail formelles au ministère.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

2. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail informelles au ministère.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

3. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur l'efficacité du personnel.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

4. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur la réalisation des objectifs du ministère.
- a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
5. Selon vous, la motivation au travail du personnel du ministère _____
_____ par la présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs.
- a) est affectée positivement
 - b) est affectée négativement
 - c) n'est pas affectée du tout
6. Votre fierté d'appartenir au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social
a diminué depuis l'entrée des femmes dans les hauts échelons organisationnels.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
7. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à
l'entraide.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
8. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à la
compétition.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
9. Les femmes gestionnaires sont moins enclines à respecter les règles
organisationnelles que le sont leurs collègues masculins.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

10. Les femmes gestionnaires sont aussi loyales au ministère que les hommes.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
11. Les gestionnaires masculins sont plus enclins à respecter les positions hiérarchiques du ministère que ne le sont leurs collègues féminines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
12. Croyez-vous qu'au ministère le style de leadership valorisé soit celui qui met l'accent sur la considération pour autrui?
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
13. Au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, on tend à valoriser l'expression des qualités masculines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
14. Les cadres masculins et féminins du ministère de la Santé et du Bien-être social partagent les mêmes valeurs et croyances au sujet de l'organisation.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
15. Selon vous, lorsqu'elles sont embauchées au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont un statut...
- a) équivalent à celui de leurs confrères.
 - b) plus élevé que celui de leurs confrères.
 - c) plus faible que celui de leurs confrères.

16. Selon vous, au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, on fait face à...

- a) une discrimination inversée.
- b) une discrimination à l'égard des femmes.
- c) une situation égalitaire.

Décrire en quelques lignes le but de cette étude:

Selon vous, quelle est l'hypothèse sous-jacente à cette recherche?

- a) Les relations de travail à l'intérieur du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social dépendent du sexe des employé-e-s, peu importe la catégorie professionnelle ou technique à laquelle ils-elles appartiennent.
- b) Les employé-e-s du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social ont de meilleures relations de travail avec les cadres masculins que féminins.
- c) Les employé-e-s du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social ont de meilleures relations de travail avec le groupe de gestion qu'avec les autres catégories professionnelles et techniques.
- d) Les attitudes envers les femmes cadres supérieurs et intermédiaires du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social dépendent de leur pourcentage.
- e) Comparativement aux autres employé-e-s du ministère, les cadres juniors ont de meilleures relations de travail avec les cadres féminins que masculins.

Age:

Sexe:

Faculté:

Université:

Etudes à temps plein: temps partiel:

Expériences de travail

Emploi actuel (spécifiez):

_____ 19__ à '89

Sexe du-de la supérieur-e:

Emploi(s) passé(s) (spécifiez):

_____ 19__ à '___

Sexe du-de la supérieur-e:

_____ 19__ à '___

Sexe du-de la supérieur-e:

_____ 19__ à '___

Sexe du-de la supérieur-e:

Appendice F. Lettre de l'expérimentatrice

Ottawa, le 10 décembre 1989

Nous sollicitons votre participation à une recherche menée à l'Ecole de Psychologie de l'Université d'Ottawa portant sur divers aspects des relations de travail. Nous vous demandons de donner vos opinions telles qu'elles sont présentement sans référence à ce qu'elles devraient être ou à ce qu'elles ont déjà été. Répondez le plus spontanément possible, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Nous aimerions également que vous répondiez à des questions nous permettant de tracer un profil démographique de l'ensemble des répondant-e-s.

Vous n'êtes évidemment pas obligé-e-s de répondre à ce questionnaire mais, si vous acceptez, nous insistons pour que vous répondiez à toutes les questions, pour que l'ensemble de vos réponses et la recherche soient valables.

Nous tenons à vous assurer de la plus stricte confidentialité concernant vos réponses et votre participation à cette recherche.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation.

Natalie Rinfret
Etudiante au doctorat
Psychologie Sociale
Université d'Ottawa

Ottawa, December 10, 1989

We would like to invite you to participate in a research project conducted at the University of Ottawa's School of Psychology, which involves various aspects of work relations. We ask you to provide your opinions in the form which they take at present, without reference to what they should be, or to what they once may have been. Please answer as spontaneously as possible: responses can be qualified as neither correct nor incorrect.

We would also like you to respond to questions which will allow us to draw a demographic profile of the study's participants.

You are not obliged to participate, of course, but if you choose to, we ask that you respond to each and every question. This would ensure that your answers as a whole, and the study itself, will be of value.

We would like to assure you that your answers and your participation in this project will be treated as strictly confidential.

We thank you in advance for your participation.

Natalie Rinfret
Doctoral student
School of Psychology
University of Ottawa

Appendice G. Formulaire de consentement éclairé (gestionnaires)

Formulaire de Consentement Éclairé - Projet Attitudes envers Collègues

Lorsqu'une étude est réalisée par un membre de l'Université d'Ottawa auprès de personnes, le comité de déontologie de l'Université exige le consentement écrit des participant-e-s. Ceci n'implique pas que le projet comporte des risques ou qu'il soit gênant, mais vise plutôt à assurer le respect et la confidentialité des individus concernés.

Ce projet, mené par Natalie Rinfret, étudiante à l'Université d'Ottawa, sous la supervision de Monique Lortie-Lussier, Ph.D., porte sur les attitudes des travailleurs et travailleuses de la Fonction publique fédérale envers leurs collègues.

Pour ce faire, je vous demande de répondre aux trois questionnaires. Le tout devrait être complété en 30 minutes environ.

.....

J'accepte librement de participer à cette étude, tout en sachant qu'il est possible d'arrêter en tout temps ma participation. Il est entendu que mes réponses seront confidentielles puisque Natalie Rinfret sera la seule personne à avoir accès aux données et de plus, des numéros seront substitués à tous les noms des répondant-e-s. Ainsi, je ne pourrai être identifié-e dans la présentation des résultats.

Signature: _____ Date: _____

Vous pouvez communiquer avec moi pour me faire part de vos commentaires ou de vos questions à l'égard de la recherche.

Natalie Rinfret
Département de psychologie
564-4242 ou 776-0832

Le sujet a reçu une copie de la formule pour garder.

Détacher ici-----Détacher ici
Projet Attitudes envers Collègues

Si vous désirez recevoir une copie du résumé des résultats de l'étude, veuillez remplir cette section.

Nom: _____

Adresse: _____

Consent Form-Attitudes Toward Colleagues Within The Federal Public Service

RESEARCHER: Natalie Rinfret

ADVISOR: Monique Lortie-Lussier, Ph.D.

When studies are conducted with human beings, the Ethics Committee of the University requires a written consent of each participant. This does not imply that the project carries any risk. The intention is to assure the respect and confidentiality of the individuals concerned.

Your participation in the project will require the completion of three questionnaires which will take approximately 30 minutes of your time.

I, the undersigned, voluntarily consent to participate in this study. I also understand that I may withdraw from the study at any point without penalty.

To maintain confidentiality and anonymity, the scores on the questionnaires will be linked to your name in coded form only (by number). In addition, no one else will be given, or allowed access to any of the information provided by you or derived from the project now, or at any time in the future. This way your identity as a participant will be protected and will remain strictly confidential.

Signature of Participant: _____ Date: _____

If you have any questions or comments about the study, please do not hesitate to contact me.

Natalie Rinfret
School of Psychology
564-9166 or 776-0832

Participant received a copy of the consent form to keep.

.....

If you wish to receive a copy of the summary of the results, please leave your name and address:

Appendice H. Questionnaires d'Opinions sur les Femmes Cadres Intermédiaires et Supérieures (gestionnaires)

Nous avons préparé plusieurs questionnaires afin d'étudier des aspects différents des relations de travail et de la gestion des ressources humaines dans votre ministère. Celui qui vous a été distribué porte sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. Comme vous le savez déjà, les femmes forment 9% du personnel cadre supérieur et intermédiaire de votre ministère.

Selon vous, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans votre ministère est

1	2	3	4	5
très faible				très élevé

Nous vous demandons votre avis concernant les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire dans votre ministère. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous croyez.

1. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires n'auront jamais autant de pouvoir que leurs collègues masculins.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

2. La rémunération des femmes cadres supérieurs et intermédiaires sera toujours inférieure à celle de leurs confrères.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

3. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont très intelligentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

4. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

5. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont ambitieuses.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

6. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont dynamiques et engagées.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

7. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire excellent dans les relations humaines.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

8. Les femmes gestionnaires ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

9. Les femmes cadres ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

10. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont très compétentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

Dans la section qui suit, nous vous demandons d'indiquer votre évaluation des attributs associés aux femmes cadres que nous venons de voir.

1. Selon vous, être très intelligente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

2. Selon vous, être bonne leader est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

3. Selon vous, être ambitieuse est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

4. Selon vous, être dynamique et engagée est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

5. Selon vous, exceller dans les relations humaines est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

6. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau supérieur est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

7. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau intermédiaire est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

8. Selon vous, être très compétente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable				désirable		

Nous vous demandons, maintenant, de répondre à d'autres questions touchant les relations de travail dans votre ministère. Encercler la lettre qui correspond à votre opinion.

1. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail formelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
2. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail informelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
3. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur l'efficacité du personnel.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
4. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur la réalisation des objectifs du ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente

5. Selon vous, la motivation au travail du personnel du ministère _____
_____ par la présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs.
- a) est affectée positivement
 - b) est affectée négativement
 - c) n'est pas affectée du tout
6. Les cadres masculins et féminins du ministère partagent les mêmes valeurs et croyances au sujet de l'organisation.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
7. Votre fierté d'appartenir au ministère a diminué depuis l'entrée des femmes dans les hauts échelons organisationnels.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
8. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à l'entraide.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
9. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à la compétition.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
10. Les femmes gestionnaires sont moins enclines à respecter les règles organisationnelles que le sont leurs collègues masculins.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

11. Les femmes gestionnaires sont aussi loyales au ministère que les hommes.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
12. Les gestionnaires masculins sont plus enclins à respecter les positions hiérarchiques du ministère que le sont leurs collègues féminines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
13. Croyez-vous qu'au ministère le style de leadership valorisé soit celui qui met l'accent sur la considération pour autrui?
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
14. Au ministère, on tend à valoriser l'expression des qualités masculines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
15. Selon vous, lorsqu'elles sont embauchées au ministère, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont un statut...
- a) équivalent à celui de leurs confrères.
 - b) plus élevé que celui de leurs confrères.
 - c) plus faible que celui de leurs confrères.
16. Selon vous, au ministère, on fait face à...
- a) une discrimination inversée.
 - b) une discrimination à l'égard des femmes.
 - c) une situation égalitaire.
17. La présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs au ministère s'explique uniquement par les pressions politiques.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

Décrire en quelques lignes le but de cette étude:

Selon vous, quelle est l'hypothèse sous-jacente à cette recherche?

- a) Les relations de travail à l'intérieur de votre ministère dépendent du sexe des employé-e-s, peu importe la catégorie professionnelle ou technique à laquelle ils-elles appartiennent.
- b) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec les cadres masculins que féminins.
- c) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec le groupe de gestion qu'avec les autres catégories professionnelles et techniques.
- d) Les attitudes envers les femmes cadres supérieurs et intermédiaires du ministère dépendent de leur pourcentage.
- e) Comparativement aux autres employé-e-s du ministère, les cadres juniors ont de meilleures relations de travail avec les cadres féminins que masculins.

Age:

Sexe:

Scolarité:

Secondaire complété (oui ou non): _____

Post-secondaire non complété en (discipline): _____

Post-secondaire complété en (discipline): _____

Etudes supérieures:

maîtrise en (discipline): _____

doctorat en (discipline): _____

Autres: _____

Ministère, agence ou service où vous travaillez présentement: _____

Position hiérarchique:

cadre junior: _____ cadre intermédiaire: _____ cadre supérieur: _____

Nature de l'emploi: _____

Ancienneté à la Fonction publique fédérale: _____

Expérience de travail avec une femme en tant que superviseure:

non: _____ oui: _____

Si oui, préciser le nombre d'année: _____

Nous avons préparé plusieurs questionnaires afin d'étudier des aspects différents des relations de travail et de la gestion des ressources humaines dans votre ministère. Celui qui vous a été distribué porte sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires. Comme vous le savez déjà, les femmes forment 20% du personnel cadre supérieur et intermédiaire de votre ministère.

Selon vous, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans votre ministère est

1	2	3	4	5
très faible				très élevé

Nous vous demandons votre avis concernant les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire dans votre ministère. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous croyez.

1. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires n'auront jamais autant de pouvoir que leurs collègues masculins.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

2. La rémunération des femmes cadres supérieurs et intermédiaires sera toujours inférieure à celle de leurs confrères.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

3. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont très intelligentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

4. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

5. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont ambitieuses.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

6. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont dynamiques et engagées.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

7. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire excellent dans les relations humaines.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

8. Les femmes gestionnaires ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

9. Les femmes cadres ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

10. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont très compétentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

Dans la section qui suit, nous vous demandons d'indiquer votre évaluation des attributs associés aux femmes cadres que nous venons de voir.

1. Selon vous, être très intelligente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

2. Selon vous, être bonne leader est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

3. Selon vous, être ambitieuse est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

4. Selon vous, être dynamique et engagée est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

5. Selon vous, exceller dans les relations humaines est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

6. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau supérieur est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

7. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau intermédiaire est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

8. Selon vous, être très compétente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

Nous vous demandons, maintenant, de répondre à d'autres questions touchant les relations de travail dans votre ministère. Encercler la lettre qui correspond à votre opinion.

1. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail formelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
2. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail informelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
3. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur l'efficacité du personnel.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
4. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur la réalisation des objectifs du ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente

5. Selon vous, la motivation au travail du personnel du ministère _____
_____ par la présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs.
- a) est affectée positivement
 - b) est affectée négativement
 - c) n'est pas affectée du tout
6. Les cadres masculins et féminins du ministère partagent les mêmes valeurs et croyances au sujet de l'organisation.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
7. Votre fierté d'appartenir au ministère a diminué depuis l'entrée des femmes dans les hauts échelons organisationnels.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
8. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à l'entraide.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
9. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à la compétition.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
10. Les femmes gestionnaires sont moins enclines à respecter les règles organisationnelles que le sont leurs collègues masculins.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

11. Les femmes gestionnaires sont aussi loyales au ministère que les hommes.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
12. Les gestionnaires masculins sont plus enclins à respecter les positions hiérarchiques du ministère que le sont leurs collègues féminines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
13. Croyez-vous qu'au ministère le style de leadership valorisé soit celui qui met l'accent sur la considération pour autrui?
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
14. Au ministère, on tend à valoriser l'expression des qualités masculines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
15. Selon vous, lorsqu'elles sont embauchées au ministère, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont un statut...
- a) équivalent à celui de leurs confrères.
 - b) plus élevé que celui de leurs confrères.
 - c) plus faible que celui de leurs confrères.
16. Selon vous, au ministère, on fait face à...
- a) une discrimination inversée.
 - b) une discrimination à l'égard des femmes.
 - c) une situation égalitaire.
17. La présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs au ministère s'explique uniquement par les pressions politiques.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

Décrire en quelques lignes le but de cette étude:

Selon vous, quelle est l'hypothèse sous-jacente à cette recherche?

- a) Les relations de travail à l'intérieur de votre ministère dépendent du sexe des employé-e-s, peu importe la catégorie professionnelle ou technique à laquelle ils-elles appartiennent.
- b) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec les cadres masculins que féminins.
- c) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec le groupe de gestion qu'avec les autres catégories professionnelles et techniques.
- d) Les attitudes envers les femmes cadres supérieurs et intermédiaires du ministère dépendent de leur pourcentage.
- e) Comparativement aux autres employé-e-s du ministère, les cadres juniors ont de meilleures relations de travail avec les cadres féminins que masculins.

Age:

Sexe:

Scolarité:

Secondaire complété (oui ou non): _____

Post-secondaire non complété en (discipline): _____

Post-secondaire complété en (discipline): _____

Etudes supérieures:

maîtrise en (discipline): _____

doctorat en (discipline): _____

Autres: _____

Ministère, agence ou service où vous travaillez présentement: _____

Position hiérarchique:

cadre junior: _____ cadre intermédiaire: _____ cadre supérieur: _____

Nature de l'emploi: _____

Ancienneté à la Fonction publique fédérale: _____

Expérience de travail avec une femme en tant que superviseure:

non: _____ oui: _____

Si oui, préciser le nombre d'année: _____

Nous avons préparé plusieurs questionnaires afin d'étudier des aspects différents des relations de travail et de la gestion des ressources humaines dans votre ministère. Celui qui vous a été distribué porte sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires.

Maintenant, imaginez que vous travaillez dans un ministère où les effectifs des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur atteignent 35% plutôt que 9%. Dans cette situation, comment répondriez-vous aux questions suivantes?

Selon vous, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans votre ministère est

1	2	3	4	5
très faible				très élevé

Nous vous demandons votre avis concernant les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire dans votre supposé ministère. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous croyez.

1. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires n'auront jamais autant de pouvoir que leurs collègues masculins.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

2. La rémunération des femmes cadres supérieurs et intermédiaires sera toujours inférieure à celle de leurs confrères.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

3. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont très intelligentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

4. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

5. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont ambitieuses.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

6. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont dynamiques et engagées.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

7. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire excellent dans les relations humaines.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

8. Les femmes gestionnaires ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

9. Les femmes cadres ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

10. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont très compétentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

Dans la section qui suit, nous vous demandons d'indiquer votre évaluation des attributs associés aux femmes cadres que nous venons de voir qui représentent 35% du personnel cadre de niveau intermédiaire et supérieur.

1. Selon vous, être très intelligente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

2. Selon vous, être bonne leader est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

3. Selon vous, être ambitieuse est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

4. Selon vous, être dynamique et engagée est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

5. Selon vous, exceller dans les relations humaines est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

6. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau supérieur est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

8. Selon vous, être très compétente est

Nous vous demandons, maintenant, de répondre à d'autres questions touchant les relations de travail dans votre supposé ministère, où on retrouve 35%, plutôt que 9%, de femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur. Encercler la lettre qui correspond à votre opinion.

1. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail formelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
2. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur les relations de travail informelles au ministère.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
3. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur l'efficacité du personnel.
 - a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente

4. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur la réalisation des objectifs du ministère.
- a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
5. Selon vous, la motivation au travail du personnel du ministère _____
_____ par la présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs.
- a) est affectée positivement
 - b) est affectée négativement
 - c) n'est pas affectée du tout
6. Les cadres masculins et féminins du ministère partagent les mêmes valeurs et croyances au sujet de l'organisation.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
7. Votre fierté d'appartenir au ministère a diminué depuis l'entrée des femmes dans les hauts échelons organisationnels.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
8. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à l'entraide.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
9. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à la compétition.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

10. Les femmes gestionnaires sont moins enclines à respecter les règles organisationnelles que le sont leurs collègues masculins.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
11. Les femmes gestionnaires sont aussi loyales au ministère que les hommes.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
12. Les gestionnaires masculins sont plus enclins à respecter les positions hiérarchiques du ministère que le sont leurs collègues féminines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
13. Croyez-vous qu'au ministère le style de leadership valorisé soit celui qui met l'accent sur la considération pour autrui?
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
14. Au ministère, on tend à valoriser l'expression des qualités masculines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
15. Selon vous, lorsqu'elles sont embauchées au ministère, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont un statut...
- a) équivalent à celui de leurs confrères.
 - b) plus élevé que celui de leurs confrères.
 - c) plus faible que celui de leurs confrères.
16. Selon vous, au ministère, on fait face à...
- a) une discrimination inversée.
 - b) une discrimination à l'égard des femmes.
 - c) une situation égalitaire.

17. La présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs au ministère s'explique uniquement par les pressions politiques.

- a) plutôt vrai
- b) plutôt faux
- c) ni vrai, ni faux

Décrire en quelques lignes le but de cette étude:

Selon vous, quelle est l'hypothèse sous-jacente à cette recherche?

- a) Les relations de travail à l'intérieur de votre ministère dépendent du sexe des employé-e-s, peu importe la catégorie professionnelle ou technique à laquelle ils-elles appartiennent.
- b) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec les cadres masculins que féminins.
- c) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec le groupe de gestion qu'avec les autres catégories professionnelles et techniques.
- d) Les attitudes envers les femmes cadres supérieurs et intermédiaires du ministère dépendent de leur pourcentage.
- e) Comparativement aux autres employé-e-s du ministère, les cadres juniors ont de meilleures relations de travail avec les cadres féminins que masculins.

Age:

Sexe:

Scolarité:

Secondaire complété (oui ou non): _____

Post-secondaire non complété en (discipline): _____

Post-secondaire complété en (discipline): _____

Etudes supérieures:

maîtrise en (discipline): _____

doctorat en (discipline): _____

Autres: _____

Ministère, agence ou service où vous travaillez présentement: _____

Position hiérarchique:

cadre junior: _____ cadre intermédiaire: _____ cadre supérieur: _____

Nature de l'emploi: _____

Ancienneté à la Fonction publique fédérale: _____

Expérience de travail avec une femme en tant que superviseure:

non: _____ oui: _____

Si oui, préciser le nombre d'année: _____

Nous avons préparé plusieurs questionnaires afin d'étudier des aspects différents des relations de travail et de la gestion des ressources humaines dans votre ministère. Celui qui vous a été distribué porte sur les femmes cadres supérieurs et intermédiaires.

Maintenant, imaginez que vous travaillez dans un ministère où les effectifs des femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur atteignent 50% plutôt que 20%. Dans cette situation, comment répondriez-vous aux questions suivantes?

Selon vous, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans votre ministère est

1	2	3	4	5
très faible				très élevé

Nous vous demandons votre avis concernant les femmes cadres de niveau supérieur et intermédiaire dans votre supposé ministère. Votre opinion personnelle constitue la meilleure réponse à chacun des énoncés. Répondre à toutes les questions en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous croyez.

1. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires n'auront jamais autant de pouvoir que leurs collègues masculins.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

2. La rémunération des femmes cadres supérieurs et intermédiaires sera toujours inférieure à celle de leurs confrères.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

3. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont très intelligentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

4. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont de bons leaders.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

5. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont ambitieuses.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

6. Les femmes cadres supérieurs et intermédiaires sont dynamiques et engagées.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

7. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire excellent dans les relations humaines.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

8. Les femmes gestionnaires ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

9. Les femmes cadres ont toutes les aptitudes requises pour faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

10. Les femmes gestionnaires de niveau supérieur et intermédiaire sont très compétentes.

1	2	3	4	5	6	7
très improbable						très probable

Dans la section qui suit, nous vous demandons d'indiquer votre évaluation des attributs associés aux femmes cadres que nous venons de voir qui représentent 50% du personnel cadre de niveau intermédiaire et supérieur.

1. Selon vous, être très intelligente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

2. Selon vous, être bonne leader est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

3. Selon vous, être ambitieuse est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

4. Selon vous, être dynamique et engagée est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

5. Selon vous, exceller dans les relations humaines est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

6. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau supérieur est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

7. Selon vous, avoir les aptitudes appropriées pour atteindre le niveau intermédiaire est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

8. Selon vous, être très compétente est

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
indésirable						désirable

Nous vous demandons, maintenant, de répondre à d'autres questions touchant les relations de travail dans votre supposé ministère, où on retrouve 50%, plutôt que 20%, de femmes cadres de niveau intermédiaire et supérieur. Encercler la lettre qui correspond à votre opinion.

1. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____ sur les relations de travail formelles au ministère.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

2. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____ sur les relations de travail informelles au ministère.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

3. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____ sur l'efficacité du personnel.

- a) une influence défavorable
- b) une influence favorable
- c) aucune influence apparente

4. Selon vous, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont _____
_____ sur la réalisation des objectifs du ministère.
- a) une influence défavorable
 - b) une influence favorable
 - c) aucune influence apparente
5. Selon vous, la motivation au travail du personnel du ministère _____
_____ par la présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs.
- a) est affectée positivement
 - b) est affectée négativement
 - c) n'est pas affectée du tout
6. Les cadres masculins et féminins du ministère partagent les mêmes valeurs et croyances au sujet de l'organisation.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
7. Votre fierté d'appartenir au ministère a diminué depuis l'entrée des femmes dans les hauts échelons organisationnels.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
8. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à l'entraide.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
9. Selon vous, les gestionnaires du ministère donnent beaucoup d'importance à la compétition.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux

10. Les femmes gestionnaires sont moins enclines à respecter les règles organisationnelles que le sont leurs collègues masculins.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
11. Les femmes gestionnaires sont aussi loyales au ministère que les hommes.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
12. Les gestionnaires masculins sont plus enclins à respecter les positions hiérarchiques du ministère que le sont leurs collègues féminines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
13. Croyez-vous qu'au ministère le style de leadership valorisé soit celui qui met l'accent sur la considération pour autrui?
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
14. Au ministère, on tend à valoriser l'expression des qualités masculines.
- a) plutôt vrai
 - b) plutôt faux
 - c) ni vrai, ni faux
15. Selon vous, lorsqu'elles sont embauchées au ministère, les femmes cadres intermédiaires et supérieurs ont un statut...
- a) équivalent à celui de leurs confrères.
 - b) plus élevé que celui de leurs confrères.
 - c) plus faible que celui de leurs confrères.
16. Selon vous, au ministère, on fait face à...
- a) une discrimination inversée.
 - b) une discrimination à l'égard des femmes.
 - c) une situation égalitaire.

17. La présence des femmes cadres intermédiaires et supérieurs au ministère s'explique uniquement par les pressions politiques.

- a) plutôt vrai
- b) plutôt faux
- c) ni vrai, ni faux

Décrire en quelques lignes le but de cette étude:

Selon vous, quelle est l'hypothèse sous-jacente à cette recherche?

- a) Les relations de travail à l'intérieur de votre ministère dépendent du sexe des employé-e-s, peu importe la catégorie professionnelle ou technique à laquelle ils-elles appartiennent.
- b) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec les cadres masculins que féminins.
- c) Les employé-e-s du ministère ont de meilleures relations de travail avec le groupe de gestion qu'avec les autres catégories professionnelles et techniques.
- d) Les attitudes envers les femmes cadres supérieurs et intermédiaires du ministère dépendent de leur pourcentage.
- e) Comparativement aux autres employé-e-s du ministère, les cadres juniors ont de meilleures relations de travail avec les cadres féminins que masculins.

Age:

Sexe:

Scolarité:

Secondaire complété (oui ou non): _____

Post-secondaire non complété en (discipline): _____

Post-secondaire complété en (discipline): _____

Etudes supérieures:

maîtrise en (discipline): _____

doctorat en (discipline): _____

Autres: _____

Ministère, agence ou service où vous travaillez présentement: _____

Position hiérarchique:

cadre junior: _____ cadre intermédiaire: _____ cadre supérieur: _____

Nature de l'emploi: _____

Ancienneté à la Fonction publique fédérale: _____

Expérience de travail avec une femme en tant que superviseure:

non: _____ oui: _____

Si oui, préciser le nombre d'année: _____

Several questionnaires have been constructed in order to study various aspects of work relations and human resources management in your department. The one that you have received is about women as upper and middle-level managers. As you already know, women represents 9% of the senior and middle-level managers in your department.

In your view, the percentage of women among senior and middle-level managers in your department is

1	2	3	4	5
very low				very high

We would like to know some of your thoughts about the women occupying senior and middle-level management positions in your department. Your personal opinion provides the best answer to the questions formulated here. Please answer each of these by circling the number which corresponds most accurately to your views.

1. Female senior and middle-level managers will never be as powerful as their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

2. Female senior and middle-level managers will always be paid less than their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

3. Female senior and middle-level managers are highly intelligent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

4. Women occupying senior and middle-level management positions are good leaders.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

5. Women occupying senior and middle-level management positions are ambitious.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

6. Women occupying senior and middle-level management positions are dynamic and committed.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

7. Women occupying senior and middle-level management positions excel in human relations.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

8. Female managers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of senior management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

9. Female officers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of middle-management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

10. Women occupying senior and middle-level management positions are highly competent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

In the following section, we ask you to evaluate the attributes associated with the female officers discussed so far.

1. In your view, being highly intelligent is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

2. In your view, being a good leader is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, being ambitious is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

4. In your view, being dynamic and committed is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

5. In your view, to excel in human relations is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on personnel effectiveness.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

4. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on the fulfilment of department goals.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

5. In your view, staff work motivation _____ by the presence of senior and middle-level female managers.

- a) is positively affected
- b) is negatively affected
- c) is unaffected

6. The department's male and female officers share the same values and beliefs concerning the organization.

- a) rather true
- b) rather false
- c) neither true, nor false

7. You have become less proud to belong to the department since the entry of women to its upper echelons.

- a) rather true
- b) rather false
- c) neither true, nor false

8. In your view, the department's managers assign considerable importance to mutual help.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
9. In your view, the department's managers assign considerable importance to competition.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
10. Female managers are less inclined to respect organizational rules than are their male colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
11. Female managers are as loyal to the department as men.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
12. Male managers are more inclined to respect the hierarchy of departmental positions than are their female colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

13. Do you believe that, within the department, the valued style of leadership is one which emphasizes consideration of others?
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
14. Within the department, there is a tendency to value the expression of masculine qualities.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
15. In your view, when women are hired for senior and middle management positions in the department, their status is
- a) equivalent to that of their male colleagues.
 - b) higher than that of their male colleagues.
 - c) lower than that of their male colleagues.
16. In your view, there exists within the department a situation of
- a) reverse discrimination
 - b) discrimination with regard to women
 - c) equality
17. The presence of female middle and senior-level managers in the department is solely attributable to political pressure.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

In a few lines, describe the purpose of this study:

In your view, what hypothesis underlies this research?

- a) Work relations in your department depend on the sex of employees, regardless of their professional or technical classification.
- b) The department's employees enjoy better work relations with male officers than with female officers.
- c) The department's employees enjoy better work relations with managerial staff than with other professional and technical categories.
- d) Attitudes towards female senior and middle-level management positions depend on the proportion of such women within the department.
- e) Compared to other departmental employees, junior officers enjoy better work relations with female rather than male officers.

Age:

Sex:

Education:

High school completed (yes or no): _____

Post-secondary, not completed in (subject): _____

Post-secondary, completed in (subject): _____

Graduate studies:

Masters degree in (subject): _____

Doctorate in (subject): _____

Other: _____

Department, agency or service in which you are currently employed: _____

Position:

Junior officer _____ Middle management _____ Senior management _____

Other (Specify) _____

Please, described your job functions: _____

Length of service in the public service: _____

Work experience with female supervisor (yes or no): _____

If yes, specify the number of years: _____

Several questionnaires have been constructed in order to study various aspects of work relations and human resources management in your department. The one that you have received is about women as upper and middle-level managers. As you already know, women represents 20% of the senior and middle-level managers in your department.

In your view, the percentage of women among senior and middle-level managers in your department is

1	2	3	4	5
very low				very high

We would like to know some of your thoughts about the women occupying senior and middle-level management positions in your department. Your personal opinion provides the best answer to the questions formulated here. Please answer each of these by circling the number which corresponds most accurately to your views.

1. Female senior and middle-level managers will never be as powerful as their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

2. Female senior and middle-level managers will always be paid less than their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

3. Female senior and middle-level managers are highly intelligent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

4. Women occupying senior and middle-level management positions are good leaders.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

5. Women occupying senior and middle-level management positions are ambitious.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

6. Women occupying senior and middle-level management positions are dynamic and committed.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

7. Women occupying senior and middle-level management positions excel in human relations.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

8. Female managers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of senior management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

9. Female officers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of middle-management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

10. Women occupying senior and middle-level management positions are highly competent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

In the following section, we ask you to evaluate the attributes associated with the female officers discussed so far.

1. In your view, being highly intelligent is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

2. In your view, being a good leader is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, being ambitious is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

4. In your view, being dynamic and comitted is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

5. In your view, to excel in human relations is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

6. In your view, to have the aptitudes appropriate to reaching senior levels is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

7. In your view, to have the aptitudes appropriate to reaching middle levels is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

8. In your view, being highly competent is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

Now, we ask that you respond to questions concerning the work relations in your department. Circle the letter which best corresponds to your opinion.

1. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on formal work relations in the department.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

2. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on informal work relations in the department.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

3. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on personnel effectiveness.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
4. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on the fulfilment of department goals.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
5. In your view, staff work motivation _____ by the presence of senior and middle-level female managers.
- a) is positively affected
 - b) is negatively affected
 - c) is unaffected
6. The department's male and female officers share the same values and beliefs concerning the organization.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
7. You have become less proud to belong to the department since the entry of women to its upper echelons.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

8. In your view, the department's managers assign considerable importance to mutual help.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
9. In your view, the department's managers assign considerable importance to competition.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
10. Female managers are less inclined to respect organizational rules than are their male colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
11. Female managers are as loyal to the department as men.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
12. Male managers are more inclined to respect the hierarchy of departmental positions than are their female colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

13. Do you believe that, within the department, the valued style of leadership is one which emphasizes consideration of others?
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
14. Within the department, there is a tendency to value the expression of masculine qualities.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
15. In your view, when women are hired for senior and middle management positions in the department, their status is
- a) equivalent to that of their male colleagues.
 - b) higher than that of their male colleagues.
 - c) lower than that of their male colleagues.
16. In your view, there exists within the department a situation of
- a) reverse discrimination
 - b) discrimination with regard to women
 - c) equality
17. The presence of female middle and senior-level managers in the department is solely attributable to political pressure.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

In a few lines, describe the purpose of this study:

In your view, what hypothesis underlies this research?

- a) Work relations in your department depend on the sex of employees, regardless of their professional or technical classification.
- b) The department's employees enjoy better work relations with male officers than with female officers.
- c) The department's employees enjoy better work relations with managerial staff than with other professional and technical categories.
- d) Attitudes towards female senior and middle-level management positions depend on the proportion of such women within the department.
- e) Compared to other departmental employees, junior officers enjoy better work relations with female rather than male officers.

Age:

Sex:

Education:

High school completed (yes or no): _____

Post-secondary, not completed in (subject): _____

Post-secondary, completed in (subject): _____

Graduate studies:

Masters degree in (subject): _____

Doctorate in (subject): _____

Other: _____

Department, agency or service in which you are currently employed: _____

Position:

Junior officer _____ Middle management _____ Senior management _____

Other (Specify) _____

Please, described your job functions: _____

Length of service in the public service: _____

Work experience with female supervisor (yes or no): _____

If yes, specify the number of years: _____

Several questionnaires have been constructed in order to study various aspects of work relations and human resources management in your department. The one that you have received is about women as upper and middle-level managers.

Now, imagine that you work in a department in which the proportion of women represents 35% rather than 9% of the senior and middle-level managers. How then would you respond to the following questions?

In your view, the percentage of women among senior and middle-level managers in your department is

1	2	3	4	5
very low				very high

We would like to know some of your thoughts about the women occupying senior and middle-level management positions in your fictitious department. Your personal opinion provides the best answer to the questions formulated here. Please answer each of these by circling the number which corresponds most accurately to your views.

1. Female senior and middle-level managers will never be as powerful as their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

2. Female senior and middle-level managers will always be paid less than their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

3. Female senior and middle-level managers are highly intelligent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

4. Women occupying senior and middle-level management positions are good leaders.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

5. Women occupying senior and middle-level management positions are ambitious.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

6. Women occupying senior and middle-level management positions are dynamic and committed.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

7. Women occupying senior and middle-level management positions excel in human relations.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

8. Female managers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of senior management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

9. Female officers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of middle-management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

10. Women occupying senior and middle-level management positions are highly competent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

In the following section, we ask you to evaluate the attributes associated with the female officers discussed so far, who represents 35% of the senior and middle-level managers.

1. In your view, being highly intelligent is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

2. In your view, being a good leader is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, being ambitious is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

4. In your view, being dynamic and committed is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

5. In your view, to excel in human relations is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on personnel effectiveness.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
4. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on the fulfilment of department goals.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
5. In your view, staff work motivation _____ by the presence of senior and middle-level female managers.
- a) is positively affected
 - b) is negatively affected
 - c) is unaffected
6. The department's male and female officers share the same values and beliefs concerning the organization.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
7. You have become less proud to belong to the department since the entry of women to its upper echelons.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

8. In your view, the department's managers assign considerable importance to mutual help.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
9. In your view, the department's managers assign considerable importance to competition.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
10. Female managers are less inclined to respect organizational rules than are their male colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
11. Female managers are as loyal to the department as men.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
12. Male managers are more inclined to respect the hierarchy of departmental positions than are their female colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

13. Do you believe that, within the department, the valued style of leadership is one which emphasizes consideration of others?
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
14. Within the department, there is a tendency to value the expression of masculine qualities.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
15. In your view, when women are hired for senior and middle management positions in the department, their status is
- a) equivalent to that of their male colleagues.
 - b) higher than that of their male colleagues.
 - c) lower than that of their male colleagues.
16. In your view, there exists within the department a situation of
- a) reverse discrimination
 - b) discrimination with regard to women
 - c) equality
17. The presence of female middle and senior-level managers in the department is solely attributable to political pressure.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

In a few lines, describe the purpose of this study:

In your view, what hypothesis underlies this research?

- a) Work relations in your department depend on the sex of employees, regardless of their professional or technical classification.
- b) The department's employees enjoy better work relations with male officers than with female officers.
- c) The department's employees enjoy better work relations with managerial staff than with other professional and technical categories.
- d) Attitudes towards female senior and middle-level management positions depend on the proportion of such women within the department.
- e) Compared to other departmental employees, junior officers enjoy better work relations with female rather than male officers.

Age:

Sex:

Education:

High school completed (yes or no): _____

Post-secondary, not completed in (subject): _____

Post-secondary, completed in (subject): _____

Graduate studies:

Masters degree in (subject): _____

Doctorate in (subject): _____

Other: _____

Department, agency or service in which you are currently employed: _____

Position:

Junior officer _____ Middle management _____ Senior management _____

Other (Specify) _____

Please, described your job functions: _____

Length of service in the public service: _____

Work experience with female supervisor (yes or no): _____

If yes, specify the number of years: _____

Several questionnaires have been constructed in order to study various aspects of work relations and human resources management in your department. The one that you have received is about women as upper and middle-level managers.

Now, imagine that you work in a department in which the proportion of women represents 50% rather than 20% of the senior and middle-level managers. How then would you respond to the following questions?

In your view, the percentage of women among senior and middle-level managers in your department is

1	2	3	4	5
very low				very high

We would like to know some of your thoughts about the women occupying senior and middle-level management positions in your fictitious department. Your personal opinion provides the best answer to the questions formulated here. Please answer each of these by circling the number which corresponds most accurately to your views.

1. Female senior and middle-level managers will never be as powerful as their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

2. Female senior and middle-level managers will always be paid less than their male colleagues.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

3. Female senior and middle-level managers are highly intelligent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

4. Women occupying senior and middle-level management positions are good leaders.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

5. Women occupying senior and middle-level management positions are ambitious.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

6. Women occupying senior and middle-level management positions are dynamic and committed.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

7. Women occupying senior and middle-level management positions excel in human relations.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

8. Female managers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of senior management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

9. Female officers have all of the aptitudes needed for meeting the responsibilities of middle-management positions.

1	2	3	4	5	6	7
highly	improbable					highly
						probable

10. Women occupying senior and middle-level management positions are highly competent.

1	2	3	4	5	6	7
highly improbable						highly probable

In the following section, we ask you to evaluate the attributes associated with the female officers discussed so far, who represents 50% of the senior and middle-level managers.

1. In your view, being highly intelligent is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

2. In your view, being a good leader is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

3. In your view, being ambitious is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

4. In your view, being dynamic and committed is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

5. In your view, to excel in human relations is

- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
undesirable						desirable

6. In your view, to have the aptitudes appropriate to reaching senior levels is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

7. In your view, to have the aptitudes appropriate to reaching middle levels is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

8. In your view, being highly competent is

- 3 - 2 - 1 0 1 2 3

undesirable desirable

Now, we ask that you respond to questions concerning the work relations in your fictitious department, where women represents 50% rather than 20% of the senior and middle-level managers. Circle the letter which best corresponds to your opinion.

1. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on formal work relations in the department.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

2. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on informal work relations in the department.

- a) an unfavourable influence
- b) a favourable influence
- c) no apparent influence

3. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on personnel effectiveness.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
4. In your view, female senior and middle-level managers have _____ on the fulfilment of department goals.
- a) an unfavourable influence
 - b) a favourable influence
 - c) no apparent influence
5. In your view, staff work motivation _____ by the presence of senior and middle-level female managers.
- a) is positively affected
 - b) is negatively affected
 - c) is unaffected
6. The department's male and female officers share the same values and beliefs concerning the organization.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
7. You have become less proud to belong to the department since the entry of women to its upper echelons.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

8. In your view, the department's managers assign considerable importance to mutual help.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
9. In your view, the department's managers assign considerable importance to competition.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
10. Female managers are less inclined to respect organizational rules than are their male colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
11. Female managers are as loyal to the department as men.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
12. Male managers are more inclined to respect the hierarchy of departmental positions than are their female colleagues.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

13. Do you believe that, within the department, the valued style of leadership is one which emphasizes consideration of others?
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
14. Within the department, there is a tendency to value the expression of masculine qualities.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false
15. In your view, when women are hired for senior and middle management positions in the department, their status is
- a) equivalent to that of their male colleagues.
 - b) higher than that of their male colleagues.
 - c) lower than that of their male colleagues.
16. In your view, there exists within the department a situation of
- a) reverse discrimination
 - b) discrimination with regard to women
 - c) equality
17. The presence of female middle and senior-level managers in the department is solely attributable to political pressure.
- a) rather true
 - b) rather false
 - c) neither true, nor false

In a few lines, describe the purpose of this study:

In your view, what hypothesis underlies this research?

- a) Work relations in your department depend on the sex of employees, regardless of their professional or technical classification.
- b) The department's employees enjoy better work relations with male officers than with female officers.
- c) The department's employees enjoy better work relations with managerial staff than with other professional and technical categories.
- d) Attitudes towards female senior and middle-level management positions depend on the proportion of such women within the department.
- e) Compared to other departmental employees, junior officers enjoy better work relations with female rather than male officers.

Age:

Sex:

Education:

High school completed (yes or no): _____

Post-secondary, not completed in (subject): _____

Post-secondary, completed in (subject): _____

Graduate studies:

Masters degree in (subject): _____

Doctorate in (subject): _____

Other: _____

Department, agency or service in which you are currently employed: _____

Position:

Junior officer _____ Middle management _____ Senior management _____

Other (Specify) _____

Please, described your job functions: _____

Length of service in the public service: _____

Work experience with female supervisor (yes or no): _____

If yes, specify the number of years: _____

Appendice 1. Tableau des coefficients de corrélation entre les variables composites du modèle chez les femmes

Tableau 62

Coefficients des corrélations entre les variables composites du modèle chez les femmes (N=158)

	WAMS	CULTU	ATTRIBU	STATUT
WAMS	1.00			
CULTU	.11	1.00		
ATTRIBU	.23**	.24***	1.00	
STATUT	-.06	.17*	-.00	1.00

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

**Appendice J. Tableau des coefficients de corrélation entre les variables composites
du modèle chez les hommes**

Tableau 63

Coefficients des corrélations entre les variables composites du modèle chez les hommes (N=160)

	WAMS	CULTU	ATTRIBU	STATUT
WAMS	1.00			
CULTU	.30***	1.00		
ATTRIBU	.39***	.28***	1.00	
STATUT	.17*	.36***	.26***	1.00

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