

Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres: modèles différentiels en fonction du sexe

Natalie Rinfret

École nationale d'administration publique, Université du Québec, Canada

Monique Lortie-Lussier

Université d'Ottawa, Canada

Une hypothèse avancée par Kanter (1977) veut que les femmes cadres des grandes entreprises feraient l'objet d'attitudes plus favorables si leur nombre augmentait jusqu'à atteindre la masse critique, soit 35% de l'effectif cadre. L'hypothèse a été en partie appuyée par une étude menée auprès de 354 cadres de la fonction publique du Canada, appelés à exprimer leurs opinions en fonction des proportions réelles (9% et 20%) ou hypothétiques (35% et 50%) des femmes cadres dans leur ministère. Indépendamment du nombre, les attitudes des femmes (N = 158) se sont avérées plus favorables que celles des hommes (N = 160). Cependant, l'évaluation du statut des femmes cadres, la perception de leur apport à la culture d'entreprise et les attributions sur leur compte en fonction des quatre pourcentages ne concordaient pas avec ces attitudes. Les différences de sexe et le manque de cohérence entre ces différentes mesures ont donné lieu à un examen plus approfondi de leurs relations les unes avec les autres, au moyen de l'analyse des structures de causalité. Effectuées séparément pour les deux sexes, les analyses ont révélé des agencements différents des variables pour les hommes et les femmes. Les attitudes de ces dernières sont directement liées aux attributions faites sur leur compte, celles de hommes à la force numérique. La discussion suggère que la force numérique représenterait une condition nécessaire mais non suffisante au changement des attitudes vis-à-vis des femmes cadres.

According to Kanter (1977), attitudes towards female managers will likely

Les demandes de tirés-à-part doivent être adressées au premier auteur à l'adresse suivante: ENAP, 945 avenue Wolfe, Ste-Foy, Québec, Canada, G1V 3J9.

Cette étude est fondée sur la thèse de doctorat du premier auteur qui a bénéficié de bourses du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, de l'Ontario graduate scholarship, ainsi que du Fonds québécois pour la formation des chercheurs et l'avancement de la recherche.

Les auteurs désirent remercier les autorités de la Commission de la fonction publique fédérale qui ont grandement facilité la mise en œuvre de cette recherche.

become more favourable as their numbers increase until a critical mass of 35% is reached. This hypothesis was partially supported by the results of a study conducted in Canada. The attitudes of 354 managers of the Federal public service were measured as a function of actual (9% and 20%) or fictitious (35% and 50%) proportions of female to male managers in their departments. The results indicated that attitudes towards female managers were more positive amongst women (N = 158) than amongst men (N = 160), regardless of the ratios. The respondents' evaluations of the female managers' status and of their contribution to the culture of the organization were not consistent with expressed attitudes nor were the attributions for their managerial behaviour. In order to assess the relations amongst these variables, the present study included them in a theoretical model that was tested using Path Analysis for each gender group. Results showed that attributions are directly related with women's attitudes, while ratios are related directly with those of men. These findings suggested that an increase in the ratio of female to male managers is a necessary but insufficient condition to change attitudes towards female managers.

Bien qu'elles soient de plus en plus nombreuses dans les entreprises publiques et privées depuis vingt ans, peu de femmes accèdent aux échelons supérieurs de la gestion. Toujours sous-représentées aux niveaux cadres intermédiaires et supérieurs, elles doivent faire preuve de qualités exceptionnelles en gestion pour se faire accepter (Alban Metcalfe, 1984; Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Martin, 1991). De ce fait, elles sont victimes d'une discrimination qui, aux dires de plusieurs chercheurs, devient de plus en plus subtile, que ce soit dans le secteur public ou privé (Jacobs, 1992; ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1990; Morrison, White & Van Velsor, 1987), au Canada ou à l'étranger (voir Adler, 1993, pour une revue d'ensemble). Cette résistance d'ordre psychologique et systémique se fonderait sur des stéréotypes tenaces, dont l'augmentation du nombre des femmes cadres aurait éventuellement raison (Brown, 1979; Girard, Guimond & Mains, 1987; Heilman, 1980; Heilman & Martell, 1986; Khan & Robbins, 1985; Kanter, 1977; Morrison et al., 1987; Terborg, 1977).

Kanter (1977) a éloquentement fait valoir la thèse selon laquelle les attitudes à l'égard des membres d'une minorité deviennent plus favorables à mesure que leur nombre augmente dans une entreprise, jusqu'à atteindre la masse critique. Kanter (1977, 1982) fonde sa théorie uniquement sur la force numérique du groupe minoritaire et l'explique par une fonction monotone, c'est-à-dire linéaire. En modifiant les attitudes, l'augmentation du nombre de femmes produirait un triple effet: (1) la culture de l'entreprise reconnaîtrait les qualités féminines au même titre que les qualités masculines; (2) les femmes cadres ne seraient plus vues à travers des rôles féminins stéréotypés; (3) leur compétence serait pleinement reconnue. La théorie de Kanter, dont se sont inspirés plusieurs auteurs, a rarement subi d'épreuve empirique. Harlan et Weiss (1981) ont constaté que, jusqu'à 19%,

l'augmentation du pourcentage des femmes cadres incitait à des attitudes plus favorables. Au-delà, le sexisme des collègues masculins augmentait, comme si la présence féminine devenait menaçante.

Dans la foulée des travaux de Kanter et de Harlan et Weiss, Rinfret et Lortie-Lussier (1993) ont effectué une étude à la fonction publique du Canada pour vérifier si les attitudes à l'égard des femmes cadres, ainsi que l'estimation de leur statut et de leur apport à la culture d'entreprise, seraient d'autant plus favorables que leur nombre augmenterait. Bien que la théorie de Kanter ait trouvé dans cette étude un certain appui, l'augmentation du nombre de femmes aux niveaux supérieur et intermédiaire de la fonction publique a affecté différemment les variables énumérées ci-dessus. De ce fait, il y a lieu d'examiner plus spécifiquement la relation entre les attitudes et la perception du statut des femmes cadres et de leur participation à la culture de l'entreprise. Nous faisons l'hypothèse que l'estimation du statut des femmes cadres et de leur contribution à la culture de l'entreprise joue un rôle médiateur dans le changement d'attitudes plutôt que d'être un effet direct de l'augmentation de leur nombre, tel que Kanter le présuait. L'objectif de la présente étude est donc de rejoindre ainsi les processus sous-jacents au changement des attitudes auxquels Kanter ne s'était pas intéressée.

Pour ce faire, nous proposons un modèle théorique qui intègre la force numérique, le statut conféré aux femmes cadres, leur contribution à la culture de l'entreprise et les attributions faites sur leur compte. Le statut est un facteur clef. Il reflète, dans le milieu du travail, celui que la société dans son ensemble confère aux femmes. Si les femmes bénéficiaient d'un statut social aussi élevé que celui des hommes, elles subiraient moins de discrimination. Elles pourraient, comme eux, retirer des avantages de la condition d'alibis (Ott, 1989; Yoder & Sinnett, 1985). Les conséquences négatives de la position symbolique des femmes cadres peuvent être expliquées non seulement par leur sous-représentation numérique mais aussi par leur faible statut qui, quelle que soit leur expérience, demeure inchangé (Rosenfeld, 1979). Les recherches ont montré que les femmes cadres se retrouvent souvent dans des emplois sans possibilité d'avancement (Day & Stodgill, 1972) et de statut peu élevé (Gutek, 1993; Trempe, Rigny & Haccoun, 1985). Leur faible statut est donc entretenu par la sous-représentation numérique (Eagly, 1987).

Sous-représentation et faible statut se combinent pour faire des femmes cadres 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 est une forme réductrice d'attribution causale en vertu de laquelle une minorité qui se démarque de la norme majoritaire est d'emblée considérée déviante et ses conduites jugées en conséquence. En raison des rôles appropriés à chacun des sexes, les gens

ont des attentes quant à leurs comportements respectifs. Ces attentes sont plus que des croyances puisqu'elles prescrivent des qualités ou des comportements désirables pour chacun des sexes (Deaux, 1976; 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 relations agréables avec leur entourage (Deaux, 1976). Par ailleurs, si le comportement d'une personne va à l'encontre des attentes normatives, on aura tendance à réagir négativement envers elle (Deaux, 1976) ou à la psychologiser conformément aux stéréotypes (Mugny et al., 1983). Parmi les stéréotypes les plus persistants mentionnons, entre autres, celui qui concerne la compétence des femmes. Deaux et Taynor (1973) ont montré 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 leur incompétence, en tant que cadres, persiste encore, comme le laissent croire Simpson, McCarrey et Edwards (1987). Ainsi, la psychologisation occulte la compétence des membres du groupe minoritaire et fait obstacle à leur influence. La masse critique serait une condition nécessaire, bien qu'insuffisante, pour dépsychologiser les attributions stéréotypées sur leur compte et rehausser leur statut en portant l'attention sur leurs comportements plutôt que sur le fait qu'elles sont femmes. Minoritaires par le nombre et le statut, les femmes le sont également dans des milieux de travail dont les valeurs et les normes ont été conçues par et pour les hommes (Kanter, 1977; Marshall, 1993). Il faudrait qu'elles aient atteint la masse critique pour que leur style de gestion ne soit plus reconnu que dans la mesure où il est conforme aux normes de la majorité (Cohen, 1993; Korabik, 1993; Marshall, 1993).

Nous faisons l'hypothèse suivante: la situation minoritaire des cadres féminins a un lien négatif avec la perception de leur statut et de leur contribution à la culture de l'entreprise; la perception de leur statut a un lien direct avec les attributions faites sur leur compte et, enfin, la perception de leur apport à la culture de l'entreprise et les attributions ont un lien avec les attitudes à leur endroit. L'enchaînement de ces différents facteurs est représenté à la Figure 1.

Kanter (1977) ayant élaboré sa théorie à partir d'observations dans une entreprise où les femmes cadres étaient sous-représentées, il nous est difficile de postuler que les processus sous-jacents au changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres soient différents selon que l'on évalue les membres de son propre groupe ou de l'autre groupe, dans des situations d'alibis ou d'égalité. Mais, puisque l'influence du sexe sur les attitudes à l'égard des femmes cadres a déjà été constatée dans plusieurs études (Ezell, Odewahn & Sherman, 1982; Rinfret & Lortie-Lussier, 1993;

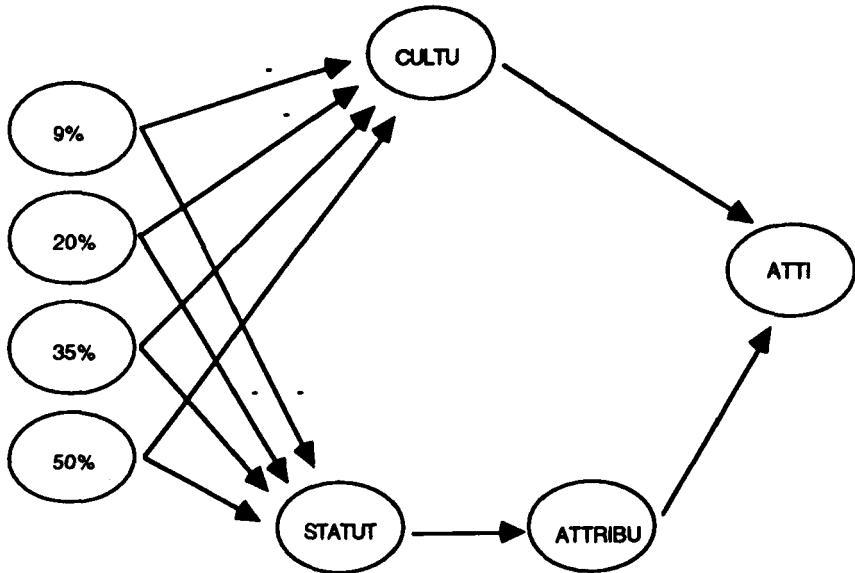


FIG. 1. Modèle proposé pour expliquer et prédire les attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez leurs collègues féminins et masculins.

Stevens & DeNisi, 1980; Sutton & Moore, 1985; Terborg, Peters, Ilgen & Smith, 1977; Ware & Cooper-Studebaker, 1989), nous vérifierons, à titre exploratoire, le modèle proposé séparément pour les deux sexes.

MÉTHODOLOGIE

Population

Ministères

L'étude a été effectuée à la fonction publique fédérale du Canada au cours d'une période de trois mois. Le choix des ministères s'est arrêté à ceux où l'on trouve 9% et 20% de femmes cadres de niveaux intermédiaire et supérieur, ceux où l'on en trouve une proportion plus élevée étant peu nombreux et de vocations trop différentes. Pour compenser, nous avons demandé à certains fonctionnaires de répondre au questionnaire en imaginant que les femmes représentaient 35% ou 50% de l'effectif cadre: "Imaginez que vous travaillez dans un ministère où le pourcentage des femmes cadres de niveaux intermédiaire et supérieur atteint 35% (ou 50%) plutôt que 9% (ou 20%). Dans cette hypothèse, comment répondriez-vous aux questions suivantes?" Ces quatre pourcentages constituent les quatre conditions expérimentales. Les ministères choisis ont une vocation socio-économique analogue, étant donné que la discrimination prend des formes

différentes dans des organismes à vocations différentes (Dexter, 1985). Selon cette dernière, les types de tâches ou de services et les clients des entreprises créent des pressions différentes qui affectent les relations entre les supérieurs hiérarchiques et leur personnel et en particulier, l'attitude à l'égard du cheminement de carrière des femmes.

Échantillon

Des personnes clefs des ministères sélectionnés ont désigné au hasard des répondants cibles à qui l'anonymat avait été garanti. Des 600 questionnaires distribués par leurs soins, 360 ont été renvoyés dont six ont été éliminés, donnant un taux de réponses de 60%. Des questions portaient sur le sexe, l'âge, l'expérience de supervision par une femme, la scolarité, l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le domaine d'études. L'échantillon a été constitué de 158 femmes, de 160 hommes et de 36 personnes qui n'avaient pas spécifié leur sexe, ce dont les analyses statistiques ont tenu compte. La répartition de l'échantillon dans les quatre conditions expérimentales est la suivante: 9%, $n = 121$, 20%, $n = 117$, 35%, $n = 91$, 50%, $n = 124$.

Les cadres juniors représentaient 7.1% de l'échantillon, les cadres intermédiaires et supérieurs 42.2% et 35.9%, respectivement. L'âge variait de 28 à 71 ans ($M = 44.06$ ans, $ET = 6.79$), avec une ancienneté moyenne de 18.2 ans ($ET = 7.72$). De l'ensemble des fonctionnaires, 64% avaient ou avaient déjà eu une femme comme superviseur; 52% avaient complété des études postsecondaires et 23% des études supérieures (maîtrise et/ou doctorat). Sur l'ensemble des dirigeants, 53.4% travaillaient dans la région de la capitale nationale et les autres ailleurs au Canada; 254 étaient anglophones et 100 francophones.

Des épreuves statistiques ont vérifié que, sauf pour l'âge, il n'y avait pas de différences significatives entre les répondants dans les quatre conditions expérimentales. Des tests *post-hoc* de Tukey ont révélé que dans la condition où les femmes représenteraient 50% de l'effectif cadre, l'âge moyen des répondants était significativement plus élevé que dans la condition où elles représentent 9% ($P < 0.05$).

Questionnaires

The Women as Managers Scale (ATTI)

Ce questionnaire développé par Peters, Terborg et Taynor (1974) mesure les attitudes vis-à-vis des femmes cadres. Il comprend 21 énoncés, qui incluent: (1) une description générale des traits et comportements des cadres (par exemple le leadership); et (2) des caractéristiques féminines qui constitueraient des barrières à leur intégration en milieu de gestion (par

exemple l'éducation des enfants). Les items sont mesurés par des échelles en sept points de type Likert (1 = tout à fait en désaccord, 7 = tout à fait d'accord), dont les scores s'étendent de 21 à 147 (coefficient de fidélité pair/impair = 0.92). Ce test a été validé auprès d'échantillons étudiants et de cadres (Cohen & Leavengood, 1978; Peters et al., 1974; Terborg et al., 1977). Sa version française a été effectuée par deux juges indépendants, l'un traduisant de l'anglais au français et l'autre retraduisant du français à l'anglais.

Questionnaire d'opinions sur les femmes cadres intermédiaires et supérieurs

Il comporte 35 questions originales sur la perception du statut des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans la fonction publique fédérale, de leur contribution à la culture de leur entreprise et des attributions faites sur leur compte. Les questions étaient subdivisées comme suit.

Le statut des femmes cadres (STATUT). Cinq questions ont servi à l'évaluer. Deux d'entre elles mesuraient sur des échelles en sept points de type Likert (1 = très improbable, 7 = très probable) la probabilité que les femmes, comparativement à leur collègues masculins: (1) obtiennent autant de pouvoir qu'eux; et (2) aient une rémunération équivalant à la leur. Deux autres questions demandaient d'évaluer: (3) si le statut des femmes cadres est le même que celui des hommes; et (4) si la situation à l'intérieur du ministère leur est préjudiciable ou favorable. Les réponses à ces deux questions étaient enregistrées sur des échelles en trois points où "1" correspond à "inférieur" ou "discriminatoire", "2" à "supérieur" ou "discrimination inversée" et "3" à "équivalent" ou "égalitaire". Une cinquième question cherchait à savoir si la présence des femmes cadres dans leur ministère s'expliquait uniquement par des pressions politiques. Les réponses étaient enregistrées sur une échelle en trois points, où "1" correspond à "plutôt vrai", "0" à "ni vrai ni faux" et "1" à "plutôt faux". L'addition des scores des cinq questions donne un score global du statut perçu (STATUT) des femmes cadres (Alpha de Cronbach = 0.69).

La culture de l'entreprise (CULTU). Quatorze questions ont évalué la contribution des femmes à cette culture par rapport: (1) aux relations formelles et informelles à l'intérieur du ministère; (2) à l'efficacité, à la motivation et au sentiment d'appartenance du personnel; (3) aux styles de leadership valorisés; et (4) au respect des normes, des valeurs et des

croyances de l'organisation. À chacune des questions correspond une échelle en trois points, variant de «-1» à «1». Le score total est celui des 14 items additionnés (Alpha de Cronbach = 0.67).

Les attributions (ATTRIBU). Seize questions ont servi à les évaluer, dont huit s'adressaient à la composante cognitive des attitudes. Elles demandaient d'évaluer les femmes cadres en fonction des caractéristiques suivantes: (1) intelligence; (2) leadership; (3) ambition; (4) dynamisme et engagement; (5) compétence; (6) aptitude à faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau supérieur; (7) aptitudes à faire face aux responsabilités d'un poste cadre de niveau intermédiaire; et finalement (8) capacité d'entretenir de bonnes relations. Les réponses à ces questions ont été inscrites sur des échelles en sept points, où "1" correspond à "très improbable" et "7" à "très probable". Ces questions étaient suivies de huit autres relatives à la dimension évaluative ou affective des attitudes. Les répondants indiquaient, sur des échelles en sept points, où "-3" correspond à "indésirable" et "3" à "désirable", dans quelle mesure ils trouvaient chacune des caractéristiques précédentes désirable ou indésirable. Le score global des attributions (ATTRIBU) est obtenu par la multiplication du score cognitif et du score évaluatif correspondant, puis par l'addition de ces huit scores (Alpha de Cronbach = 0.85).

Résultats

Vérification de la manipulation expérimentale

Une question demandait aux répondants 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 à l'effectif réel ou hypothétique de femmes cadres. Un coefficient de corrélation de 0.58 ($P < 0.000$) a été obtenu entre le pourcentage stimulus et le pourcentage de fait.

Analyse des structures de causalité (Path Analysis)

Les analyses ont été effectuées au moyen de la méthode des structures de causalité qui permet d'analyser ou de vérifier des modèles théoriques qui établissent des liens de causalité entre diverses variables (Pedhazur, 1982). La spécification des causes et des effets présumés se fait d'abord sur le plan théorique. En aucun cas, cette méthode ne peut servir à établir ou définir une

variable comme étant une cause ou un effet; elle ne fait que confirmer ou infirmer l'existence d'une relation entre deux variables. L'analyse des structures de causalité servira donc à vérifier si le modèle théorique représenté à la figure 1 est adéquat. De plus, il est permis d'utiliser ce type d'analyse à des fins exploratoires, dans la mesure où un nouveau modèle explicatif issu de l'analyse statistique a une assise théorique valable.

Étant donné les résultats de la première étude montrant l'influence de la variable sexe (Rinfret & Lortie-Lussier, 1993), nous avons effectué les analyses séparément pour les femmes et les hommes. Pour procéder à l'analyse, les proportions de femmes cadres (9%, 20%, 35% et 50%) ont été transformées en variables indicatrices ("dummy"). Les variables DUM9%, DUM20% et DUM35% correspondent aux proportions de 9%, 20% et 35%, et celle de 50% sert de référence, puisque l'information qu'apporterait la transformation de cette proportion en variable indicatrice ("dummy") serait redondante. Pour que les échelles utilisées soient constituées d'unités de mesure comparables, nous avons centré et réduit les scores ATTI, STATUT, CULTU et ATTRIBU, ce qui permettra l'utilisation de scores composés pour la variable ATTRIBU (Evans, 1991).

Puisque les coefficients de corrélation entre les variables composites (tableau 1, pour chacun des deux groupes) montrent qu'elles sont interreliées d'une façon ou d'une autre, les analyses des structures de causalité les inclueront toutes.

Groupe des femmes

Plusieurs des coefficients de structure du modèle proposé n'atteignent pas le niveau de signification minimal requis. Seulement trois des neuf liens sont significatifs. Ainsi, la représentation des femmes cadres à 35%, comparativement à celle de 50%, est liée directement à la perception de leur apport à la culture de l'entreprise ($\beta = 0.23$; $F = 5.61$, $P < 0.001$) et à celle de leur statut ($\beta = -0.23$; $F = 4.10$, $P < 0.008$). Les attributions faites sur leur compte sont liées directement aux attitudes ($\beta = 0.22$; $F = 4.88$, $P < 0.009$). L'examen du modèle pleinement spécifié (figure 2) révèle qu'un autre modèle pourrait rendre compte des données de façon plus adéquate.

Ainsi, si du modèle pleinement spécifié représenté à la figure 2 nous retirons les structures dont le coefficient n'est pas significatif, nous obtenons un nouveau modèle, pour lequel seul DUM35% a été retenu comme variable liée positivement à CULTU et négativement à STATUT. De plus, CULTU est liée à STATUT et à ATTRIBU et finalement, ATTRIBU est liée à ATTI. Le calcul de l'indice d'ajustement (*goodness of fit*) révèle que la solution du modèle de la figure 3, obtenue par affinage (*trimming*) équivaut à celle du premier modèle ($Q = 0.86$, dans les deux cas). Par contre, le test effectué sur la statistique $W = 21.75$ ($dl = 13$, $0.05 < P < 0.10$)

TABLEAU 1
Coefficients de corrélation entre les variables composites: modèles masculin (N = 160) et féminin (N = 158)*

	ATTI	CULTU	ATTRIBU	STATUT	DUM9%	DUM20%	DUM35%
ATTI	1.00	0.31***	0.39***	0.17*	-0.17*	0.10	0.18*
CULTU	0.12	1.00	0.28***	0.36***	-0.33***	0.22**	-0.00
ATTRIBU	0.23**	0.24**	1.00	0.26***	0.05	0.09	-0.00
STATUT	-0.06	0.17*	-0.00	1.00	-0.33***	0.16*	0.01
DUM9%	-0.08	-0.27***	0.07	-0.13	1.00	-0.58***	-0.26***
DUM20%	0.14	0.14	0.01	0.21**	-0.45***	-1.00	-0.30***
DUM35%	0.04	0.21**	0.01	-0.17*	-0.37***	-0.34***	1.00

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$.

*Les coefficients pour les hommes apparaissent au-dessus de la diagonale, et au-dessous pour les femmes

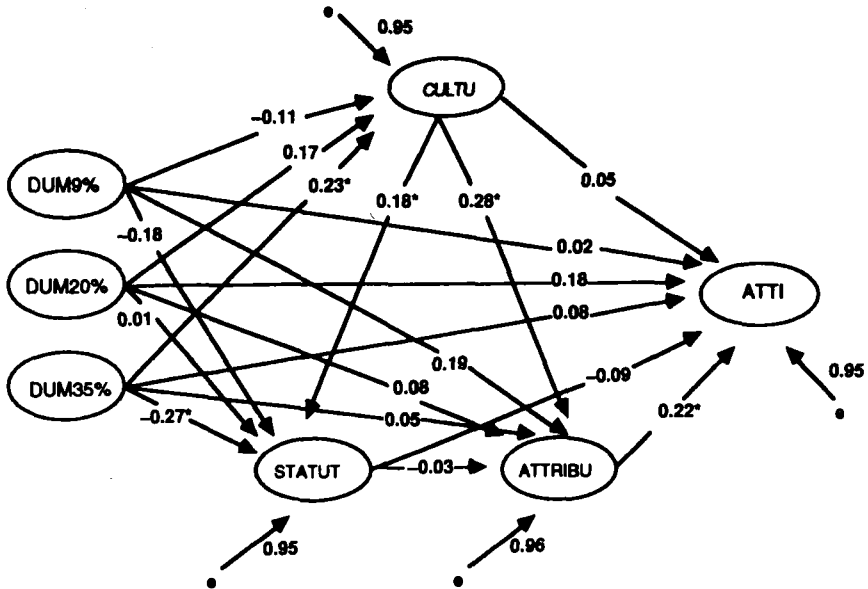


FIG. 2. Solution du modèle pleinement spécifié des attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez leurs collègues féminins.

confirme l'hypothèse nulle, spécifiant que les structures retirées du modèle pleinement spécifié sont égales à zéro. Le modèle retenu en solution finale et représenté à la figure 3 rend donc bien compte des données.

Groupe des hommes

On note, en premier lieu, que cinq des neuf liens proposés atteignent un degré de signification acceptable. Ils indiquent que l'effectif de 9%, comparé à 50%, est lié directement à la perception de l'apport des femmes à la culture de l'entreprise ($\beta = -0.38$; $F = 6.95$, $P < 0.000$) et à celle de leur statut ($\beta = -0.47$; $F = 7.77$, $P < 0.000$). De plus, l'estimation de leur statut est liée aux attributions ($\beta = 0.26$; $F = 11.74$, $P < 0.001$). Finalement, la perception qu'ont les hommes de l'apport des femmes à la culture de l'entreprise ($\beta = 0.21$; $F = 18.84$, $P < 0.000$) et les attributions ($\beta = 0.33$; $F = 18.84$, $P < 0.000$) sont liées aux attitudes. À l'instar du modèle obtenu chez les femmes, l'examen du modèle pleinement spécifié chez les collègues masculins représenté à la figure 4, révèle qu'un autre modèle pourrait être plus adéquat.

En retirant du modèle de la figure 4 les structures dont le coefficient n'est pas significatif, nous obtenons un modèle où DUM9% relie négativement CULTU et STATUT, alors que DUM35% relie directement ATTI. Aussi, CULTU relie STATUT et ATTRIBU, STATUT relie ATTRIBU et,

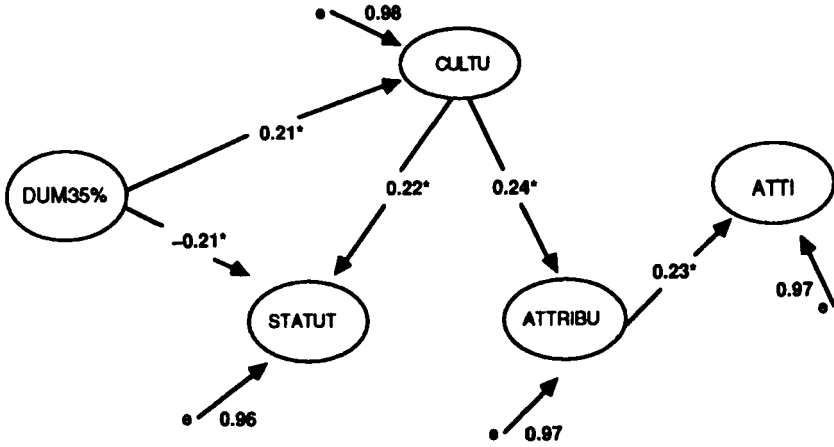


FIG. 3. Solution finale du modèle des attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez les collègues féminins.

finalement, CULTU et ATTRIBU relient ATTI (figure 5). Le calcul de l'indice d'ajustement révèle que la solution du modèle de la figure 5, obtenue par affinage, est plus adéquate ($Q = 0.94$) que celle du modèle initial ($Q = 0.82$). Les résultats du test de signification de l'indice d'ajustement (Q)

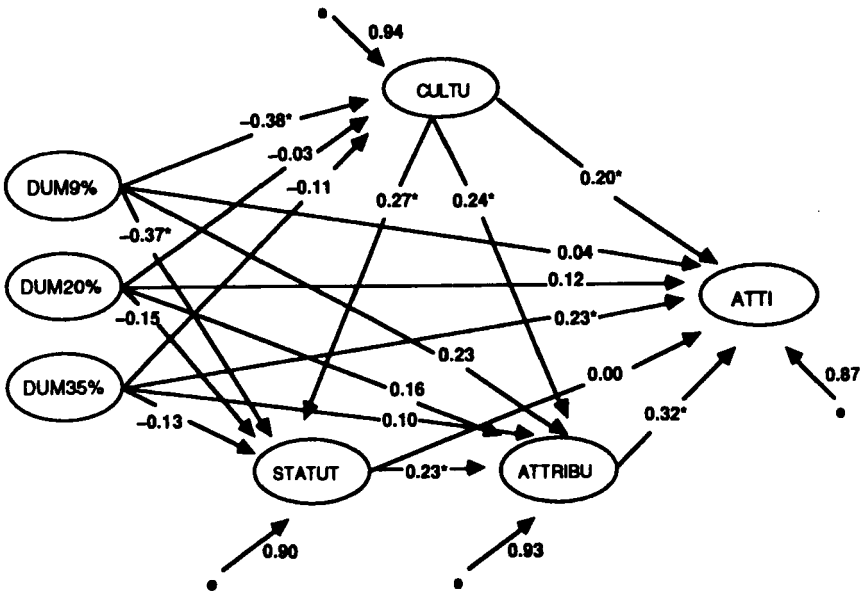


FIG. 4. Solution du modèle pleinement spécifié des attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez leurs collègues masculins.

vérifient l'hypothèse nulle ($W = 9.28$, $dl = 10$, $0.50 < P < 0.70$); la solution finale retenue, représentée à la figure 5 rend bien compte de ces données.

Comparaison des modèles obtenus auprès des femmes et des hommes

Un test omnibus, effectué à partir des matrices de covariance (tableau 2), montre que le modèle obtenu chez les femmes est significativement différent de celui des hommes ($\chi^2 = 702.07$, $dl = 28$, $P \leq 0.000$) (Specht et Warren, 1976).

Discussion

Le modèle de changement d'attitudes suggéré intégrait différentes perspectives théoriques. Le lien postulé entre la proportion des femmes cadres et la perception de leur contribution à la culture d'entreprise était fondé sur la théorie de Kanter (1977), le lien entre le pourcentage des femmes cadres et l'estimation de leur statut était fondé sur celle de Eagly (1987), et finalement, le lien entre les attributions sur leur compte et les attitudes s'appuyait sur la théorie de la psychologisation de Mugny et al. (1983). Bien que les liens présumés entre les diverses composantes du modèle proposé n'aient pas tous été confirmés empiriquement, les analyses des structures de causalité ont montré, contrairement à ce que Kanter (1977) et Mugny et al. (1983) avaient suggéré, que les attributions stéréotypées ne pouvaient à elles seules expliquer les attitudes. Par contre, ces analyses ont

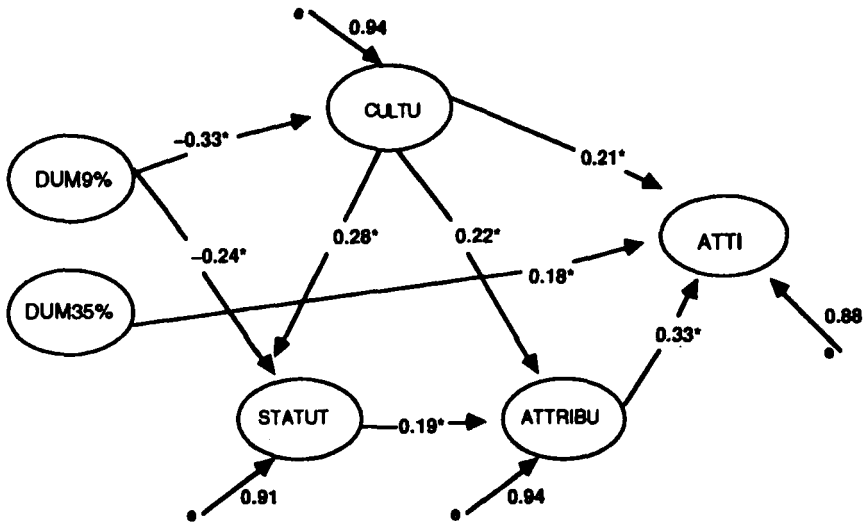


FIG. 5. Solution finale du modèle des attitudes à l'égard des femmes cadres en fonction de leur force numérique chez les collègues masculins.

TABLEAU 2
Matrices de covariance chez les hommes, les femmes et les deux groupes combinés

	Hommes			M	E.T.
DUM9%	0.23				
DUM20%	-0.13	0.24			
DUM35%	-0.04	-0.05	0.11		
STATUT	-0.39	0.19	0.01	6.10	1.54
CULTU	-1.03	0.71	-0.01	5.84	-0.11
ATTRIBU	-1.99	3.76	-0.03	58.00	7966.99
ATTI	-1.01	0.63	0.73	5.12	-2.50
				154.23	
				431.45	
				167.54	
				25.20	
				43.62	
				7966.99	
				774.47	
				89.26	
				12.42	
Femmes					
				M	E.T.
DUM9%	0.22				
DUM20%	-0.10	0.21			
DUM35%	-0.07	-0.07	0.17		
STATUT	-0.22	0.33	-0.24	11.68	-1.63
CULTU	-0.72	0.36	0.50	3.36	0.06
ATTRIBU	2.41	0.25	0.37	-0.86	829.90
ATTI	-0.31	0.52	0.13	-1.70	3.26
				69.66	
				142.82	
				5356.74	
				101.04	
				32.74	
				5.81	
				142.82	
				69.66	
				3.26	
				8.35	
Les deux groupes combinés					
				M	E.T.
DUM9%	0.23				
DUM20%	-0.11	0.22			
DUM35%	-0.06	-0.06	0.14		
STATUT	-0.22	0.30	-0.21	11.15	0.00
CULTU	-0.81	0.52	0.17	4.74	0.00
ATTRIBU	0.12	1.06	1.58	-13.62	801.19
ATTI	-0.80	0.47	0.57	-1.78	0.00
				125.21	
				357.71	
				16.28	
				7188.87	
				125.21	
				0.00	
				3.34	
				6.19	
				84.79	
				11.19	

permis de montrer que les différentes variables introduites dans le modèle global proposé sont liées aux attitudes, directement ou indirectement. Les processus socio-cognitifs sous-jacents au changement d'attitudes sont significativement différents selon le sexe, ce qui nous apparaît comme un résultat important de cette étude. Selon le modèle obtenu chez les femmes, la force numérique n'est pas liée directement aux attitudes mais indirectement, par le biais de deux des trois variables médiatrices, à savoir la perception de leur apport à la culture du milieu et l'évaluation de leur statut. Par contre, la proportion hypothétique de 35%, représentant la masse critique, est directement liée aux attitudes des hommes. Si la théorie de Kanter rend compte des attitudes des hommes, ce n'est pas le cas pour celles des femmes qui sont liées à la reconnaissance de leur statut social et de leur distinctivité. On peut se demander si la discrimination subtile dont les femmes sont souvent l'objet (Jacobs, 1992; Morrison et al., 1987) ne s'expliquerait pas par le peu de cas que font les hommes du statut de leurs collègues et de leur contribution à la culture de l'entreprise.

Une différence importante entre les modèles féminin et masculin se situe au niveau de la relation entre les attributions et l'estimation du statut des femmes cadres. L'absence de lien entre ces deux variables chez les femmes suggère que leur statut inférieur leur apparaît un fait inéluctable (Rosenfeld, 1979). En effet, bien que le nombre de femmes cadres ait augmenté dans la fonction publique canadienne ou dans d'autres entreprises au cours des dernières années, leur position hiérarchique et leur salaire ne se sont guère améliorés (Adler, 1993; Brenner et al., 1989; Martin, 1991; ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1990; Morrison et al., 1987). En revanche, la relation entre la perception du statut et les attributions a été vérifiée dans le modèle obtenu en solution finale chez les hommes. Cette relation permettrait d'expliquer comment les attributions faites par les collègues masculins sur le compte des femmes cadres se normalisent. Contrairement aux femmes, les hommes considèrent que le statut social de leurs collègues est élevé.

L'agencement différent des variables médiatrices impliquées dans le changement des attitudes chez les hommes et les femmes incite à en pousser plus loin l'examen. Selon Powell et Jacobs (1984), les femmes feraient une estimation plus valorisante de leur statut si elles étaient, sinon majoritaires, tout au moins aussi nombreuses que leurs collègues masculins. La condition préalable à la perception d'un statut égalitaire serait l'équilibre des effectifs. On peut faire l'hypothèse qu'une proportion de 35% représenterait la masse critique pour les membres de la majorité ou les observateurs de l'extérieur, mais qu'elle serait insuffisante pour les femmes, les premières concernées.

L'émergence de modèles différentiels de changement d'attitudes pour les deux sexes est des plus intéressante puisque l'on avait présumé d'un modèle unique, masculin en l'occurrence, appliqué indifféremment aux femmes et

aux hommes. Il faudrait tenir compte de ces différences pour mettre au point des programmes efficaces de changement d'attitudes, qui reposeraient sur une reconnaissance réelle plutôt que complaisante du statut des femmes cadres. Finalement, il est difficile de faire ici la différence entre l'effet réel et l'effet anticipé de la force numérique des femmes cadres, puisque ces résultats proviennent de ministères où leur proportion n'atteint que 9% ou 20%. Afin de pallier à cette situation, une étude sera entreprise dans des ministères où, quelle que soit leur vocation socio-économique, les femmes représentent 35% et 45% des cadres de niveaux intermédiaire et supérieur. Elle devrait permettre de vérifier si les résultats obtenus reflétaient un effet réel de la force numérique, ou plutôt un effet d'anticipation.

Références

- Adler, N.J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 301-311.
- Alban Metcalfe, B. (1984). Current career concerns of female and male managers and professionals: An analysis of free-response comments to a national survey. *Equal Opportunity International*, 3, 11-18.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J., & Schein, V.E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and the requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 3, 662-669.
- Brown, L.K. (1979). Women and business management, *Signs*, 5, 266-288.
- Cohen, D. (1993). Opportunities for women to succeed. Unprecedented says noted economist. *Women in Management*, 4, 1, 1.
- 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.
- 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. (1976). *The behavior of women and men*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Deaux, K., & Taynor, J. (1973). Evaluation of male and female ability: Bias works two ways. *Psychological Report*, 32, 261-262.
- 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 Inc.
- Evans, M.G. (1991). The problem of analysing multiplicative composites. Interactions revisited. *American Psychologist*, 46, 1, 6-15.
- 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.
- 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, BC.
- Gutek, B.A. (1993). Changing the status of women in management. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 301-312.

- Harlan, A., & Weiss, C. (1981). *Moving up: Women in managerial careers*. Working Paper, no. 86, Wellesley: Center for research on women.
- 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.
- Jacobs, J.A. (1992). Women's entry into management: Trends in earnings, authority, and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, 37, June, 282-301.
- Kahn, E.D. & Robbins, L. (1985). Social-psychological issues in sex discrimination. *Journal of Social Issues*, 41, 135-154.
- 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 University Press.
- Korabik, K. (1993). Strangers in a strange land: Women managers and the legitimization of authority. *SWAP Newsletter*, 17, 3, 26-34.
- Martin, L. (1991). *A report on the glass ceiling initiative*. Washington: US Department of Labor.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 313-322.
- Ministère des Approvisionnements et Services Canada. (1990). *Au-delà des apparences: rapport du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique*. Ottawa.
- Morrison, A.M., White, R.P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Ott, E.M. (1989). Effects of male-female ratio at work. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 1, 41-57.
- Pedhazur, E.J. (1982). *Multiple regression in behavioral science*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 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.
- Powell, B. & Jacobs, J. (1984). Gender differences in the evaluation of prestige. *The Sociological Quarterly*, 25, 173-190.
- Rinfret, N., & Lortie-Lussier, M. (1993). L'impact de la force numérique des femmes cadres: illusion ou réalité? *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 25, 3, 465-479.
- Rosenfeld, R.A. (1979). Women's occupational careers. Individual and structural explanations. *Sociology of Work and Occupations*, 6, 3, 283-311.
- 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 of Administrative Science*, 4, 1, 15-30.
- Specht, D.A., & Warren, R.D. (1976). Comparing causal models. In R.D. Heise (Ed). *Sociological methodology 1976*. San Francisco: Jossey-Bass, Behavioral Science Series.
- 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.

- Terborg, J.R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology, 62*, 6, 647-664.
- 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.
- 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.
- Yoder, J.D., & Sinnott, L.M. (1985). Is it all in the numbers? *Psychology of Women Quarterly, 3*, 9, 413-418.
- Ware, R., & Cooper-Studebaker, J.J. (1989). Attitudes toward women as managers with regard to sex, education, work, and marital status. *Psychological Reports, 65*, 347-350.