

Recherches sociographiques



L'identification aux valeurs masculines chez les femmes cadres de la fonction publique québécoise

Germain Julien

Volume 37, numéro 1, 1996

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057011ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057011ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Julien, G. (1996). L'identification aux valeurs masculines chez les femmes cadres de la fonction publique québécoise. *Recherches sociographiques*, 37(1), 97-111. <https://doi.org/10.7202/057011ar>

Résumé de l'article

Depuis le début des années 1980, l'accès des femmes à des postes de direction a pris une plus grande ampleur dans la fonction publique québécoise. Les recherches de l'auteur révèlent que les femmes cadres s'identifient fortement au modèle masculin de gestion qui imprègne l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux. Pour le démontrer, il vérifie si la perception des conditions d'accès aux postes de direction, les valeurs personnelles de travail des cadres et leurs intérêts en matière de gestion du personnel varient selon le sexe des gestionnaires.

L'IDENTIFICATION AUX VALEURS MASCULINES CHEZ LES FEMMES CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Germain Julien

Depuis le début des années 1980, l'accession des femmes à des postes de direction a pris une plus grande ampleur dans la fonction publique québécoise. Les recherches de l'auteur révèlent que les femmes cadres s'identifient fortement au modèle masculin de gestion qui imprègne l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux. Pour le démontrer, il vérifie si la perception des conditions d'accès aux postes de direction, les valeurs personnelles de travail des cadres et leurs intérêts en matière de gestion du personnel varient selon le sexe des gestionnaires.

Dans la fonction publique québécoise, la proportion des femmes dans les postes de cadre supérieur est maintenant huit fois plus grande que quinze ans auparavant. En 1994, les cadres supérieurs comprenaient 14,1% de femmes (322 / 2 284), tandis qu'ils n'en comptaient que 1,7% (40 / 2 401) en 1979. Cependant, les femmes cadres restent confinées à des secteurs d'action dits féminins qui, selon les stéréotypes traditionnels, sont jugés appropriés à leurs habiletés naturelles et à leur expérience des affaires maternelles, familiales et domestiques. EBNOETHER (1990) a tracé le portrait suivant de ce groupe professionnel :

Un autre changement qui a bouleversé la composition du groupe des cadres supérieurs est l'avènement des femmes. Elles en étaient, à toute fin pratique, absentes avant les années 1980, comme d'ailleurs dans bien d'autres sphères du monde du travail. La fonction publique, consciente des barrières sociales, a instauré, en 1982, une politique susceptible d'accélérer la montée des femmes dans des fonctions d'envergure. Leur ascension s'est faite tranquillement. Elles sont plus jeunes que leurs collègues masculins, ont moins d'expérience dans la fonction publique et n'exercent pas nécessairement leur fonction d'encadrement dans les mêmes secteurs d'activités (communications et relations publiques, recherche et développement, services juridiques). (P. 33.)

Elles semblent toutefois emprunter des chemins quelque peu différents de ceux des hommes pour y parvenir. Le fait de persister dans des secteurs qui leur sont plus traditionnels (ministères et organismes à vocation sociale, éducative et culturelle) et le fait d'être confinées dans les échelons inférieurs de la hiérarchie des cadres les différencient beaucoup en tant qu'entité sociale. (P. 81.)

Pour accéder à un poste de direction dans une organisation, pour monter dans l'échelle hiérarchique et s'y maintenir, il est essentiel qu'un individu adhère aux valeurs privilégiées par cette organisation. Il est indispensable qu'il intègre ces valeurs et les soutienne, en les exprimant dans ses attitudes et ses comportements au travail, afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. C'est pourquoi les critères utilisés pour la sélection des cadres ne servent pas seulement à porter un jugement sur la compétence professionnelle des candidats; certains servent à évaluer le degré d'affinité des candidats avec les valeurs de l'organisation. C'est pour éviter des problèmes d'incompatibilité de la recrue avec son milieu de travail, que la direction cherche à sélectionner des personnes qui correspondent aux valeurs privilégiées par l'organisation ou qui sont aptes à les intérioriser.

Une valeur organisationnelle est un principe d'action général et idéal que les membres d'une organisation considèrent comme une référence fondamentale. C'est un critère du désirable, qui leur permet de porter un jugement sur l'acceptabilité et sur l'importance des objectifs d'action ou des modes de conduite; c'est un point de repère qui leur donne le moyen de savoir ce qu'il faut éviter et ce qui est important dans l'organisation. Ces valeurs sont généralement considérées comme la composante fondamentale, et même centrale, de la culture organisationnelle (JULIEN, 1993, p. 320-323).

On distingue deux types de valeurs organisationnelles: d'une part, les valeurs managériales que les hauts dirigeants de certaines organisations cherchent officiellement à développer pour mobiliser les énergies et assurer la cohésion entre les membres et, d'autre part, les valeurs collectives (ou usuelles) qui peuvent s'écarter sensiblement des précédentes. Des valeurs collectives se développent inévitablement dans toute organisation, elles sont adoptées par la grande majorité des membres et elles imprègnent réellement le fonctionnement de l'organisation. C'est principalement en apprenant à résoudre leurs problèmes d'intégration interne et d'adaptation externe que les organisations engendrent des valeurs collectives qui influencent l'interaction des membres et la façon dont ceux-ci réagissent aux événements (JULIEN, 1993, p. 320-323).

Dans leur ouvrage sur la sélection des cadres, DOLAN et ROY (1982, p. 23-24) considèrent que les critères de scolarité et d'expérience sont des exigences minimales d'emploi qui déterminent l'admissibilité des candidats et qui servent à la présélection des finalistes. La sélection proprement dite de la personne la plus qualifiée parmi ces finalistes dépend de critères «intangibles» relatifs au contexte de l'emploi. Sa capacité d'adaptation au milieu de travail et sa compatibilité avec la culture de l'organisation représentent alors des facteurs clés. MORGAN (1988, p. 27-28) a donné une des-

cription de ce processus de sélection en se basant sur l'expérience de la fonction publique fédérale :

Il s'est donc formé en parallèle un système de l'ombre que les sociologues ont baptisé « organisation informelle ». Celle-ci permet au système de « respirer », de reproduire sa culture, et plus précisément de laisser au gestionnaire un certain degré de latitude dans le choix des candidats et candidates qu'il préfère, en éliminant les autres grâce à une série de barrières techniques, par ailleurs parfaitement légales et compatibles avec le principe du mérite.

LE DOEUFF (citée par BAUDOUX, 1994, p. 204) fait des commentaires analogues sur l'entrevue de sélection pour un poste de direction :

On régresse à des notions prédémocratiques et prérationnelles, de type magique : le terme de « profil » du candidat cache mal l'évaluation d'un charisme qui n'est autre, à son tour, que l'appartenance intériorisée à un groupe socialement et symboliquement dominant.

En ce qui regarde le recrutement et la promotion des cadres féminins, plusieurs auteurs (COLWILL, 1982 ; GRANT, 1988 ; LORBER, 1986 ; SYMONS, 1986) soutiennent que l'ascension des femmes dans la hiérarchie organisationnelle implique nécessairement qu'elles partagent les valeurs reconnues par les hommes, puisque les organisations favorisent les valeurs masculines. Selon BAUDOUX (1994, p. 293) :

L'organisation véhicule par le langage et la symbolique l'imaginaire qui la sous-tend. Ce langage est plutôt rattaché à un univers culturellement masculin, de type militaire. Songeons aux termes qui y ont cours : stratégies, objectif, cible, cohorte, cadres, chefs, encadrement, compétition, lutte, trophées, etc. Ce langage, de type guerrier et militaire employé par les hommes nous renvoie à un imaginaire culturellement masculin qui souligne l'assimilation de l'organisation à l'armée, organisation traditionnellement et exclusivement masculine. Le modèle traditionnel du management des entreprises a été en effet hérité de l'armée.

Ainsi, les valeurs prônées au travail dans des organisations modelées par les hommes seraient différentes de celles du genre féminin : elles proposent le rejet du sentiment, le recours aux règles, l'exacerbation de l'individualisme et de la compétition, alors que les femmes seraient plus soucieuses de l'équilibre d'ensemble, du partage, de l'amitié, de l'entente, du travail communautaire. Les hommes seraient plus loyaux envers l'autorité, et les femmes envers les membres de l'institution. L'organisation serait souvent le foyer de l'homme, sa vraie famille. Les hommes accepteraient mieux l'humiliation et l'exclusion dans l'intérêt de l'institution. Ils auraient davantage le goût du combat, les femmes, le goût du service. L'idéologie patriarcale accorderait plus d'importance à l'individu qu'à la communauté, à la propriété qu'au partage, à la compétition qu'à l'amitié, à l'errance et à la solitude qu'à l'attachement au foyer, à la puissance qu'à l'amour (BAUDOUX, 1994, p. 348).

LANGEVIN (citée par BAUDOUX, 1994, p. 207), observe que les membres des comités de sélection ont tendance à juger les candidats selon des modèles stéréotypés : ils attribuent des habiletés différentes aux hommes et aux femmes. Mais, pour les postes de direction, ce sont les habiletés reconnues chez les hommes en général qui servent le plus fréquemment de critères de sélection : le sens de la planification, de l'organisation, un esprit logique, une capacité de synthèse, de l'initiative, de la créativité et de la confiance en soi. D'après les croyances des membres des comités de sélection, ce sont les qualités relationnelles qui caractérisent les femmes en général : aisance à communiquer, capacité d'écoute, facilité à établir des relations, à perce-

voir les événements, dynamisme, motivation, souplesse, minutie. AUBERT (1986, p. 306) souligne que les gestionnaires masculins confient un poste de direction à une femme seulement lorsque ce poste a été assez ritualisé et codifié pour qu'elle soit contrainte de mettre en oeuvre les valeurs managériales qu'ils ont façonnées.

D'un autre côté, HENNIG et JARDIM (1978, p. 80-93) notent que les femmes qui occupent des postes de direction importants dans les organisations ont eu un père qui les a élevées indépendamment des normes traditionnelles associées à la féminité. De même, BAUDOUX (1994, p. 161-168) constate que le fait d'être l'aînée d'une famille de filles, et donc d'être considérée et traitée par son père comme le garçon de substitution, constitue un atout pour obtenir un poste de direction dans le système québécois d'éducation.

De plus, HENNIG et JARDIM (1978, p. 80-93) soulignent aussi que la difficulté des femmes à obtenir des postes importants est liée à leur inobservance des normes de conduite informelles proposées par leur organisation, ces normes étant habituellement bien assimilées par les hommes. Sur ce sujet, POIRIER (1988, p. 107) souligne :

Pour avancer, celles-ci ont souvent tendance à miser sur des facteurs sur lesquels elles perçoivent qu'elles ont un certain contrôle : leur compétence, acquise par un travail acharné, et une performance supérieure. Concentrées essentiellement sur la tâche à accomplir, elles négligent de se préoccuper de l'environnement dans lequel elles évoluent, et dont la maîtrise est plus aléatoire. Elles minimisent l'importance de la culture organisationnelle et des jeux politiques, contribuant en partie d'elles-mêmes à se couper des réseaux informels de communication et de soutien.

Dans notre étude sur le rôle des valeurs dans la sélection des femmes cadres, les termes « valeurs masculines » et « valeurs féminines » évoquent les représentations sociales traditionnelles de la masculinité et de la féminité, les images stéréotypées des attitudes et des comportements qui caractérisent les hommes et les femmes, les attentes sociales à l'égard des hommes et des femmes. Ainsi, en raison d'une socialisation différente dans le milieu familial et scolaire et de la division traditionnelle des responsabilités parentales ou familiales, on s'attend à ce que les hommes valorisent la compétition et que les femmes valorisent les rapports harmonieux entre les personnes.

Notre objectif était de montrer que la fonction publique québécoise a tendance à sélectionner des femmes cadres qui sont aptes à gérer comme le font les hommes ou qui valorisent le modèle masculin de gestion, c'est-à-dire les attitudes et les comportements que les ministères et les organismes gouvernementaux attendent des gestionnaires masculins. En d'autres termes, nous cherchons à montrer que, dans ce milieu professionnel, on a tendance à sélectionner des femmes cadres qui s'identifient aux valeurs « managériales » privilégiées par l'administration gouvernementale, celles-ci ayant été définies essentiellement par et pour les cadres masculins à cause de l'absence historique des femmes dans les postes de direction.

Pour atteindre cet objectif, nous avons cherché à savoir s'il existe des différences entre les femmes et les hommes cadres quant à leur perception des conditions d'accès aux postes de direction, à leurs valeurs personnelles de travail et à leurs inté-

rêts en matière de gestion du personnel. Les résultats présentés ci-dessous proviennent de deux enquêtes réalisées auprès des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise.

Les conditions d'accès à un poste de cadre supérieur

Dans une première enquête (JULIEN, 1994a), nous avons cherché à découvrir les valeurs de gestion qui guident la hiérarchie administrative lors de la sélection des cadres supérieurs. Nous voulions voir si le système d'exigences requises pour obtenir un poste d'encadrement varie selon le type d'organisations et selon les postes à pourvoir. Les données ont été recueillies par questionnaire, en avril et mai 1991, auprès de l'ensemble des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs travaillant dans 26 ministères et 55 organismes gouvernementaux. Le taux de réponse obtenu s'élevait globalement à 49%. Les gestionnaires qui ont répondu au questionnaire représentaient proportionnellement l'ensemble des employés de cette catégorie selon le sexe: 1 118 hommes (87,9%) et 150 femmes (11,8%).

Le questionnaire demandait aux gestionnaires d'évaluer l'importance que les autorités administratives de leur organisation accordent à 54 critères de sélection pour obtenir un poste de cadre supérieur. Ils devaient préciser si chacun de ces critères est considéré comme une condition négligeable, peu importante, importante ou indispensable pour accéder à un poste de cadre supérieur. Ces critères s'articulaient autour de 7 types d'habiletés regroupant 16 conditions d'accès à un poste de direction supérieure: des habiletés de formation (être un spécialiste, avoir des connaissances variées en gestion), de direction (pouvoir diriger, favoriser l'esprit d'équipe), d'influence (savoir communiquer, utiliser des tactiques d'influence, s'attirer le respect), de diagnostic (avoir du jugement), de réalisation (être innovateur, être efficace, être efficace, se préoccuper des règles administratives), de service (se préoccuper des personnes), et des habiletés personnelles d'appoint (pouvoir s'adapter aux circonstances, être autonome, s'engager dans son travail).

Au moment de l'analyse des résultats de l'étude, nous avons examiné si la perception de l'importance des critères de sélection variait selon le sexe des gestionnaires. Les différences entre les femmes et les hommes devaient être considérées significatives au point de vue statistique lorsque la probabilité que l'écart observé soit dû au hasard et non à la réalité était inférieur à 5% de chances. Selon cette norme, une seule différence s'est révélée significative. La proportion de gestionnaires, qui estimaient que la capacité de travailler efficacement dans les situations pressantes ou tendues constituait une condition indispensable pour accéder à un poste de direction supérieure, était nettement plus forte chez les femmes (60,7%) que chez les hommes (34,1%).

Cette différence de perception pourrait s'expliquer par la crainte de l'échec. En effet, en faisant une revue de la littérature nord-américaine sur la femme gestionnaire, HAREL-GIASSON (1981, p. 53) note que les recherches

montrent fort peu de différences entre les femmes et les hommes en ce qui regarde les habiletés intellectuelles et les traits de personnalité. La seule caractéristique féminine qui apparaisse avec une certaine régularité est celle de la crainte : peur de prendre des risques, peur de l'échec, peur du succès, hésitation à assumer spontanément le leadership, instauration d'un climat restrictif.

Cependant, bien qu'elle soit entièrement opposée à la précédente, il existe une explication qui s'accorde mieux avec les résultats obtenus dans la seconde enquête. La capacité de travailler efficacement dans les situations pressantes ou tendues est en relation avec la force de caractère et l'esprit de combativité qui sont des qualités que l'on attribue invariablement aux hommes. Les femmes cadres seraient proportionnellement plus nombreuses à considérer cette condition comme indispensable, afin d'établir leur crédibilité professionnelle et de démontrer leur aptitude à se comporter comme des hommes dans les postes de direction.

Hormis l'exception précédente, il n'existe pas d'écart entre la perception des femmes et des hommes au sujet de l'importance relative des habiletés exigées pour devenir cadre supérieur dans la fonction publique québécoise. En raison des représentations que les femmes se font du système d'exigences, il est probable qu'elles cherchent à orienter le développement de leurs habiletés de façon logique avec leurs perceptions. Par conséquent, elles mettraient l'accent sur les habiletés que la plupart des femmes gestionnaires comme la plupart des hommes estiment les plus valorisées : des habiletés de diagnostic (avoir du jugement), de service (se préoccuper des personnes), de réalisation (être efficace, être innovateur) et d'influence (savoir communiquer, utiliser des tactiques d'influence).

Les valeurs personnelles de travail

La deuxième enquête (JULIEN, 1994b) portait sur les valeurs collectives de gestion et les valeurs personnelles de travail qui façonnent les comportements de gestion des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Nous cherchions à identifier des facteurs contextuels qui conditionnent ces deux systèmes de valeurs et à vérifier si les valeurs personnelles de travail des cadres subissent l'influence des valeurs collectives de gestion de leur organisation. Les données ont été recueillies par questionnaire, entre le 15 avril et le 15 mai 1993, auprès de l'ensemble des cadres supérieurs qui étaient employés dans les 26 ministères du gouvernement du Québec, à l'exclusion de ceux qui travaillaient dans les organismes autonomes. Le taux de réponse obtenu a atteint globalement 44,2%. Les cadres qui ont participé à l'étude se partageaient de la façon suivante selon le sexe : 570 hommes (84,7%) et 103 femmes (15,3%).

Les valeurs personnelles de travail (DESCOMBES, 1980 ; BUJOLD, 1980) analysées dans cette étude étaient apparentées aux objectifs fondamentaux que les indivi-

des cherchent à atteindre au travail et que les spécialistes de la motivation appellent les besoins prioritaires de la vie professionnelle. D'après la théorie des besoins supérieurs de McCLELLAND (1961, 1971), ce sont la réalisation, l'intégration et le pouvoir.

Le besoin de réalisation se caractérise par le désir de se dépasser, de réussir, de faire mieux que les autres, d'atteindre des objectifs réalisables mais exigeants. BEN-FARI (1991, p. 27-28) note que les individus qui éprouvent ce besoin préfèrent accomplir le travail eux-mêmes plutôt que de le déléguer à d'autres. Selon BURKE (1991, p. 181-182), ils

cherchent à obtenir rapidement des responsabilités qui leur permettent de faire la preuve de leurs compétences. Ils souhaitent, en outre, pouvoir disposer d'un *feed-back* afin de savoir en permanence où ils en sont. Ils préfèrent être confrontés à des situations difficiles, généralement rebutantes, pour avoir la satisfaction de réussir là où d'autres ont échoué. Ils recherchent constamment des rôles qui les stimulent parce qu'ils sont susceptibles de leur apporter une certaine gloire personnelle. Par ailleurs, ils trouvent, dans les rapports conflictuels avec les autres membres de l'organisation, des occasions de s'affirmer. Ils vont même, parfois, jusqu'à bâtir leur accomplissement professionnel sur des relations antagonistes ou sur l'insuccès relatif des autres, car cet accomplissement est, pour eux, une source de gratification et de pouvoir. Ils favorisent le travail individuel au détriment du travail d'équipe. Ils ont, en outre, besoin d'estime, de gloire et même de ludisme.

Le besoin d'intégration se manifeste par le désir d'entrer en contact avec les autres, d'avoir une place dans le groupe, d'être accepté comme un membre à part entière, d'appartenir à une organisation et de participer à une oeuvre collective. BEN-FARI (1991, p. 28) souligne que les personnes qui éprouvent ce besoin valorisent le travail en équipe et les décisions de groupe. Selon BURKE (1991, p. 181), elles

favorisent moins la compétition que la coopération, l'amitié et la camaraderie ; elles cherchent à entretenir avec autrui des relations de complicité fondées sur une compréhension mutuelle. Celles qui sont fortement motivées par un désir d'affiliation aiment mieux maintenir une certaine facilité dans les relations internes que de devoir prendre des décisions. Elles sont davantage préoccupées par la qualité des relations humaines dans l'organisation que par la réalisation de leurs tâches.

Le besoin de pouvoir pousse à exercer une influence et surtout un contrôle sur les autres, à rechercher la domination. C'est le besoin de superviser et de diriger les autres, de maîtriser son environnement. Selon BURKE (1991, p. 182), les individus qui éprouvent ce besoin

cherchent moins à être efficaces ou utiles dans l'organisation, qu'à réussir dans des situations difficiles grâce à leur capacité d'influencer le comportement d'autrui dans le sens qu'ils souhaitent. Stimulés par le pouvoir, ils veulent susciter chez les autres les meilleures performances possibles ; en cela, ils se différencient des individus motivés par l'accomplissement personnel qui, pour leur part, sont uniquement préoccupés par leurs propres performances.

Pour mesurer l'intensité des besoins au travail, nous avons soumis aux cadres des ministères 42 énoncés qui traduisaient l'orientation professionnelle d'une personne vers la réalisation, l'intégration ou le pouvoir, en leur demandant de préciser dans quelle mesure il leur arrivait d'avoir ces attitudes et ces sentiments à l'égard de leur emploi. Les six choix de réponse proposés allaient de « jamais » à « toujours ». Au

moment de la sommation des réponses données par chaque cadre pour chacune des valeurs de travail, nous avons considéré qu'un éventail de points compris entre 34 et 58 représentait une faible orientation, tandis qu'une gamme variant de 59 à 83 désignait une forte orientation. Puis, nous avons vérifié si l'intensité de l'orientation variait selon le sexe. Les relations ont été considérées significatives au point de vue statistique lorsque la probabilité que la liaison observée provienne du hasard et non de la réalité était inférieure à 5% de chances. Les résultats de l'étude indiquent que le sexe a une incidence notable sur les valeurs personnelles de travail des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise. Selon ces résultats, les cadres féminins ont plus tendance que les cadres masculins à être orientés fortement vers la réalisation et le pouvoir.

La proportion de cadres qui sont orientés fortement vers la réalisation est plus élevée chez les femmes (88,3%) que chez les hommes (70,4%). Par exemple, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à dire qu'elles visent haut dans leur carrière de cadre et qu'elles ne veulent pas s'arrêter dans leur progression (46,6% contre 31,4%). Elles sont proportionnellement plus nombreuses aussi à déclarer qu'elles aiment être capables de dire qu'elles ont bien fait un travail difficile (73,8% contre 62,5%) ou que plus les tâches sont difficiles, mieux elles travaillent (91,3% contre 82,8%).

De la même façon, la proportion de cadres qui sont très orientés vers le pouvoir est plus forte chez les femmes (58,3%) que chez les hommes (37,7%). Par exemple, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à dire qu'elles aiment bien que les autres viennent à elles pour les décisions (80,6% contre 59,8%). Elles sont proportionnellement plus nombreuses aussi à affirmer qu'une fonction qui leur donne l'occasion d'influencer fortement les autres leur convient (82,5% contre 68,6%) ou que dans les groupes de travail auxquels elles participent, elles prennent l'initiative d'organiser et de diriger les activités (79,6% contre 66,5%).

Selon les résultats obtenus, les cadres féminins ont donc plus tendance que les cadres masculins à être orientés fortement vers la réalisation et le pouvoir. Ces résultats diffèrent de ceux que l'on observe généralement dans les organisations, toutes catégories d'employés confondues cependant. Par exemple, BOLLINGER et HOFSTEDE (1987, p. 139-140) ont trouvé, dans une entreprise en informatique établie dans 72 pays, que les employés de sexe masculin se centrent davantage sur la réalisation tandis que les employés de sexe féminin sont plus préoccupés par l'intégration. En définissant les caractéristiques du travail idéal, les hommes mettent l'accent sur la réussite personnelle tandis que les femmes insistent sur la qualité des relations avec les autres :

Ce qui est le plus important pour les hommes, c'est : avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé, avoir un salaire élevé, avoir la possibilité d'apprendre ou de se perfectionner, rester au courant des développements techniques. Par contre, ce qui est important pour les femmes, c'est : travailler dans une atmosphère amicale, avoir la sécurité de ne pas être transféré

à un poste moins souhaitable, avoir de bonnes conditions matérielles de travail, avoir de bonnes relations avec son chef, et une bonne coopération avec ses collègues.

Les différences observées par BOLLINGER et HOFSTEDE corroborent les connaissances acquises par les psychosociologues sur la motivation des hommes et des femmes au travail. Elles peuvent s'expliquer par la socialisation différente des garçons et des filles dans leur famille et à l'école. Dès leur enfance, les hommes sont amenés à intérioriser des valeurs associées à la réalisation et à la performance, tandis que les femmes sont plus sensibilisées aux valeurs promouvant les relations interpersonnelles et l'harmonie collective. Dans une étude sur la présence de stéréotypes sexistes dans l'ensemble des manuels scolaires utilisés au Québec en 1974-1975, DUNNIGAN (1975, p. 179) résumait ainsi les traits de personnalité attribués aux femmes et aux hommes :

Les personnages féminins valent par leur charme et leur serviabilité, et n'exercent pas de contrôle sur leur sort. Les personnages masculins doivent être ingénieux et braves, et maîtriser le monde extérieur pour être admis dans le groupe privilégié des « hommes ».

Cependant, la motivation de la femme au travail peut varier selon le niveau hiérarchique du poste qu'elle occupe. Une recherche réalisée par PICHÉ (1978) auprès de femmes francophones qui travaillaient dans quatre succursales d'une entreprise de Montréal a démontré que les femmes cadres accordent plus d'importance que les femmes exécutantes à la recherche de la satisfaction de leurs besoins d'actualisation et qu'elles accordent moins d'importance que les exécutantes aux besoins d'affiliation, actualisation et affiliation correspondant respectivement à réalisation et intégration dans notre enquête.

En somme, les résultats de notre deuxième étude montrent que, dans la fonction publique québécoise, les cadres féminins adhèrent à des valeurs masculines d'une manière plus intense que les cadres masculins. Il serait souhaitable d'étudier à fond la portée de ces résultats. Nous faisons l'hypothèse que, pour accéder aux postes de direction, il est essentiel que les femmes manifestent leur compatibilité avec la culture de la fonction publique en valorisant le modèle masculin de gestion. Il est indispensable qu'elles adhèrent aux valeurs « managériales » qui ont été définies par et pour les cadres masculins. Cette identification aux valeurs masculines est nécessaire pour établir leur crédibilité professionnelle et pour manifester leur loyauté à l'organisation. Les femmes cadres doivent démontrer d'une manière convaincante leur aptitude à se comporter comme des hommes dans leurs activités de gestion, et elles doivent prouver leur engagement envers l'organisation par une adhésion totale aux valeurs masculines.

Les intérêts en matière de gestion du personnel

En réalisant l'étude précédente sur les valeurs personnelles de travail des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise et les valeurs collectives de gestion de leur organisation, nous avons cherché à voir également si ces deux systèmes condi-

tionnent les comportements de gestion des cadres, particulièrement leurs façons de diriger leurs employés. Nous avons donc examiné les domaines qui suscitent l'intérêt des cadres en matière de gestion du personnel. Selon DUPONT (1987), les intérêts de gestion peuvent être définis comme des applications concrètes et spécifiques, dans des domaines d'activités particuliers, des valeurs personnelles de travail et des valeurs collectives de gestion. Ils montrent quelle importance les cadres accordent à ces domaines d'activités.

Les intérêts de gestion des cadres ont été analysés en fonction des cinq dimensions suggérées par BERGERON (1979, p. 24) pour regrouper les comportements de leadership, c'est-à-dire « l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation ». En faisant la synthèse des principales études publiées sur ce sujet, l'auteur a proposé que les comportements des cadres envers leurs employés soient étudiés sous cinq dimensions majeures : direction et encadrement, encouragement à l'excellence, relations humaines, participation, encouragement au travail d'équipe. Dans notre étude, nous avons regroupé comme suit un ensemble de comportements sous chacune de ces dimensions :

- encadrement : veiller à bien planifier et coordonner le travail du personnel, donner à chaque personne une définition de fonction ou de poste, enseigner au personnel la meilleure façon de faire le travail, surveiller étroitement le personnel dans l'accomplissement de ses tâches, exiger que les employés observent les règles et les procédures de l'unité de travail ;
- recherche de l'excellence : fixer des objectifs de performance aux employés, demander au personnel de faire du travail de haute qualité, maintenir des normes de productivité élevées, insister sur le respect des échéances, récompenser les employés qui ont une performance exceptionnelle au travail ;
- relations humaines : faire preuve de franchise dans les relations avec les employés, être sympathique avec le personnel et facilement accessible, tenir les employés informés de tout ce qui touche leur travail, se préoccuper des besoins et du bien-être du personnel, aider chaque employé à progresser dans sa carrière ;
- participation aux décisions : consulter les employés avant de prendre une décision sur des matières concernant leur travail, encourager les employés à exprimer ouvertement leurs opinions même si elles diffèrent de celles du supérieur, considérer sérieusement les avis des employés lors de la prise de décision, inviter les employés à prendre conjointement avec le supérieur des décisions importantes, donner aux employés le pouvoir de prendre de nombreuses décisions ;
- esprit d'équipe : inciter le personnel à échanger des idées et des opinions, veiller à créer un esprit de collaboration entre les employés, chercher à développer un sentiment de solidarité entre les employés, aider à régler les problèmes et les conflits qui surviennent entre les employés, faire travailler le personnel comme une équipe.

Les cadres invités à répondre au questionnaire devaient préciser quel degré d'importance ils accordaient à chacun de ces comportements dans la situation réelle de travail. Six catégories de réponses étaient prévues : elles s'échelonnaient de « presque pas d'importance » à « très grande importance ». Lors de la compilation des réponses données par chaque cadre pour chacune des dimensions étudiées, nous avons vérifié si ceux-ci manifestaient un intérêt particulier pour certains domaines de gestion selon leur sexe. Les différences entre les femmes et les hommes devaient être considérées statistiquement significatives lorsque la probabilité que l'écart observé soit dû au hasard et non à la réalité était inférieure à 5% de chances. Selon cette norme, aucune différence n'est apparue significative parmi les intérêts de gestion des cadres féminins et masculins. Ainsi, les résultats de l'étude montrent que les femmes et les hommes cadres adoptent la même philosophie de gestion envers leurs employés. En fin de compte, il est probable que les valeurs masculines, qui imprègnent la fonction publique québécoise, exercent des contraintes tellement importantes qu'elles empêchent les femmes cadres de laisser les valeurs féminines se manifester dans leur style de gestion, notamment une plus grande sensibilité aux relations interpersonnelles et une préoccupation marquée pour la gestion participative et consensuelle.

*

* *

Les résultats de ces deux enquêtes laissent supposer que la fonction publique québécoise, pour combler des postes de direction supérieure, a tendance à sélectionner des femmes qui sont aptes à gérer comme le font les hommes. Comme les postes d'encadrement sont considérés comme des emplois de type masculin, les femmes cadres sont choisies en fonction de leur capacité à s'identifier au modèle masculin dans leurs comportements de gestion. De cette façon, la masculinité demeure le seul modèle de comportement jugé valable chez les gestionnaires. Ainsi, la place occupée par les valeurs masculines dans la vie organisationnelle n'est pas menacée. Selon LAUFER (1979, p. 30) :

Dans le passé, et encore à l'heure actuelle, les modèles de comportement qui existent dans l'organisation ont été façonnés par les hommes et les rôles tels qu'ils y sont remplis le sont avant tout en termes de critères masculins.

Dans une recherche sur les conditions d'accès des enseignantes québécoises aux postes de direction dans les commissions scolaires et dans les collèges d'enseignement général et professionnel, BAUDOUX (1994, p. 364-372) a observé que lors de la sélection, au collégial on préfère les candidates qui se comporteront par la suite comme des hommes, tandis qu'au niveau secondaire on privilégie les candidates qui ont des attitudes féminines.

Dans notre recherche sur les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise (JULIEN, 1993, p. 348), nous avons montré que les principales valeurs qui guident les ministères et les organismes gouvernementaux sont des

valeurs masculines se rapportant aux buts des organisations, tandis que sont reléguées à l'arrière-plan les valeurs féminines concernant la conduite des membres. Ainsi, les administrations gouvernementales québécoises ont nettement tendance à privilégier des valeurs proprement organisationnelles plutôt que des valeurs humaines. De même, SYMONS (1986, p. 96) a comparé le monde de la gestion des entreprises à une tribu centrée sur les valeurs masculines :

La tribu managériale est une tribu masculine, et la culture de gestion intègre les valeurs, les rites, les rituels, les priorités, les structures et l'utilisation du temps fondés et adaptés au style de vie masculin. Quand les femmes aspirent à des postes de gestion, elles cherchent à entrer dans un monde orienté vers les hommes. (Traduction.)

De plus, les résultats de ces études impliquent que les femmes qui aspirent à un poste de cadre supérieur dans la fonction publique québécoise ont été socialisées indépendamment des normes traditionnelles associées à la féminité. Autrement, elles sont forcées de choisir entre certaines valeurs féminines, intériorisées au cours de la socialisation familiale et scolaire, et certaines valeurs masculines, imposées par l'organisation. Elles doivent s'identifier fortement au modèle « managérial » masculin ou renoncer à une carrière à la direction des ministères. Selon GRANT (1988, p. 57), les femmes ont été obligées de s'identifier entièrement au modèle masculin de gestion pour monter dans l'échelle hiérarchique, à tel point qu'elles ont rejeté toute valeur féminine. Mais toutes les femmes ne sont pas prêtes à réprimer leur besoin d'intégration pour satisfaire leurs besoins de réalisation et de pouvoir. Selon BAUDOUX (1988, p. 31), plusieurs femmes soucieuses de préserver leur identité féminine refusent des postes d'encadrement parce qu'elles jugent impossible de concilier les différences entre leurs valeurs et celles des organisations.

Finalement, ces résultats posent la question du sort réservé à la féminité dans un univers de travail qui est essentiellement masculin. Ce monde d'hommes ne permet pas aux femmes cadres d'apporter quelque chose de différent à leur organisation, notamment l'humanisation des pratiques de gestion. Ces femmes ne peuvent exercer un rôle de cadre si elles n'assument pas pleinement un ensemble de valeurs masculines. Elles doivent prouver leur loyauté en préservant leur organisation de l'intrusion de valeurs féminines. Par exemple, la résistance rencontrée par les femmes cadres dans la fonction publique fédérale est attribuée à la culture organisationnelle qui véhicule des valeurs essentiellement masculines (Groupe de travail..., 1990, p. 82) :

Beaucoup de pionnières qui occupent des postes haut placés dans la fonction publique fédérale ont dit avoir été obligées, pour survivre, de masculiniser autant que possible leur style de gestion et même leur apparence physique. Cette gamme étroite de comportements jugés acceptables pour les femmes ne s'est élargie que de façon minimale. La « norme » est encore masculine, et les femmes sont jugées par rapport à cette norme.

D'un autre côté, PAQUEROT (1986, p. 78) souligne que la possibilité pour les femmes cadres de la fonction publique québécoise d'apporter des changements est réduite parce qu'elles n'ont pas la force du nombre. Se trouvant isolées dans leur

milieu de travail, elles sont obligées pour faciliter leur carrière de cadre de s'intégrer à leurs collègues masculins et de se conformer au modèle managérial masculin.

Au sujet du devenir de la féminité dans l'organisation, HAREL-GIASSON (1990, p. 409) estime que «la culture féminine influencera vraisemblablement les entreprises plutôt sous forme de "traces" que de changements radicaux, du moins dans un avenir prévisible». SYMONS (1994, p. 424) soutient qu'il est illusoire de croire que les cadres féminins contribueront à inculquer des valeurs humaines aux organisations, «ce qui implique une vision du monde centrée sur les personnes, une sensibilité aux autres et un souci de leur bien-être». Dans cette perspective, PÉPIN et DUBÉ (1986) ont trouvé, chez les cadres supérieurs de la fonction publique québécoise, que les femmes ne privilégient pas des comportements différents de ceux des hommes pour résoudre des problèmes de gestion en matière de planification, d'organisation, de délégation, de contrôle et de prise de décision. En fait, les cadres féminins adoptent la même façon de gérer que les cadres masculins. De même, nous n'avons pas observé de différences significatives, selon le sexe des gestionnaires, dans les cinq principaux domaines qui suscitent leur intérêt en matière de gestion du personnel: l'encadrement, la recherche de l'excellence, les relations humaines, la participation aux décisions et l'esprit d'équipe. LAMOUREUX et CARDINAL (1988, p. 67) ont trouvé des résultats similaires dans une grande entreprise financière de Montréal où le tiers des gestionnaires étaient de sexe féminin. Ces chercheuses n'ont observé aucune différence dans le style de gestion du personnel des femmes et des hommes cadres, aussi bien selon les descriptions des cadres eux-mêmes que selon les perceptions de leurs subordonnés.

En somme, les résultats de ces études mettent en cause des aspirations vers des rapports idéaux entre les hommes et les femmes dans le domaine de la vie professionnelle qui semblent présentement utopiques. Ils montrent comment les organisations gouvernementales, en privilégiant les valeurs masculines, contribuent à empêcher l'expression de la féminité. Ils soulèvent le problème de la possibilité pour les femmes cadres de participer à la vie de la fonction publique québécoise sans s'identifier aux valeurs masculines et sans renoncer aux valeurs féminines. Ils posent aussi la question de la possibilité de modifier les valeurs de l'administration gouvernementale québécoise qui sont essentiellement masculines.

Une conclusion optimiste soutiendrait que cette impasse n'est que transitoire: des changements dans les valeurs adoptées par la fonction publique québécoise surviendront avec l'augmentation du nombre de femmes dans les postes de direction et avec l'accroissement de l'expérience des femmes cadres. Mais ces hypothèses restent à démontrer.

Germain JULIEN

École nationale d'administration publique.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, Nicole, « Pouvoir et féminité dans l'organisation : réalité et imaginaire », dans : Nicole AUBERT 1986 (dir.), *Le sexe du pouvoir*, Paris, Desclée de Brouwer, 301-314.
- BAUDOUX, Claudine, « Des organisations et des femmes », dans : Claudine BAUDOUX et Claire V. DE LA 1988 DURANTAYE, *La femme de l'organisation*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 13-52.
- BAUDOUX, Claudine, *La gestion en éducation : une affaire d'hommes ou de femmes ?*, Cap-Rouge, Presses 1994 Inter Universitaires.
- BENFARI, Robert, *Understanding Your Management Style*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books. 1991
- BERGERON, Jean-Louis, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », 1979 *Relations industrielles*, 34, 1 : 22-40.
- BOLLINGER, Daniel et Geert HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les 1987 Éditions d'Organisation.
- BUJOLD, Charles, « Signification du travail et valeurs de travail : revue de la littérature canadienne de 1980 langue française », *L'Orientation professionnelle*, 16 : 5-47.
- BURKE, Mike, *Styles de pouvoir*, Paris, Dunod. 1991
- COLWILL, Nina L., *The New Partnership : Women and Men in Organizations*, Palo Alto, Californie, 1982 Mayfield.
- DESCOMBES, J.-P., « Cinquante ans d'études et d'évaluation des valeurs professionnelles (1925-1975) », 1980 *Revue de psychologie appliquée*, 30, 1 : 1-101.
- DOLAN, Shimon et Denis ROY, *La sélection des cadres : principes et problèmes contemporains*, Montréal, 1982 École des relations industrielles, Université de Montréal.
- DUNNIGAN, Lise, *Analyse des stéréotypes masculins et féminins dans les manuels scolaires au Québec*, 1975 Québec, Conseil du statut de la femme.
- DUPONT, Jean-Blaise, « Les intérêts, leur évolution et leur mesure », dans : Claude LÉVY-LEBOYER et 1987 Jean-Claude SPERANDIO, *Traité de psychologie du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 511-533.
- EBNOETHER, Nathalie, *La carrière des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise*, Québec, 1990 Université Laval. (Mémoire de maîtrise en sociologie.)
- GRANT, Jan, « Women as managers : what they can offer to organizations », *Organizational Dynamics*, 16 : 1988 56-63.
- Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, *Au-delà des 1990 apparences*, vol. 1, *Rapport et recommandations*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.
- HAREL-GIASSON, Francine, *Perceptualisation et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes 1981 cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé*, Montréal, École des hautes études commerciales. (Thèse de doctorat en administration.)
- HAREL-GIASSON, Francine, « Femmes gestionnaires : l'actrice et l'organisation », dans : Jean-François 1990 CHANLAT (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 407-416.
- HENNIG, Margaret et Anne JARDIM, *Carrières de femmes*, Paris, Presses de la Renaissance. 1978

- JULIEN, Germain, « Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise : la perception des cadres », *Administration publique du Canada*, 36, 3 : 319-348.
1993
- JULIEN, Germain, « Devenir cadre supérieur dans la fonction publique québécoise : une affaire de compétence administrative ou d'affinité culturelle ? », dans : Gérard ÉTHIER (dir.), *L'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 345-370.
1994a
- JULIEN, Germain, « Valeurs collectives de gestion et valeurs personnelles de travail dans la fonction publique québécoise », *Revue québécoise de science politique*, 26 : 5-34.
1994b
- LAMOUREUX, Carole et Line CARDINAL, « Femmes cadres et estime de soi », dans : Francine HAREL-GIASSON et Jeannine ROBICHAUD (dirs), *Actes du colloque Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, Montréal, Presses des hautes études commerciales, 65-74.
1988
- LAUFER, Jacqueline, « Sociologie du cadre féminin », *Gestion*, 4, 4 : 25-31.
1979
- LORBER, Judith, « Dismantling Noah's Ark », *Sex Roles*, 14, 11 / 12 : 567-580.
1986
- MCCLELLAND, David C., *The Achieving Society*, New York, The Free Press.
1961
- MCCLELLAND, David C., *Assessing Human Motivation*, New York, General Learning Press.
1971
- MORGAN, Nicole, *Jouer à l'égalité : les femmes et la fonction publique fédérale (1908-1987)*, Ottawa, 1988
Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- PAQUEROT, Sylvie, *Genre féminin et participation à la gestion de la société. Une étude de cas : les femmes de la haute fonction publique québécoise*, Montréal, Université du Québec à Montréal. (Thèse de maîtrise en science politique.)
1986
- PÉPIN, Michel et Yola DUBÉ, *Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion*, Québec, Office des ressources humaines.
1986
- PICHÉ, Louise, *La motivation au travail et l'orientation mariage-carrière de la femme selon son niveau hiérarchique*, Montréal, Université de Montréal. (Thèse de doctorat en psychologie.)
1978
- POIRIER, Michèle, « L'entreprise et ses choix », dans : Francine HAREL-GIASSON et Jeannine ROBICHAUD, *Actes du colloque Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, Montréal, Presses des hautes études commerciales, 103-108.
1988
- SYMONS, Gladys L., « Corporate culture, managerial women and organizational change », dans *Proceedings of the International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture on the Theme Cultural Engineering : The Evidence For and Against*, Montréal, Centre de recherche en gestion, Université du Québec à Montréal, vol. 2 : 95-108.
1986
- SYMONS, Gladys, « Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique : une perspective critique », dans : Jean-François CHANLAT, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 417-429.
1990