

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

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

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

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

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

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

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

■ LA FORCE NUMÉRIQUE ET LA MASSE CRITIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

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

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

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

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

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

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

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

■ L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS DE GESTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ LE LEADERSHIP

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

■ LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

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

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

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

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

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

■ LES THÉORIES

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

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

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

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

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

■ LE LEADERSHIP DES FEMMES GESTIONNAIRES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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