

Rapport de recherche
N° 20

**CLIMAT ORGANISATIONNEL ET
PROJETS PERSONNELS:
ÉCARTS ENTRE LES SEXES DANS
LA FONCTION PUBLIQUE**

Susan D. Phillips
Brian R. Little
Laura A. Goodine



**CENTRE
CANADIEN DE
GESTION**

**CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT**

*Pour plus d'information ou pour obtenir d'autres
exemplaires de ce rapport, veuillez communiquer avec
le Groupe de la recherche du Centre canadien de gestion*

*Par téléphone au (613) 943-8370
Par télécopieur au (613) 995-0331*

*Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs
et ne reflètent pas nécessairement les vues du
Centre canadien de gestion*

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1996
N° SC94-61/20-1996
ISBN 0-662-62762-8

UN MOT DU CCG

De nos jours, l'un des plus grands défis qui se posent aux gouvernements consiste à créer un milieu de travail créatif et souple qui favorise l'innovation et la satisfaction professionnelle. À une époque caractérisée par des restrictions financières, la réduction des effectifs et la nécessité d'accroître la productivité, il est essentiel d'établir en toute urgence des cultures organisationnelles qui offrent aux fonctionnaires des possibilités de travail valorisant dont les résultats sont appréciés des citoyens. Cependant, tout porte à croire que certaines cultures et attitudes profondément enracinées dans la fonction publique canadienne créent un milieu de travail moins accueillant pour les femmes que pour les hommes. Cela est tout particulièrement vrai des gestionnaires de sexe féminin qui, en tant que groupe minoritaire dans la catégorie de la gestion, subissent les contrecoups du climat organisationnel d'une autre façon que leurs homologues de sexe masculin.

Cette étude, qui a été préparée pour le Centre canadien de gestion, par M^{mes} Susan D. Phillips et Laura A. Goodine, et par M. Brian R. Little de l'université Carleton, se penche sur les expériences de gestionnaires féminins et masculins à l'emploi de deux ministères et d'une agence centrale du gouvernement fédéral dans la région de la capitale nationale. Le but de l'étude était de déterminer les différences qui existent entre les hommes et les femmes quant à leurs aspirations professionnelles, à leur expérience du climat organisationnel, à leur démarche au niveau des projets de travail personnels et aux facteurs qui engendrent la satisfaction au travail.

Lors d'entrevues menées auprès de 20 gestionnaires de l'un et l'autre sexe travaillant dans deux ministères et une agence centrale, les auteurs ont appris que, même si les niveaux de satisfaction et les aspirations professionnelles sont à peu près les mêmes pour les hommes et pour les femmes, il existe des différences marquées quant aux rapports avec leur milieu de travail. Ainsi, les auteurs ont constaté que les femmes attachaient beaucoup plus d'importance que les hommes aux répercussions du climat organisationnel sur leurs expériences et leurs projets de travail. Plus précisément, les femmes ont déclaré qu'elles tiraient la plus grande satisfaction de l'appui de leurs collègues et de leurs superviseurs, ainsi que du sentiment d'équité au sein de l'organisation tandis que pour les hommes, c'est l'absence d'obstacles à l'exécution de leurs projets qui l'emportait. Les auteurs ont cependant conclu que, tant les hommes que les femmes, aiment évoluer dans un milieu qui leur permet d'exercer des activités intéressantes et créatives qui revêtent de l'importance pour la société, et que leurs valeurs et leurs aspirations tiennent compte des pressions exercées en vue d'apporter des changements organisationnels.

Le CCG est heureux de pouvoir ajouter cette étude à la série de publications portant sur la diversité de la main-d'oeuvre contemporaine et les défis que doivent relever les

ii / CLIMAT ORGANISATIONNEL ET PROJETS PERSONNELS

gestionnaires de la fonction publique. Nous accueillons volontiers vos commentaires sur cette publication ou toute autre publication du CCG.

*La directrice du Centre,
Janet R. Smith*

*Le directeur de la recherche,
Ralph Heintzman*

RÉSUMÉ

Plusieurs études de la fonction publique canadienne révèlent que de hautes barrières culturelles et comportementales nuisent à l'avancement des femmes et font que le climat professionnel leur est moins favorable qu'aux hommes. La fonction publique se préoccupe de la position et de la situation des femmes, particulièrement dans la catégorie de la gestion, et doit continuer de le faire.

La présente étude a pour but d'examiner les sources de satisfaction professionnelle de 112 gestionnaires (56 femmes et 56 hommes) provenant de deux ministères et d'une agence centrale de la fonction publique situés dans la région de la capitale nationale. Cette étude est réalisée dans une perspective socio-écologique qui situe les personnes dans le contexte ou le « milieu » que constitue leur organisation. On y explore principalement les rapports qui existent entre trois groupes de variables – les caractéristiques individuelles, les « projets personnels » et le climat organisationnel – et l'évaluation de la satisfaction professionnelle en accordant une attention particulière aux différences manifestées à cet égard par les deux sexes.

Le résultat le plus frappant de l'étude est que les femmes et les hommes réagissent au climat organisationnel de leurs ministères respectifs non pas d'une façon différente, mais à un niveau différent. Contrairement à la vision conventionnelle selon laquelle le climat des ministères de la fonction publique fédérale serait froid, sinon franchement hostile envers les femmes, nos conclusions ont plutôt révélé que les femmes gestionnaires percevaient ce climat et s'y adaptaient différemment de leurs collègues masculins. Bien que les gestionnaires féminins et masculins emploient des termes semblables pour décrire le climat organisationnel, celui-ci a une incidence plus grande sur les femmes que sur les hommes quant à la réalisation de leurs projets courants et à leur satisfaction professionnelle. Cet écart notable entre les sexes peut s'expliquer ainsi : cette sensibilité à l'environnement organisationnel ferait partie d'une stratégie d'acculturation des gestionnaires féminins qui, en tant que groupe minoritaire, chercheraient ainsi à s'adapter à la culture dominante.

L'étude examine également le rapport qui existe entre le climat organisationnel et neuf types de projets professionnels dans des domaines tels que l'administration, la gestion de personnel, l'élaboration de politiques et la planification stratégique. C'est dans la catégorie de la gestion du personnel que l'on observe les plus grands écarts entre les sexes. Dans ce domaine, les femmes gestionnaires, contrairement aux hommes, ne sentent pas que leurs projets sont appuyés par leurs collègues, leurs supérieurs ou par la culture organisationnelle.

Notre analyse révèle que la satisfaction professionnelle des gestionnaires est relativement élevée, tant chez les femmes que chez les hommes. Cependant, on note d'importants écarts entre les sexes pour ce qui est des facteurs de satisfaction professionnelle et de l'incidence du climat organisationnel sur celle-ci. Pour les femmes, les facteurs qui importent le plus dans la satisfaction professionnelle sont le soutien actif des collègues et des superviseurs et le climat organisationnel. L'impartialité, notamment, est un aspect crucial du climat organisationnel; il est essentiel, pour les

gestionnaires féminins, que tous les employés soient traités de façon juste et équitable. Bien que les hommes ne considèrent pas le soutien des collègues et l'impartialité comme des facteurs négligeables, ce qui importe le plus à leurs yeux est l'absence d'obstacles, plus précisément l'existence d'un climat organisationnel qui leur laisse une marge de manoeuvre suffisante pour exercer leur rôle de gestionnaire.

En conclusion, l'étude recommande deux changements qu'il serait essentiel d'apporter à la culture organisationnelle de la fonction publique. Le premier consiste à rechercher une plus grande impartialité de façon que chaque employé soit mieux traité (et se perçoive comme tel). Le deuxième est de favoriser un soutien plus direct et plus visible des gestionnaires, notamment dans la réalisation de leurs projets en matière de gestion du personnel. Beaucoup plus que les hommes, les femmes gestionnaires ont dit ne pas recevoir d'appui suffisant de leur organisation et de leurs collègues pour ces projets.

Une dernière suggestion est proposée pour améliorer le climat : ne pas cibler principalement les échelons supérieurs de la gestion. Les résultats indiquent que la fonction publique est considérée comme un milieu de travail beaucoup plus positif aux échelons supérieurs qu'aux échelons inférieurs, où l'on fait état de la baisse du moral, de possibilités d'avancement limitées et, dans le cas des femmes, d'un niveau plus élevé de sexisme et d'élitisme.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Un mot du CCG</i>	i
	<i>Résumé</i>	iii
I	INTRODUCTION	1
II	CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	5
III	ATTENTES ET BESOINS PROFESSIONNELS	7
IV	CLIMAT ORGANISATIONNEL	11
V	PROJETS PERSONNELS	15
VI	PROJETS PERSONNELS ET CLIMAT ORGANISATIONNEL	19
VII	SATISFACTION AU TRAVAIL	31
VIII	CONCLUSION	39
	<i>Notes</i>	41
	<i>Bibliographie</i>	45

I

INTRODUCTION

Les pratiques de gestion en usage dans la fonction publique font l'objet d'énormes pressions provenant de sources diverses. Premièrement, la réduction constante des effectifs de la fonction publique a créé une atmosphère d'incertitude, entamé le moral des employés et nécessité l'accroissement de la productivité. Deuxièmement, des pressions internes et externes se font sentir quant à la nécessité de « réinventer » l'administration publique de façon à ce qu'elle soit plus axée sur le service, moins bureaucratique et démontre un meilleur esprit d'entreprise (Osborne et Gaebler, 1992). Enfin, on presse les gouvernements de « revoir » leurs rapports avec les citoyens, de rendre la gestion des affaires publiques plus démocratique et de tenir compte d'une main-d'oeuvre de plus en plus diversifiée (Albo, Panitch et Langille, 1993; Phillips, 1993).

À l'aube du XXI^e siècle, les institutions gouvernementales solides sont celles qui répondront à ces trois types de pression en s'appuyant sur une fonction publique très engagée, motivée et innovatrice et, en particulier, sur des gestionnaires innovateurs et clairvoyants. Il devient donc important de promouvoir la satisfaction personnelle par un emploi valorisant et un milieu de travail souple.

Toutefois, bien des indices montrent qu'au sein de la fonction publique, les tâches ne sont pas aussi valorisantes et l'environnement aussi stimulant pour certains groupes d'employés que pour d'autres. En ce sens, la fonction publique a commencé à s'intéresser à la position et à la situation des femmes, notamment dans le domaine de la gestion, et doit continuer de le faire. Bien que les femmes représentent 47,4 pour cent du personnel de la fonction publique, elles occupent environ 9 pour cent des postes de gestion et seulement 14,5 pour cent des postes de cadre supérieur (EX-3 à EX-5) (Secrétariat du Conseil du Trésor, 1995). Les faits tendent à démontrer qu'une importante partie des femmes qui occupent des postes de gestion dans de grandes organisations, tant dans le secteur privé que public, sont profondément insatisfaites de la vie qu'elles mènent dans ces organisations (Rosin et Korabik, 1991; Korabik, 1993).

Les principales causes de la désaffection des gestionnaires féminins ne tiennent pas à un manque d'intérêt professionnel ou à d'autres facteurs personnels, mais proviennent principalement de facteurs liés à l'organisation, comme une culture d'entreprise défavorable à leur intégration, les politiques d'un service ou certaines attitudes de leurs collègues masculins qui renforcent les stéréotypes fondés sur le sexe (Rosin et Korabik, 1991; Korabik, 1993). Le rapport publié en 1990 par le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, *Au-delà des apparences*, trace un portrait plutôt sombre de l'environnement organisationnel dans lequel les femmes doivent évoluer au sein de la fonction publique. Le rapport souligne, notamment, l'existence d'un climat organisationnel hostile et suffocant qui sous-estime la contribution des femmes.¹ En 1994, le Groupe consultatif sur l'équité en matière d'emploi pour les

femmes a procédé à une révision des travaux du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique et a constaté qu'en dépit de nombreux discours sur l'égalité des sexes, « des obstacles culturels et comportementaux profondément enracinés persistent et entravent l'avancement des femmes et l'égalité d'accès à l'emploi » (Groupe consultatif, 1994).

La présente étude a pour but d'examiner les sources de satisfaction et de mécontentement des gestionnaires, hommes et femmes, de la fonction publique. Elle est réalisée dans une perspective « socio-écologique » qui situe les personnes dans le contexte ou le « milieu » que constitue leur organisation. De récents travaux sur le comportement organisationnel soulignent une importante lacune en ce domaine, soit l'absence d'une démarche interactionnelle, et indiquent qu'il est possible de mieux comprendre le comportement organisationnel en analysant le lien qui unit la personne à son milieu organisationnel (Mowday et Sutton, 1993, p. 220). À notre avis, il ne faut pas seulement considérer les variables individuelles (comme les caractéristiques démographiques, la situation familiale ou les aspirations professionnelles) et les variables organisationnelles (par exemple, le climat), mais évaluer également les effets de l'interaction des personnes dans leur milieu organisationnel. L'unité d'analyse, appelée « projet personnel », rend compte de cette interaction en ce qu'elle tient compte des priorités des personnes visées et du contexte dans lequel elles vivent. On définit le projet personnel comme un ensemble d'actions interreliées menant à un but (Little, 1983 et 1989) et, contrairement aux études qui mesurent les réactions à des situations éventuelles, les projets ne sont pas hypothétiques, mais reflètent la réalité courante des gens. La présente étude se propose donc d'explorer le rapport qui existe entre ces trois ensembles de variables – caractéristiques individuelles, projets personnels et caractéristiques de l'organisation – et la mesure de la satisfaction professionnelle d'un employé en s'attardant particulièrement aux différences selon les sexes.

Nous nous concentrerons sur quatre groupes de questions :

- Quelles sont les valeurs et aspirations professionnelles des gestionnaires de la fonction publique ? Dans quelle mesure ces besoins et aspirations sont-ils comblés par un emploi dans la fonction publique ? Les gestionnaires masculins et féminins ont-ils des aspirations professionnelles différentes ?
- Comment les employés perçoivent-ils le climat organisationnel ? Ce climat est-il perçu différemment par les hommes et par les femmes ?
- En quoi les activités courantes et les projets personnels des femmes gestionnaires diffèrent-ils de ceux de leurs collègues masculins ? Certains projets professionnels apparaissent-ils plus enrichissants, plus efficaces ou plus stressants pour les femmes gestionnaires ?

- Enfin, existe-t-il une différence selon le sexe pour ce qui est de la satisfaction professionnelle ? Quels sont les facteurs favorables – ou défavorables – à cette satisfaction ? Sont-ils les mêmes chez les femmes que chez les hommes ?

Échantillonnage

Cette étude a été menée principalement auprès de gestionnaires féminins et masculins dans deux ministères et une agence centrale de la fonction publique de la région de la capitale nationale. Les participants ont été choisis à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les secteurs des ministères de façon à constituer un échantillon représentatif de tous les gestionnaires. Au cours de cet exercice, 20 femmes et 20 hommes par ministère/agence se sont prêtés à de longues entrevues durant parfois entre une heure et demie et deux heures.² En optant pour la stratégie de l'entrevue au lieu de l'envoi massif de questionnaires par le courrier, nous limitons le nombre de personnes sondées; cependant, l'entrevue présentait l'immense avantage de fournir des renseignements aussi riches en quantité qu'en qualité.

4 / CLIMAT ORGANISATIONNEL ET PROJETS PERSONNELS

II

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

Notre étude a révélé des différences importantes en ce qui concerne les caractéristiques démographiques des femmes et celles des hommes gestionnaires. Comme les femmes n'ont commencé que tout récemment à faire l'objet d'une politique concertée de promotion, il n'est pas surprenant de constater que les gestionnaires masculins sont plus âgés (une moyenne de

TABLEAU 1

Caractéristiques démographiques des participants

<u>Caractéristique</u>	<u>Femmes</u>	<u>Hommes</u>
Âge	45,6	49,3
Années de service dans la fonction publique	17,5	20,7
Années au poste actuel	2,8	4,3
Nombre d'heures de travail au bureau par semaine	46,1	46,5
Nombre d'heures de travail à la maison par semaine	5,4	6,0
Pourcentage de personnes mariées	78,6	94,6
Pourcentage ayant des enfants	64,3	89,3
Pourcentage des enfants vivant tout le temps à la maison	46,4	50,0
Pourcentage ayant des enfants d'âge préscolaire vivant à la maison	7,0	3,6
Dispositions à l'égard de la garde des enfants : pourcentage ayant une bonne d'enfants	46,7	28,6

6 / CLIMAT ORGANISATIONNEL ET PROJETS PERSONNELS

49,3 ans pour les hommes et de 45,6 ans pour les femmes) et qu'ils occupent leur poste actuel depuis plus longtemps : 4,3 ans en moyenne pour les hommes et 2,8 ans pour les femmes.

Il existe également une importante différence dans la situation familiale. Seulement 78,6 pour cent des femmes sont mariées et seulement 64,3 pour cent d'entre elles ont des enfants, tandis que 94,6 pour cent des hommes sont mariés et que 89,3 pour cent d'entre eux ont des enfants. Un faible pourcentage des gestionnaires tant féminins que masculins ont encore des enfants d'âge préscolaire à la maison (3,6 pour cent chez les hommes et 7 pour cent chez les femmes). Comme l'indique le tableau 1, il n'y a aucune différence notable entre les deux groupes pour ce qui est du nombre d'heures reliées au travail passées au bureau ou à la maison.

III

ATTENTES ET BESOINS PROFESSIONNELS

Les études réalisées par le Bureau du vérificateur général (1990) au sujet des organisations qui réussissent révèlent que les valeurs des employés – c'est-à-dire les idéaux qui leur semblent importants et qui méritent d'être poursuivis – jouent un rôle essentiel dans leur volonté d'améliorer le rendement de leur organisation. La mesure dans laquelle un emploi répond aux aspirations et aux valeurs personnelles d'un employé constitue également un facteur déterminant pour sa satisfaction professionnelle et son engagement à l'égard de l'organisation (voir Tubbs et Ekeberg, 1991; Stewart, 1990). Nous avons évalué les valeurs et les aspirations professionnelles en dressant une liste de 33 valeurs professionnelles et en demandant aux répondants d'évaluer leur importance et d'indiquer dans quelle mesure leur poste actuel y répondait.³

Quelles sont les valeurs et aspirations professionnelles les plus importantes pour les gestionnaires féminins et masculins ? Ces aspirations sont-elles différentes d'un groupe à l'autre et dans quelle mesure la fonction publique actuelle permet-elle de les satisfaire ? L'analyse révèle que, pour les deux sexes, les mêmes aspects professionnels sont importants : éprouver un sentiment d'accomplissement et d'intégrité personnelle, accomplir des tâches intéressantes et stimulantes, éprouver ses capacités et évoluer dans un environnement favorisant l'innovation et la création. On a constaté la même similitude entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les valeurs jugées les moins importantes; elles se rapportent principalement au pouvoir et au statut personnels : occuper un poste favorisant la promotion sociale, côtoyer des gens influents et travailler dans un contexte professionnel très structuré.

Pour évaluer dans quelle mesure la fonction publique parvient à combler les valeurs privilégiées par les répondants, nous avons examiné l'écart qui existait entre la « cote idéale » (selon l'importance accordée à l'attribut) et « la cote réelle » (la mesure dans laquelle cette attente est effectivement comblée) pour chacun des attributs. Il ressort, pour les femmes comme pour les hommes, que les plus grandes lacunes de la fonction publique concernent la réalisation de valeurs telles que la promotion de l'équité administrative, les sentiments d'accomplissement, de reconnaissance et d'estime de soi, et la création d'un environnement dans lequel l'employé a l'impression que sa contribution est réellement importante pour la société. D'une manière générale, les deux groupes n'affichent pas beaucoup d'écarts significatifs – deux seulement – entre les cotes idéales et les cotes réelles. Les femmes considèrent que leur emploi actuel les oblige à jouer le jeu de la compétition beaucoup plus qu'elles ne le souhaitent (l'écart est de -2,5 pour les femmes et de -1,6 pour les hommes).⁴ Cependant, la différence de loin la plus considérable est que les hommes considèrent qu'ils ont beaucoup moins de possibilités d'avancement que les femmes dans la fonction publique.

TABLEAU 2

Besoins professionnels les plus et les moins importants

<u>Besoin Professionnel</u>	<u>Moyenne</u>		<u>Moyenne</u>		<u>Écart</u>	
	<u>Emploi idéal</u>		<u>Emploi réel</u>		<u>(Idéal - réel)</u>	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<u>Résultats élevés (Échelle 0 à 10)</u>						
Avoir un sentiment de satisfaction	9,5	9,2	7,7	7,7	1,8	1,6
Avoir un sentiment d'intégrité personnelle	9,3	9,0	8,3	8,1	1,0	0,9
Utiliser de leurs compétences	9,2	8,7	7,6	7,8	1,6	0,9
Participer aux décisions	9,1	8,9	7,5	7,8	1,6	1,1
Faire des choses intéressantes	9,1	8,8	8,2	8,1	0,9	0,7
Avoir un but précis	9,0	8,7	7,9	7,6	1,1	1,1
Avoir un sentiment de valorisation	8,9	9,0	7,8	7,7	1,1	1,3
Pouvoir exercer son leadership	8,5	8,4	7,8	7,8	0,7	0,6
Faire des choses à valeur sociale	8,5	8,3	7,4	7,1	1,1	1,2
Avoir la possibilité d'innover et de créer	8,4	8,4	7,2	7,7	1,2	0,7
Appliquer les politiques de façon impartiale	8,4	7,8	6,8	6,3	1,6	1,5
Avoir de la reconnaissance professionnelle	8,4	8,0	6,9	6,5	1,5	1,5
<u>Résultats faibles (Échelle 0 à 10)</u>						
Avoir un supérieur qui s'occupe de l'avancement	6,8	5,9	5,8	4,9	1,0	1,0
Avoir la sécurité d'emploi	6,6	6,5	7,4	6,9	-0,8	-0,4
Avoir du pouvoir	6,5	6,6	6,2	6,0	0,3	0,6
Être constamment occupé	6,4	6,7	8,5	8,5	-2,1	-1,8
Avoir de bonnes conditions de travail	6,4	6,1	7,1	6,8	-0,7	-0,7
Être dans la course	3,5	4,5	6,0	6,1	-2,5	-1,6
Promouvoir le statut social	3,4	4,4	4,8	4,8	-1,4	-0,4
Avoir un cadre de travail structuré	3,0	3,5	4,4	5,0	-1,4	-1,5

Ces données confirment les résultats du rapport du vérificateur général sur les valeurs, qui soulignait l'importance de se réaliser et d'accomplir des tâches valorisantes et, partant, la nécessité pour la fonction publique d'atteindre un meilleur équilibre entre la gestion fondée sur les moyens traditionnels de contrôle et de conformité et la gestion axée sur la bienveillance et l'engagement (qui dépend largement du degré de satisfaction des aspirations personnelles). L'absence de différences notables entre les aspirations professionnelles des femmes et celles des hommes

contredit la majorité des travaux qui reposent sur la notion des différences dans les caractéristiques biophysiques ou les modes de socialisation qui distinguent les hommes et les femmes. La plupart de ces travaux soutiennent que cette différence innée conduit les hommes et les femmes à poursuivre et à privilégier des objectifs professionnels différents. On prétend notamment que les femmes tendent à construire un environnement qui fait appel à leur habilité en relations humaines tandis que les hommes favorisent les milieux axés sur les réalisations et la compétition. Les résultats de notre étude montrent, au contraire, une très forte « androgynie » dans les valeurs, c'est-à-dire que les hommes *et* les femmes partagent également les orientations traditionnellement masculines et féminines (Bem, 1975; Korabik, 1993). Cette situation peut s'avérer très positive car, comme le soutient Korabik (1993, p. 25), « l'androgynie » rend probablement les questionnaires plus complets et favorise un meilleur équilibre au sein des organisations.

IV

CLIMAT ORGANISATIONNEL

Au cours des dernières années, les organisations de toutes sortes ont commencé à accorder beaucoup d'attention au climat et à la culture organisationnels, car il est largement admis que les normes implicites et l'atmosphère perçue par les membres d'une organisation peuvent faire en sorte que certaines personnes se sentent acceptées et bienvenues tandis que d'autres se sentiront marginalisées ou négligées. Ce sentiment « d'harmonie » avec la culture de l'organisation influe jusqu'à un certain point sur la satisfaction de l'employé à l'égard de son milieu professionnel. La *culture* organisationnelle se rapporte aux réalités communes, aux symboles et aux rituels partagés par les membres d'une organisation, qui contribuent à façonner les normes et les attentes en matière de comportement (Schall, 1983; Schein, 1990; Shockley-Zalabak et Morley, 1989, p. 484). La perception de cette atmosphère, c'est-à-dire « l'effet d'appartenance à l'organisation », est souvent reconnue comme le *climat* organisationnel (Cooke et Rousseau, 1988, pp. 250-251). Alors que le climat organisationnel peut avoir une très forte incidence sur les attentes, le comportement et le rendement des membres de l'organisation, le contexte organisationnel peut naturellement varier d'une organisation à une autre et influencer différemment les individus ou les groupes oeuvrant au sein d'une même organisation (Mowday et Sutton, 1993, pp. 208-210). Dans la présente section, nous tracerons les grandes lignes du climat organisationnel perçu par les répondants des trois ministères et nous examinerons les différences de perception exprimées par les femmes et les hommes.⁵

À l'aide d'un répertoire appelé *Vérification de la culture organisationnelle*, les répondants ont indiqué dans quelle mesure chacune des 53 caractéristiques répertoriées correspondait à leur perception de leur milieu de travail. Les femmes et les hommes ont partagé de la même manière les caractéristiques les plus représentatives de leur milieu et celles qui le sont le moins. Comme on peut le voir au tableau 3, les caractéristiques le plus souvent relevées décrivent un climat intimidant, stressant, accablant, frénétique, compétitif et bureaucratique. Sur un plan plus positif, ces contextes ont été dits stimulants, efficaces et favorables à la responsabilité. Les femmes autant que les hommes ont dit que le climat de leur organisation *ne pouvait pas* être décrit comme très ennuyeux, tranquille, déroutant, hostile aux nouvelles idées ou sexiste. Sur le plan négatif, les femmes comme les hommes ont parlé d'un milieu dans lequel le moral était bas et où l'on manquait de soutien. Toutefois, chaque groupe présente certaines particularités quant à sa perception du climat organisationnel. Même si, d'une manière générale, les femmes ne jugent pas leurs organisations comme extrêmement sexistes ou hostiles à leur endroit, elles sont plus portées que les hommes à les décrire comme telles.⁶ De plus, elles trouvent que le climat professionnel dans lequel elles évoluent est peu tolérant à l'égard des différences personnelles ou des façons de faire différentes.⁷ Cependant, les femmes, plus que les hommes, considèrent qu'elles ont de grandes possibilités d'avancement et que leur organisation sait récompenser un bon rendement. Les gestionnaires masculins ont plus tendance que les femmes à considérer que leur contexte

professionnel est « tendu », ce qui pourrait indiquer que leur moral est plus bas que celui des femmes.

TABLEAU 3

**Résultats moyens élevés et faibles de
la liste de contrôle sur la culture organisationnelle**

(Échelle 1 à 5)

Variable	<u>Très caractéristique</u>		Variable	<u>Très peu caractéristique</u>	
	Femmes (Résultats moyens)	Hommes		Femmes (Résultats moyens)	Hommes
Surchargé	4,4	4,3	Ennuyeux	1,8	1,8
Motivant	4,2	4,1	Tranquille	2,1	2,0
Trépidant	4,2	4,3	Moral élevé	2,4	2,6
Stressant	4,0	4,0	Bienveillant	2,5	2,5
Appui des collègues	4,0	3,7	Hostile à l'égard des nouvelles idées	2,6	2,2
Stimulant	3,8	3,7	Conflit	2,7	2,6
Compétitif	3,8	3,4	Rigidité	2,8	2,7
Bureaucratique	3,8	3,4	Déroutant	2,8	3,0
Obligation redditionnelle	3,7	3,3	Sexiste	2,8	2,2
Efficace	3,7	3,5	Élitiste	2,9	2,7
Prise de responsabilité	3,7	3,9	Possibilité d'avancement	3,1	2,6
Tolérance à l'égard des différences individuelles	3,5	3,9			

Il n'y a rien d'étonnant à ce que la perception du climat organisationnel diffère considérablement selon la position hiérarchique dans l'organisation, car ceux qui sont aux échelons supérieurs sont susceptibles d'avoir une plus grande influence sur l'atmosphère de leur service et du ministère en général que ceux qui occupent les échelons inférieurs. En effet, les résultats de notre étude montrent que pour les gestionnaires de niveau supérieur – hommes et femmes –, le milieu de travail paraît moins contraignant, moins stressant, plus plaisant, plus reconnaissant du bon rendement et mieux soutenu par la direction qu'il semble l'être pour les gestionnaires subalternes. Cependant, on note certaines différences intéressantes selon les sexes pour ce qui est du rapport entre le climat et le niveau hiérarchique. Les gestionnaires masculins des niveaux inférieurs tendent plus à percevoir de la tension, de l'indifférence et du découragement dans leur milieu de travail que ne le font leurs confrères de niveau supérieur ou leurs consœurs de même

niveau. Cela est révélateur d'un problème de découragement généralisé plus aigu chez les gestionnaires masculins des paliers inférieurs que chez les autres groupes de gestionnaires de la fonction publique. Pour leur part, les gestionnaires féminins des paliers inférieurs sont plutôt portées à percevoir le climat de leur organisation comme sexiste, élitiste et contraignant, tandis que chez les gestionnaires masculins, le niveau hiérarchique n'a aucune incidence sur la perception de ces caractéristiques. L'étroite corrélation entre les perceptions et le niveau hiérarchique confirme ce que Zussman et Jabes (1989) avaient constaté, à savoir l'existence d'une solitude verticale au sein de la fonction publique : le sommet offre un environnement professionnel bien différent, plus positif tant pour les femmes que pour les hommes.

Bien que l'on ait demandé aux répondants de décrire leur milieu de travail immédiat, au niveau du service plutôt que dans l'ensemble du ministère, on note très peu de différences entre les descriptions fournies par les représentants des deux ministères responsables. Cependant, comme la perception populaire et les documents d'introduction à la fonction publique le laissent deviner, la perception du climat organisationnel est distinct dans l'agence centrale. Les femmes considèrent que les contrôles y sont plus rigoureux, et que l'atmosphère est plus élitiste, moins favorable à la promotion de l'équité et qu'elles y ont moins de possibilités d'avancement qu'au sein des ministères responsables. Même si les hommes, à l'instar de leurs consœurs, considèrent que le climat organisationnel de l'agence centrale est plus élitiste, plus stressant et épuisant que celui des ministères, ils sont toutefois d'avis que les contrôles y sont moins rigoureux (alors que les femmes disent le contraire), que les possibilités d'avancement y sont bonnes et que le climat y est plus « plaisant ».

Comme le soutient Kanter (1977), il semble bien que la position hiérarchique dans une organisation soit un facteur tout aussi déterminant que le sexe dans la perception d'un milieu professionnel. Il existe tout de même certaines différences importantes selon les sexes à cet égard. Les femmes occupant des postes de gestion de niveau inférieur sont plus susceptibles de trouver leur environnement sexiste et élitiste, tandis que leurs collègues masculins semblent percevoir une baisse généralisée du moral. En outre, comme nous le verrons de façon plus détaillée dans les prochaines sections, l'incidence du climat organisationnel sur la réalisation des projets et la satisfaction professionnelles varie considérablement entre gestionnaires masculins et féminins.

V

PROJETS PERSONNELS

Le cadre socio-écologique que nous avons adopté comprend une unité d'analyse interactionnelle nommée « projet personnel ». Les projets personnels traduisent l'interdépendance des personnes et du contexte organisationnel dans lequel elles évoluent, et sont définis dans des termes significatifs pour les répondants. Ces projets vont d'une action courante (« envoyer une note de service au service du Personnel ») à un idéal grandiose et obsédant (« transformer la vision de la gestion au sein de la fonction publique », « aider ma fille dans sa convalescence »). Il peut s'agir d'initiatives personnelles ou de tâches imposées, de préoccupations personnelles ou d'engagements impliquant des collègues ou des membres de la famille. Ces projets peuvent concerner des aspects isolés et secondaires de notre vie ou toucher à des aspects fondamentaux (Little, 1989, p. 15-16).

Il faut très nettement distinguer, d'une part, la notion de projet personnel de celle de projet professionnel et, d'autre part, le projet personnel d'un simple comportement. Ainsi, le projet professionnel approuvé et commandé par l'organisation peut être de « donner des instructions au sous-ministre », alors que le projet personnel pourrait être « remettre Martin à sa place ». On doit également établir une distinction entre le projet personnel et le comportement observé; par exemple, le fonctionnaire qui est perçu par le personnel de la cafétéria comme « le gestionnaire qui mange de la pizza avec le personnel de soutien à l'heure du lunch » pourrait bien avoir comme projet personnel de « renforcer l'esprit d'équipe ». Les actions qu'on observe peuvent renseigner sur la nature du projet personnel mais, en définitive, pour pouvoir interpréter ces gestes et en déduire une finalité, il faut demander aux gens de commenter eux-mêmes leurs comportements, qui sont autant d'indicateurs du changement de climat et d'adaptation personnelle.

En entrevue, les répondants ont d'abord répertorié – ou plutôt énuméré en vrac -les projets personnels qui leur tenaient à coeur à ce moment-là. Cette liste fournit un éclairage intéressant sur la richesse et la diversité de la vie des gestionnaires. En moyenne, les répondants ont indiqué une quinzaine de projets; voici quelques exemples représentatifs de la diversité de ces projets :⁸

- s'occuper du problème de rendement de deux employés;
- obtenir un emploi en région;
- insuffler un nouvel esprit d'équipe;
- établir de nouvelles relations avec les bureaux des ministres;
- étudier le français afin d'atteindre le niveau C;
- concevoir un programme de formation utile et intéressant pour le personnel;
- mettre en oeuvre un plan sérieux de planification des ressources humaines;
- concevoir un meilleur système de planification intégrée pour mon ministère;
- résoudre une question de classification.

À partir de la première liste de projets, chaque gestionnaire a choisi un sous-groupe de cinq projets professionnels (et cinq projets non reliés au travail) en prenant pour critère qu'il serait « intéressant d'explorer ces projets plus en profondeur afin de nous permettre de mieux comprendre votre vie professionnelle et personnelle ». Chaque projet a été présenté sous forme de tableau et s'est vu attribuer une note de 0 (faible) à 10 (élevé) en fonction des paramètres suivants (par ordre alphabétique) :⁹

- Accomplissement de soi : Dans quelle mesure ce projet vous permet-il de devenir la personnalité idéale décrite précédemment ?
- Compétence : Évaluez votre compétence à mener le projet à bonne fin.
- Conformité aux valeurs : Dans quelle mesure chaque projet est-il en accord avec vos valeurs professionnelles ?
- Contrainte de temps : Dans quelle mesure êtes-vous pressé par le temps dans la réalisation du projet ?
- Défi : Dans quelle mesure chaque projet vous est-t-il à la fois exigeant et stimulant pour vous ?
- Difficulté : Trouvez-vous que ce projet est difficile à réaliser ?
- Engagement : Jusqu'à quel point la réussite du projet vous tient-elle à coeur ?
- Entrave de la culture : Dans quelle mesure pensez-vous que la culture de votre organisation nuit à la réalisation de ce projet ?
- Individualité : Nous avons tous une façon de faire qui nous est propre; une façon qui révèle en quelque sorte notre « signature », notre « style » personnel. Réfléchissez à ces caractéristiques personnelles et indiquez dans quelle mesure chaque projet porte votre empreinte.
- Initiative : Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir vous attribuer l'initiative du projet ?
- Maîtrise : Dans quelle mesure sentez-vous que vous maîtrisez la situation ?
- Opinion des autres : Quelle importance chaque projet représente-t-il pour les personnes qui comptent ou qui sont proches de vous, au travail ou à la maison ?
- Plaisir : Quel plaisir avez-vous à travailler à ce projet ?
- Résultat : Comment évalueriez-vous la probabilité que ce projet soit mené à bonne fin ?
- Satisfaction des besoins professionnels : (Le répondant a choisi quatre besoins professionnels à partir de la liste des besoins et attentes et a attribué une note à chaque projet en fonction de sa contribution à la réalisation de ces besoins. On a ensuite calculé la moyenne des quatre colonnes).
- Soutien : Évaluez le soutien accordé au projet par les autres. Pour les projets professionnels ces personnes comprennent les superviseurs et les collègues et, pour les projets non reliés au travail, il s'agit des membres de la famille et des amis.

Soutien de la culture : Dans quelle mesure pensez-vous que la culture de votre organisation sous-tend ce projet ?
 Stress : Quel niveau de stress attribuez-vous à la réalisation de chaque projet ?
 Valorisation : Dans quelle mesure le fait d'être engagé dans ce projet vous donne-t-il un sentiment de valorisation ?

FIGURE 1

Matrice des projets personnels

Projets professionnels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
	Accomplissement de soi	Compétence	Conformité aux valeurs	Contrainte de temps	Défi	Difficulté	Engagement	Entrave de la culture	Individually	Initiative	Maîtrise	Opinion des autres	Plaisir	Résultat	Soutien	Soutien de la culture	Stress	Valorisation					
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							

Nous désirons examiner de quelle façon les projets professionnels sont perçus — connaître, par exemple, la mesure dans laquelle on les trouve plaisants, stressants ou efficaces — et examiner ensuite les rapports qui unissent les projets professionnels et la culture organisationnelle.

VI

PROJETS PERSONNELS ET CLIMAT ORGANISATIONNEL

La tournure que prennent nos projets ne se confond pas avec notre milieu de travail, du moins en théorie. Il est possible que nous considérions nos projets comme une réussite ou comme un désastre sans égard à l'environnement dans lequel nous les avons réalisés. D'un autre côté, lorsque nous évaluons la nature et le déroulement de nos projets personnels courants, il peut être difficile de les dissocier du climat, qu'il soit oppressant ou exaltant. En outre, le rapport entre le projet et le climat peut varier en fonction de variables extérieures telles que la progression de la carrière, la turbulence de l'environnement ou le sexe. Comme nous le verrons dans la présente section, certaines conclusions étonnantes de notre étude peuvent être attribuées à ces facteurs pris séparément ou combinés.

Nous avons établi des corrélations entre chacun des 19 paramètres d'évaluation des projets et les 53 caractéristiques décrivant le climat professionnel dans le but de déterminer l'importance des relations entre ces données. Dans le tableau 4, les chiffres inscrits dans les colonnes indiquent pour chaque paramètre du projet le nombre de corrélations significatives sur le plan statistique sur un total possible de 53. Nous sommes d'avis que, plus il y a de corrélations significatives entre les paramètres du projet et les caractéristiques du climat, plus la perception du projet est liée aux aspects du climat organisationnel. Nous traiterons ci-après de la nature de ces liens, mais nous tenons à signaler dès à présent la fréquence de tels rapports significatifs.

Ce qui frappe le plus au premier abord, c'est la corrélation étroite qu'établissent les femmes entre les projets personnels et le climat de travail, et qu'on ne retrouve pas, en général, chez les hommes. Alors que ceux-ci estiment que leurs projets personnels sont reliés à 3,8 caractéristiques du climat, les femmes estiment qu'ils sont reliés à 11,4 caractéristiques.

Deuxièmement, on constate sans surprise que c'est aux paramètres du soutien et de l'entrave de la culture organisationnelle que les femmes et les hommes établissent les rapports les plus étroits entre l'évaluation du projet et les caractéristiques du climat. Chez les femmes, il existe des rapports très nets et très forts entre le climat organisationnel et les paramètres de réalisation des projets tels que le stress, le soutien, la compétence et la satisfaction générale des besoins. Pour les hommes, plusieurs paramètres n'ont aucun rapport avec le climat de travail : le plaisir, l'individualité, l'opinion des autres, l'engagement et l'accomplissement de soi.

TABLEAU 4

Fréquence des corrélations significatives entre le climat et le projet pour les gestionnaires hommes et femmes pour chaque paramètre de projets individuels

<u>Paramètre des projets</u>	<u>Femmes</u>	<u>Hommes</u>
Entrave de la culture	28*	18
Soutien de la culture	27	15
Stress	24	3
Soutien	20	6
Compétence	18	2
Satisfaction des besoins professionnels	15	1
Valorisation	11	5
Opinion des autres	10	0
Plaisir	10	0
Contrainte de temps	9	6
Conformité aux valeurs	9	2
Résultat	8	3
Engagement	7	0
Contrôle	5	5
Initiative	5	1
Individualité	4	0
Accomplissement de soi	3	0
Difficulté	3	2
Défi	1	3
<hr/>		
Moyenne	11,42	3,79

* Ainsi, ce chiffre indique que le paramètre « entrave de la culture » du projet est en étroite corrélation avec 28 des 53 caractéristiques possibles du climat organisationnel. Ces écarts entre les sexes, en ce qui a trait aux liens entre le climat et le projet, sont maintenus lorsqu'on effectue des corrections, sur le plan statistique, pour tenir compte du nombre de paramètres intercorrélés.

Le fait que les femmes établissent quatre fois plus de liens que les hommes entre les projets et le climat est assez étonnant. Il peut y avoir à cela plusieurs raisons. Une explication possible, qu'on ne peut pas écarter, est que la différence ne tient peut-être pas au sexe, mais au fait que l'évaluation a été effectuée à des moments différents pour les deux groupes de gestionnaires. Il est possible que lors de l'évaluation des gestionnaires féminins, qui a été faite avant celle des

hommes, le contexte de la fonction publique ait été particulièrement turbulent. Ainsi le grand nombre de corrélations établies entre les projets et le climat pourrait-il être interprété comme un besoin plus grand, en de telles conditions, d'interroger et de sonder l'environnement dans le but d'évaluer les possibilités de contrôler et de mener à terme un projet. Selon cette explication, les hommes, s'ils avaient été évalués au même moment, auraient probablement établi autant de rapports que les femmes entre leurs projets et les caractéristiques du climat. Toutefois, si l'on considère la réalité des pressions d'ordres politique, financier et organisationnel qui s'exercent sur la fonction publique, cette explication a peu de fondement. En réalité, de nombreux fonctionnaires et observateurs de l'extérieur diraient que la turbulence et l'état de crise dans la fonction publique n'ont cessé de croître, et qu'ils n'ont certainement pas diminué au cours de l'année. Si cette observation est juste, à savoir que la turbulence était plus grande en 1992 qu'en 1991, nous nous serions attendus à des résultats contraires à ceux que nous avons obtenus.

Toutefois, si nous supposons que les résultats sont véritablement attribuables à l'appartenance à un sexe, cela soulève certaines questions intéressantes. Pourquoi les femmes sont-elles plus sensibles que les hommes au climat dans lequel elles travaillent ? Comment cela se traduit-il ? On pourrait peut-être trouver une explication valable dans le courant de pensée actuel qui soutient que les femmes favorisent une approche communautaire et bienveillante plutôt qu'une attitude individualiste et froide à l'égard de leur environnement. Par exemple, Carol Gilligan (1982) (voir également Gallos, 1989; Larrabee, 1993; et Marshall, 1989) soutient que les femmes adoptent une attitude distincte, une « éthique de bienveillance », et c'est pourquoi elles sont plus sensibles aux aspects contextuels et en particulier aux questions de relations interpersonnelles et d'interdépendance que ne le sont les hommes. Selon ce courant de pensée, nos résultats viendraient confirmer cette disposition.

Il peut y avoir une deuxième explication à cet écart entre les sexes; il se peut que les femmes perçoivent leur environnement immédiat de façon plus efficiente et plus intense que les gestionnaires masculins, dont les préoccupations sont tournées vers des horizons plus lointains et plus globaux. Cette distinction est courante dans les études anthropologiques portant sur les sexes et peut fournir une explication au fait que les femmes établissent des liens plus étroits entre leurs projets et le climat organisationnel que ne le font les hommes. Le milieu qu'ont évalué les gestionnaires féminins correspond peut-être à l'environnement immédiat dans lequel elles mènent leurs projets, et peut comprendre des éléments tels que le personnel concerné, les obstacles rencontrés sur leur route, le soutien fourni par « le type au bout du corridor » ou les judicieux conseils reçus de la femme des services informatiques. On pourrait comparer cet environnement à un micro-climat. En général, il n'y a aucune différence de nature, d'ampleur ou de contenu dans les projets réalisés par les hommes et par les femmes au travail. Cependant, bien que les hommes entreprennent ou élaborent des projets de même niveau que les femmes (que ce soit en terme de coûts ou d'ampleur), ils évaluent peut-être le climat organisationnel à un niveau plus global et l'associent peut-être moins étroitement à l'ensemble de leurs projets immédiats que ne le font les femmes.

Il reste une dernière hypothèse, qui bénéficie d'un appui considérable dans différents travaux. Il est possible que ce que nous avons observé soit un processus d'acculturation (Berry et Sam, à paraître). Comme le soutient Stewart (1982; 1989), la position par rapport à l'environnement varie en période de transition. Elle cite de nombreux cas qui viennent confirmer qu'au tout début d'une transition importante (par exemple, entrer à l'université, accepter un nouvel emploi), les gens sont particulièrement sensibles et perméables à leur nouvel environnement. Cette hypersensibilité au milieu favorise l'adaptation par la cueillette de données permettant de survivre dans ce milieu, mais peut entraîner une distorsion perceptuelle de l'influence *réelle* du milieu. Au cours des étapes subséquentes de la transition, les gens sont plus susceptibles de s'affirmer ou même d'adopter une position agressive envers l'environnement dans lequel ils poursuivent leurs propres plans et projets, et deviennent des agents actifs de transformation du milieu plutôt que des observateurs passifs. Finalement, au cours des dernières étapes de la transition, on présume qu'ils atteignent un état d'intégration et d'équilibre entre l'affirmation de soi dans le milieu et l'observation réflexive du milieu. Cependant, comme le notent Marshall (1993, p. 96) et Korabik (1993), les femmes en poste de direction peuvent se sentir longtemps exilées en pays étranger, parce que la culture dominante est réticente à les accueillir. En qualité de membres d'une minorité, elles doivent observer soigneusement la culture dominante pour apprendre à s'y adapter et à protéger leurs compétences et leur crédibilité. Il peut donc leur falloir beaucoup de temps pour atteindre les dernières étapes de la transition décrites par Stewart.

Étant donné que les femmes de notre échantillon étaient généralement plus jeunes que leurs collègues masculins et avaient moins d'ancienneté à leur poste actuel, l'hypothèse de l'acculturation ou de la transition pour expliquer leur plus grande sensibilité au milieu est très plausible. Si les femmes ont particulièrement tendance à établir des liens entre le projet et l'environnement pour pouvoir faire face aux exigences d'adaptation d'un poste relativement nouveau, il devrait s'ensuivre que, pour les gestionnaires masculins et féminins, l'importance accordée à ces liens varie directement en fonction de la période d'occupation du poste. Cependant, lorsque les données ont été réévaluées pour tenir compte des écarts dans la période d'occupation du poste dans la fonction publique, l'écart entre les sexes est demeuré important. Pour le moins, cela semble suggérer que l'acculturation des gestionnaires féminins n'est pas un processus de courte durée se produisant au cours d'une brève période de transition.

Quels aspects de l'organisation sont-ils étroitement liés à l'évaluation des projets personnels ?

Nous avons vu que les femmes établissent des liens beaucoup plus importants que les hommes entre le climat de travail et l'évaluation de leurs projets personnels, et nous avons supposé que cela pourrait refléter leur tendance particulière à observer l'environnement pour en tirer des renseignements essentiels à leur adaptation. Cependant, outre l'écart considérable entre la *fréquence* des liens qu'ils établissent, est-ce que les hommes et les femmes font essentiellement les mêmes *types* de liens entre les projets et les caractéristiques du milieu ? Ou plutôt, y a-t-il encore

ici des récurrences dans les liens selon les sexes ? Quelles caractéristiques du milieu sont le plus souvent liées aux paramètres du projet ?

Bien que le nombre même des variables empêche l'étude des relations entre *chacun* des 19 paramètres des projets et les 53 caractéristiques du climat organisationnel, il est possible d'évaluer les caractéristiques du climat les plus souvent liées aux projets. Nous avons étudié les corrélations entre les projets et le climat de façon à déterminer quelles caractéristiques du climat organisationnel tendent à être fréquemment liées aux paramètres des projets; nous les avons désignées comme les caractéristiques « essentielles » du climat. Nous avons aussi déterminé quelles étaient les caractéristiques du climat relativement indépendantes des projets des gestionnaires, c'est-à-dire celles qui ont peu ou pas de corrélation significative avec les paramètres des projets.

TABLEAU 5

**Caractéristiques du climat organisationnel ayant les liens les plus étroits
avec les paramètres de projets
pour les gestionnaires hommes et femmes**

Caractéristiques du climat organisationnel
ayant les liens les plus étroits avec les projets

<u>Femmes</u>	<u>Hommes</u>
Efficient	Surchargé
Juste	Favorise l'autonomie
Impartial	Impartial
Créatif	Plaisant
Stimulant	
Appui de la direction	

Le tableau 5 présente les caractéristiques essentielles du milieu, établies selon leurs liens avec les paramètres des projets de travail. En général, les résultats démontrent que bien qu'il y ait très peu de chevauchements dans les caractéristiques du climat essentielles ou indépendantes pour les hommes et pour les femmes, il existe quand même des similitudes et des différences thématiques. Dans le cas des caractéristiques du climat ayant de nombreux liens avec les projets, la qualité la plus souvent citée par les hommes et les femmes est « impartial ». Les hommes donnent « surchargé » comme l'élément ayant le plus de liens généraux avec l'évaluation des projets (y compris les paramètres des projets qui ont beaucoup de liens et ceux qui en ont peu),

alors que pour les femmes, la caractéristique la plus souvent citée est « efficace ». Bien que les adjectifs « surchargé » et « efficace » puissent être considérés en général comme les pôles positif et négatif d'une même dimension de la fonction de la gestion, il existe des différences subtiles dans la façon dont la gestion est perçue par les gestionnaires masculins et féminins. Par exemple, les autres caractéristiques essentielles chez les hommes donnent l'impression d'un climat agréable, facilitant l'autonomie, alors que pour les femmes, les autres caractéristiques du milieu très liées aux projets évoquent un sentiment d'engagement, de soutien et d'innovation stimulante.

Comme l'impartialité joue un rôle important dans l'évaluation des projets personnels des hommes et des femmes, nous avons étudié de façon plus approfondie les paramètres des projets les plus étroitement liés à cette caractéristique (voir tableau 6). Les hommes comme les femmes considèrent que l'impartialité dans leur service est fortement liée à l'appui accordé ou non à leurs projets de travail personnels, et au degré de valorisation que leur apportent leurs projets personnels. Dans le cas des hommes, cependant, le révélateur le plus important de l'impartialité dans le milieu est la mesure dans laquelle elle est associée à la diminution des contraintes de temps dans l'exécution de leurs projets. Pour eux, l'impartialité pourrait correspondre principalement à la liberté d'action et de temps dans la poursuite de leurs projets individuels. Par contre, pour les femmes, l'impartialité n'est pas associée aux contraintes de temps, mais a des liens très étroits avec le soutien *réel* accordé à chacun de leurs projets personnels. Pour elles, l'impartialité est aussi liée à « l'opinion des autres » (la valeur que les collègues de travail importants ou proches des personnes interrogées accordent à chaque projet), mais pour les hommes, elle n'a pas de corrélation avec l'opinion des autres. De plus, les gestionnaires féminins considèrent que l'impartialité du climat organisationnel est étroitement liée aux incidences des projets (plaisir, valorisation et conformité aux valeurs) et au degré de responsabilité personnelle pour l'initiative des projets. En résumé, les gestionnaires masculins et féminins considèrent qu'en comparaison avec les autres caractéristiques du climat, l'impartialité organisationnelle est très liée à l'évaluation de leurs projets personnels, favorise l'appui général de l'organisation envers leurs projets et permet d'augmenter l'estime de soi. Pour les hommes, cependant, l'impartialité a une incidence plutôt limitée, et est surtout liée à la diminution des contraintes de temps, alors que pour les femmes, elle est fortement associée à des aspects de soutien social et de signification.

TABLEAU 6

Corrélations entre l'équité organisationnelle et l'évaluation des projets individuels

Femmes		Hommes	
<u>Paramètre du projet</u>	<u>Corrélation</u>	<u>Paramètre du projet</u>	<u>Corrélation</u>
Soutien	0,53***	Soutien de la culture	0,34**
Soutien de la culture	0,46***	Valorisation	0,28*
Valorisation	0,44***	Entrave de la culture	-0,33**
Initiation	0,41**	Contrainte de temps	-0,38**
Satisfaction des besoins personnels	0,38**		
Conformité aux valeurs	0,30*		
Opinion des autres	0,29*		
Résultat	0,29*		
Plaisir	0,28*		
Entrave de la culture	-0,37**		
Stress	-0,38**		

Toutes les corrélations sont significatives jusqu'à au moins $p < 0,05$; de plus, ** indique $p < 0,01$ et *** $p < 0,001$.

Nota Dans toutes les analyses, nous avons utilisé des niveaux conventionnels de valeur statistique. La valeur p , associée à chaque corrélation, est une valeur de probabilité selon laquelle la corrélation (compte tenu du nombre de sujets) peut être un produit de variables aléatoires. Ainsi, des valeurs telles que $p < 0,05$, $p < 0,01$ ou $p < 0,001$ indiquent que les corrélations observées peuvent être attribuées à des variables aléatoires, cinq fois sur cent, une fois sur cent ou une fois sur mille respectivement.

Étant donné que les hommes semblent plus enclins à choisir « plaisant » et « favorisant l'autonomie » comme caractéristiques essentielles du climat organisationnel, il est tentant de penser que l'objectif principal des hommes dans l'évaluation de leurs projets personnels et du climat organisationnel est ce que nous pourrions appeler une philosophie de « bonne guerre » : un environnement équitable, plaisant, qui favorise l'autonomie et laisse le temps de travailler à ses projets dans une liberté d'action relative. Par ailleurs, on pourrait dire de l'attitude des femmes qu'elle oscille entre le désir de « s'occuper juste de gestion ». ¹⁰ C'est un jeu de mots, bien sûr, mais il est sérieux. Les femmes de notre étude se préoccupaient particulièrement de deux thèmes sous-jacents. Le premier est la nécessité d'évoluer dans un milieu de travail efficace, où, malgré leur environnement houleux et leur horaire surchargé, elles pourraient se maintenir à flot plutôt que de couler à pic, entraînées par les délais bureaucratiques et les jeux politiques. Dans ce sens, elles considèrent qu'elles « s'occupent juste de gestion »; elles sont fatiguées, sinon épuisées, et supportent difficilement les obstacles subtils qui les empêchent de mener à bien leurs projets et

leurs tâches. Le deuxième thème est qu'elles ont aussi le souci que la gestion de ces tâches soit *juste*, c'est-à-dire équitable et impartiale, ce qui signifie bien plus que de laisser la place aux projets individualistes menés par leurs collègues masculins. Il s'agit plutôt de créer un climat généralement positif et agréable, à la fois significatif pour soi et apprécié par les autres.

Types de projets et climat organisationnel

Pour un fonctionnaire, il est évident que les projets de travail ne sont pas tous semblables. Aussi, dans quelle mesure le *type* de projet entrepris par les gestionnaires entraîne-t-il des écarts entre l'évaluation faite par les femmes et celle qu'on effectuée les hommes ? Pour répondre à cette question, nous avons poussé plus loin l'analyse des projets de travail, en répartissant le nombre total des 552 projets en neuf catégories et en étudiant les différences en fonction des paramètres des projets par catégorie. Ces neuf catégories de projets, ou « domaines » de travail, sont les suivantes :

- 1) *Accomplissement* : cette catégorie comprend des projets liés au perfectionnement personnel, comme suivre des cours, établir des réseaux, planifier sa carrière, et des objectifs intra-personnels, comme mieux s'organiser et mieux gérer son temps. Exemples : « améliorer mon efficacité », « devenir un meilleur gestionnaire », « étudier le français de niveau C ».
- 2) *Gestion du personnel* : celle-ci comprend la gestion des relations interpersonnelles, la motivation des employés, la constitution d'équipes de travail, et des projets visant à modifier (à petite échelle) le climat organisationnel. Exemples : « construire une équipe », « concevoir des programmes de formation utiles et intéressants pour mes employés », « tenir compte des différences dans les relations interpersonnelles entre les employés ».
- 3) *Administration* : cette catégorie comprend des questions liées aux concours de dotation et aux évaluations écrites, rédaction des procès-verbaux des réunions, des rapports courants et opérationnels, préparation des rapports annuels, réorganisation physique du bureau, élimination de l'arriéré, préparation des réunions et des présentations et gestion de la technologie de l'administration. Exemples : « éliminer le retard dans mon courrier », « rédiger les descriptions de poste », « finaliser l'amélioration des systèmes informatiques du service ».
- 4) *Relations avec les supérieurs et les collègues* : cette catégorie comprend la liaison avec les collègues d'autres ministères sur des questions de politique ou d'administration, les réunions interministérielles et le travail avec les supérieurs et les collègues au sein du ministère. Exemples : « fournir un soutien à mon patron », « participer plus activement au comité interministériel ».

- 5) *Réceptivité envers les questions politiques et le public* : celle-ci comprend les relations avec le cabinet du ministre, la sensibilisation aux questions de politique, les consultations auprès du public, des groupes d'intérêt et du secteur privé. Exemples : « s'entendre avec le personnel du ministre », « réfléchir sur les questions de politique ».
- 6) *Gestion financière* : ce sont des projets liés à la préparation du budget et à la gestion des affaires financières du service ou du ministère. Exemples : « préparer l'état financier », « calculer les répercussions des budgets de fonctionnement sur les ressources humaines ».
- 7) *Élaboration des politiques et des programmes* : celle-ci comprend la première ébauche des lignes de conduite et des programmes, la gestion et la recherche relatifs aux problèmes en vue de l'élaboration des politiques, l'examen ou la modification officielle et officieuse des politiques. Exemples : « orientation de la législation », « examen du programme », « établissement des possibilités d'action ».
- 8) *Mise en oeuvre des politiques et des programmes* : mise en oeuvre des politiques, y compris la communication directe avec les clients et les bureaux de district ou de région, assurer la prestation directe des services, obtenir la réaction des clients. Exemples : « procéder à la mise en oeuvre [de la politique] », « régler les détails de la stratégie avec les régions ».
- 9) *Planification stratégique* : ce sont des projets axés sur la planification stratégique et à long terme, la révision des priorités du ministère, la planification de la réorganisation de l'appareil gouvernemental, la transformation de la culture ministérielle (à une grande échelle). En général, il s'agit d'exercices exceptionnels de planification et d'examen. Exemples : « restructurer l'organisation », « établir un cadre stratégique de perfectionnement des ressources humaines », « changer l'attitude culturelle de commandement et de contrôle en partenariat ».

Comme l'illustre le tableau 7, la fréquence de ces projets dans chacune des neuf catégories est semblable pour les hommes et les femmes. Les projets courants d'administration et d'orientation reviennent le plus souvent, bien que les femmes aient mentionné plus de projets administratifs, et les hommes, plus de projets d'élaboration de politiques.¹¹ Les femmes ont aussi mentionné près de deux fois plus de projets axés sur la gestion du personnel que leurs collègues masculins.

TABLEAU 7

Fréquences des projets par catégorie

Catégorie de projet	Femmes		Hommes	
	Nombre	%	Nombre	%
Auto-perfectionnement	40	14,4	33	12,0
Diriger des personnes	47	16,9	27	9,8
Administrer	75	27,0	51	18,5
Traiter avec des supérieurs	15	5,4	19	6,9
Sujets délicats du point de vue politique	6	2,2	9	3,3
Gestion financière	4	1,4	9	3,3
Élaborer des politiques	50	18,0	80	29,1
Mettre en oeuvre des politiques	26	9,4	34	12,4
Planification stratégique	15	5,4	12	4,4

Nota : Les projets énumérés ci-haut comprennent uniquement ceux qui sont répertoriés dans la répartition des projets personnels.

Quand on étudie la mesure dans laquelle différents types de projets varient selon les 19 paramètres, on constate que les femmes établissent des distinctions plus subtiles entre les types de projets. Les femmes ont établi des différences significatives entre dix paramètres, alors que les hommes en ont trouvé seulement un.¹² Cette constatation va dans le sens de l'assertion faite plus tôt à l'effet que le climat organisationnel et les relations interpersonnelles sont des éléments distincts chez les femmes et qu'elles les considèrent dans l'évaluation de leur expérience personnelle plus que les hommes.

TABLEAU 8

**Résultats moyens pour les paramètres de projets personnels
par catégorie de projet**

Paramètre	Diriger des personnes		Administrer		Élaborer des politiques		Mettre en oeuvre des politiques	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Conformité aux valeurs	9,1	8,5	7,4	7,5	8,1	8,0	8,9	8,1
Valorisation	8,9	7,8	6,8	6,9	8,0	7,5	8,4	7,9
Engagement (ou détermination)	8,8	8,5	8,4	8,3	8,9	8,4	8,7	9,0
Défi	8,1	6,5	6,6	6,8	8,0	7,7	8,2	7,9
Individualité	8,0	7,4	6,3	7,1	8,1	7,7	8,0	7,6
Plaisir	7,7	7,2	5,8	6,4	7,7	7,8	7,9	7,4
Compétence	7,6	8,7	8,4	8,6	8,6	8,6	8,3	8,6
Satisfaction des besoins professionnels	7,6	7,1	6,6	6,8	7,3	7,7	7,7	8,0
Initiative	7,5	7,1	6,4	6,8	6,3	7,1	7,0	6,7
Opinion des autres	7,2	7,6	7,4	8,1	8,7	7,7	8,4	8,5
Accomplissement de soi	7,0	5,7	5,1	5,5	7,3	6,5	7,3	5,8
Résultat	7,0	7,5	7,6	7,7	7,8	7,6	7,0	8,1
Soutien	6,7	7,9	6,8	7,4	8,0	7,6	7,7	8,0
Contrôle (ou maîtrise)	6,4	7,0	7,0	7,0	7,0	6,3	6,3	6,7
Difficulté	6,4	5,6	5,9	5,8	6,7	6,1	5,8	5,8
Soutien de la culture	6,1	6,8	6,8	7,0	7,7	7,0	7,6	6,9
Contrainte de temps	5,9	6,0	7,2	6,7	8,0	7,4	7,2	7,6
Stress	5,6	5,0	5,6	5,2	5,7	4,9	5,8	5,6
Entrave de la culture	4,8	4,2	4,5	3,9	3,7	4,1	3,7	4,5

Nota : Les colonnes indiquent les résultats moyens, par sexe, pour les paramètres de projet pour tous les projets indiqués dans chaque catégorie. Par exemple, pour tous les projets de gestion de personnes énumérés par des femmes, le résultat moyen à l'égard du plaisir est de 7,7 (sur un maximum de 10); dans le cas des hommes, le résultat moyen est de 7,2.

Comme le montre le Tableau 8, c'est dans la catégorie « gestion des personnes » que les écarts entre les hommes et les femmes sont plus évidents. Les femmes accordent plus de signification personnelle que les hommes à ce type de projet (notamment, au chapitre du plaisir, de la conformité aux valeurs, de l'individualité et de la valorisation). Cependant, elles sont également d'avis que la gestion des personnes leur pose un plus grand défi et qu'en ce qui concerne ces projets, elles possèdent moins de compétences que les hommes. Cette perception de soi révèle-t-elle que les femmes sont en fait moins aptes à gérer des personnes ? Pas nécessairement. Les écarts entre les sexes au niveau des compétences et du défi peuvent s'expliquer de plusieurs façons. Les femmes se conforment peut-être à des normes plus élevées de compétences pour ce genre de projets. Parce qu'elles sont peut-être plus au fait du climat organisationnel et des relations interpersonnelles, elles sont peut-être plus sensibles aux subtilités et partant, aux difficultés que présentent ces projets. Pour elles, ce n'est peut-être pas autant une question de simplement « gérer » des personnes que de les éduquer et de stimuler davantage leur développement.

Toutefois, en ce qui concerne des projets de gestion du personnel, les femmes ne sentent pas qu'elles jouissent de l'appui de leurs collègues, de leurs supérieurs ou de la culture organisationnelle. Elles estiment en outre que les « autres personnes qui comptent » ne jugent pas importants les projets de gestion des personnes et que le niveau de soutien collégial et culturel à l'endroit de ces projets n'est pas aussi grand que celui qui est accordé à d'autres types de projets souvent mentionnés, notamment les projets d'administration courante. Tandis que les gestionnaires masculins semblent tout de même se soucier des questions liées à la gestion des personnes et s'engager à ce sujet, ils ont le sentiment d'avoir un plus grand appui que les femmes pour ces projets, pour ce qui est d'autres aspects de leur travail. Pour les hommes, les projets qui présentent un plus grand défi et qui mettent davantage en jeu leur individualité sont ceux qui se rattachent à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques bien que pour les femmes, les projets touchant aux politiques aient également une grande signification personnelle.

Les résultats donnent à penser que la fonction publique devra continuer d'apporter des changements importants à la façon dont la haute direction et la culture organisationnelle étayent la gestion du personnel, si cette institution veut s'orienter davantage vers les services et augmenter sa productivité.

VII

SATISFACTION AU TRAVAIL

L'étape suivante consistait à étudier la mesure dans laquelle la satisfaction au travail dans la fonction publique est liée aux facteurs mentionnés précédemment : facteurs démographiques, aspirations professionnelles, projets personnels ou climat organisationnel. Nous avons étudié cinq critères globaux de satisfaction : satisfaction au travail, en dehors du travail, satisfaction relative à la santé; à la vie en général, et sentiment négatif d'épuisement professionnel. En général, pour les hommes comme pour les femmes, la satisfaction au travail est relativement indépendante de la satisfaction en dehors du travail, mais ces deux critères contribuent fortement et indépendamment à la satisfaction relative à la vie en général. Contrairement à l'image traditionnelle qu'on se fait des hommes, centrés sur leur travail et disposant de peu de temps pour la famille et la vie communautaire, les corrélations entre la satisfaction en dehors du travail et à la satisfaction relative à la vie en général sont plus élevées (0,76) chez les hommes que chez les femmes (0,59).

TABLEAU 9

Corrélations entre les évaluations de la satisfaction

Satisfaction :

	Travail		Autre que le travail		Santé		Épuisement	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Vie	0,57**	0,30*	0,59*	0,76**	0,58**	0,38*	-0,40*	-0,17
Travail	—	—	0,07	-0,13	0,42*	0,01	-0,31*	-0,38*
Autre que le travail			—	—	0,50**	0,35*	-0,35*	-0,12
Santé					—	—	-0,39*	-0,29

* significative à $p < 0,05$

** significative à $p < 0,01$

Une explication possible est que comme les hommes sont légèrement plus âgés que les femmes ou constatent qu'ils ont peu d'avenir dans la fonction publique – en raison de la baisse généralisée du

moral et du manque de possibilités d'avancement – les gestionnaires masculins sont plus nombreux que les femmes à avoir réorienté leur vie en fonction de projets récréatifs, communautaires et familiaux, qui leur donnent un sentiment d'accomplissement et dont ils tirent la plus grande part de leur satisfaction (bien qu'ils travaillent encore durant de longues heures au bureau). Ces résultats révèlent aussi que, pour les hommes comme pour les femmes, le stress du travail n'a pas d'effet contagieux important et persistant sur la vie familiale (et vice versa), qui pourrait diminuer la satisfaction à cet égard. Comme prévu, il y a une forte corrélation négative entre le sentiment d'épuisement professionnel et la satisfaction au travail (-0,31 pour les femmes et -0,38 pour les hommes). Dans les paragraphes suivants, l'analyse portera sur la satisfaction au travail.

L'analyse de la satisfaction au travail auprès de notre échantillon de gestionnaires donne des résultats positifs. Les hommes et les femmes signalent des niveaux relativement élevés de satisfaction au travail.¹³ Il n'y a pas d'écart entre les sexes pour ce qui est de la satisfaction au travail, et le degré de satisfaction ne varie pas selon le ministère. Cependant, dans le cas des femmes mais non des hommes, le degré de satisfaction au travail est étroitement lié au niveau occupé dans l'organisation. Les femmes qui occupent des postes supérieurs ont des niveaux de satisfaction au travail plus élevés. Comme le note Fagenson (1986, p. 94), il est aussi possible que le milieu organisationnel accorde plus d'appui aux femmes qui occupent les échelons supérieurs qu'aux autres. En fait, ce groupe restreint et donc très visible de femmes occupant les échelons supérieurs dispose d'un pouvoir qui les met en évidence dans le reste de l'organisation et à l'extérieur, en qualité de représentantes de cette organisation. Dans ses travaux, Fagenson a établi que les femmes occupant des postes supérieurs étaient « mieux acceptées par les réseaux de pouvoir informels de leur organisation et sentaient que l'organisation se préoccupait plus de leur croissance professionnelle que les femmes occupant des postes inférieurs ». Notre analyse révèle aussi que le soutien qu'offrent les collègues, surtout les supérieurs, et la culture organisationnelle, est beaucoup plus important pour les femmes que pour les hommes. Ainsi, lorsque ce soutien est absent, ce qui échappe souvent à la volonté et à l'influence des femmes occupant des postes inférieurs de gestion, il n'est pas étonnant que la satisfaction par rapport à l'organisation soit moindre. Cela pourrait signifier que la fonction publique court le risque de perdre des femmes aux échelons inférieurs de gestion si la diminution de leur satisfaction au travail se traduit par des départs volontaires.

Contrairement aux études qui soutiennent que la satisfaction au travail est fonction de l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles, notre étude établit peu de corrélations entre la satisfaction au travail et les variables démographiques, mais cela pourrait être attribuable au poste élevé et avantageux de ces gestionnaires et à leur situation familiale. Malgré qu'elles consacrent plus d'heures aux travaux ménagers, les femmes mariées sont généralement plus satisfaites de leur travail (et de la vie en général) que les femmes célibataires, sans que cela soit lié au nombre ou à l'âge des enfants vivant à la maison. Cela donne à penser que les gestionnaires féminins de notre étude ont les ressources et l'intérêt professionnel leur permettant d'éviter que les responsabilités familiales nuisent à leur travail. Pour les hommes, il n'y a aucune relation entre la satisfaction au travail et les caractéristiques personnelles ou démographiques.

TABLEAU 10

**Corrélations entre les paramètres des projets
et la satisfaction au travail**

Paramètre des projets	Corrélations avec la satisfaction professionnelle	
	Femmes	Hommes
Opinion des autres	0,48***	0,17
Soutien de la culture	0,47***	0,19
Soutien	0,43***	0,28*
Engagement (ou détermination)	0,42***	0,37**
Compétence	0,41**	0,20
Valorisation	0,39**	0,03
Contrôle (ou maîtrise)	0,32*	0,30*
Conformité aux valeurs	0,29*	0,40**
Plaisir	0,27*	0,26*
Satisfaction des besoins professionnels	0,27*	0,36**
Individualité	0,21	0,30*
Entrave de la culture	-0,24	-0,38**
Stress	-0,48***	-0,28*

* significative à $p < 0,05$
 ** significative à $p < 0,01$
 *** significative à $p < 0,001$

Projets et satisfaction au travail

L'analyse des relations entre les paramètres des projets et la satisfaction au travail révèle que, bien que le niveau de satisfaction soit relativement élevé pour les hommes comme pour les femmes, les moyens d'y arriver diffèrent selon les sexes. Pour les femmes, le facteur le plus important de satisfaction au travail est le soutien actif des collègues, des supérieurs et de l'organisation.¹⁴ Bien que le soutien des collègues ne soit pas négligeable pour les hommes, le facteur de loin le plus important pour eux est l'absence de résistance (ce qui voudrait dire entraver la poursuite d'un projet), c'est-à-dire que le climat organisationnel ne les empêche pas de réaliser leurs projets.

Le rôle différentiel du soutien (désir d'un soutien positif pour les femmes et désir d'une absence de résistance pour les hommes) est en partie lié au rôle que joue le paramètre de la maîtrise (Bell et Staw, 1989). Pour les deux sexes, le fait de sentir que l'on maîtrise son projet de travail établit une corrélation positive avec la satisfaction au travail. Pour les hommes cependant, la maîtrise exercée a des rapports étroits avec le soutien (0,46), alors que pour les femmes, la corrélation entre la maîtrise et le soutien n'est pas significative (0,21). Cela pourrait indiquer que la stratégie pour les hommes consiste d'abord à exercer leur maîtrise sur leurs projets et ensuite à obtenir le soutien des autres membres de l'organisation. Les femmes, au contraire, tendent à rechercher et à valoriser le soutien de l'organisation, même si elles n'ont pas la maîtrise d'un projet. Ainsi, les femmes favoriseraient un milieu de travail dans lequel elles peuvent travailler de façon autonome et assumer la responsabilité de leurs projets (tant que les autres considèrent aussi ces projets comme importants et utiles), tout en ayant la possibilité de collaborer à des projets qu'elles ne dirigent pas personnellement. Il est évident qu'un milieu de travail où il y a absence marquée de soutien des collègues et de la culture organisationnelle nuira plus à la satisfaction professionnelle des femmes que des hommes.

Le deuxième ensemble de facteurs de satisfaction au travail est la signification et l'efficacité du projet, qui touchent à la conformité aux valeurs, à la valorisation, à la compétence et à la satisfaction des besoins professionnels. En général, la situation est la même pour les gestionnaires masculins et féminins : la valeur du projet et les sentiments d'accomplissement et d'intégrité sont étroitement liés à la satisfaction au travail. On constate cependant certains écarts subtils selon le sexe. Les corrélations entre la satisfaction au travail et les sentiments de compétence et de valorisation apportés par les projets de travail sont en fait plus élevées chez les femmes que chez les hommes. Ces résultats nous rappellent que, bien que l'éthique de bienveillance de Gilligan soit importante pour les gestionnaires féminins, la recherche du bonheur dans le domaine de travail est aussi axée sur l'exécution de la tâche et les concepts de valorisation et d'accomplissement. En fait, ces éléments sont plus importants pour les femmes que pour les hommes. Ces résultats donnent aussi à penser que le concept de « valorisation », tel qu'on l'entend ici, est un élément crucial du bien-être des femmes, mais n'est pas lié à celui des hommes (Little, 1993).

Le troisième élément de la satisfaction au travail est lié au stress et on constate aussi des écarts entre les sexes à cet égard. Non seulement la corrélation négative entre le stress et la satisfaction au travail est-elle plus forte chez les femmes que chez les hommes, mais le stress au travail diminue aussi l'évaluation globale de la satisfaction en général pour les femmes, mais non pour les hommes.¹⁵ Cependant, comme nous l'avons déjà noté, la corrélation entre la satisfaction dans la vie en général et la satisfaction au travail est plus forte chez les gestionnaires féminins que chez leurs confrères. Les écarts dans l'incidence qu'ont ces trois facteurs – soutien au projet, valeur du projet et stress – sur les femmes et sur les hommes révèlent que le contexte organisationnel est plus important chez les femmes que chez les hommes, tandis que la nature inhérente du travail peut suffire à ces derniers. Les gestionnaires masculins seraient relativement satisfaits dans la mesure où les projets qui les occupent sont conformes à leurs valeurs, répondent

à leurs attentes professionnelles et favorisent leur sentiment d'identité et d'efficacité, et tant qu'on n'oppose pas trop de résistance à l'exécution de ces projets. Au contraire, il semble que les femmes soient plus ancrées au contexte organisationnel et y soient plus sensibles et que, par conséquent, leur satisfaction au travail soit plus liée aux fluctuations du climat et des relations interpersonnelles dans le milieu. L'hypothèse est appuyée par les rapports entre la satisfaction au travail et les mesures du climat organisationnel.

Climat organisationnel et satisfaction au travail

Il existe de nombreuses similarités entre les gestionnaires féminins et les gestionnaires masculins quant aux types de climat organisationnel favorisant la satisfaction professionnelle. Il s'agit de milieux stimulants et bienveillants, qui favorisent la responsabilisation et l'échange des idées, où le moral et le niveau de collaboration sont élevés et où on a le soutien des gestionnaires et des collègues. Cependant, il existe selon les sexes des écarts importants dans la façon dont le climat influe sur la satisfaction au travail.

Premièrement, de nombreux aspects du climat organisationnel sont essentiels pour les femmes et relativement peu importants pour les hommes. Pour les femmes, l'organisation doit être impartiale (corrélation de 0,50 avec la satisfaction au travail) et juste dans la façon dont elle traite tous les employés (0,48), efficace (0,50) et relativement souple (-0,42 par comparaison à -0,03 chez les hommes). Peut-être parce que les femmes sont encore en minorité dans le domaine de la gestion, elles rejettent le favoritisme, les cliques et les « réseaux des anciens », qui les empêchent de participer en toute égalité à la prise de décisions dans l'organisation. Elles ne veulent pas simplement paraître occupées, mais que le travail progresse, et elles fuient les règles strictes et les organisations inefficaces qui les frustreront dans ces aspirations. Le perfectionnement personnel et la formation sont aussi plus importants pour elles que pour les hommes. Par conséquent, si les budgets de formation et de congé d'études sont coupés en période de restriction, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être désavantagées, puisqu'elles cherchent à profiter de ces possibilités. Les facteurs qui sont en forte corrélation avec la satisfaction au travail chez les hommes, mais relativement moins chez les femmes, sont les possibilités d'avancement (0,44 pour les hommes, 0,14 pour les femmes) et le contrôle du milieu (-0,48 pour les hommes et -0,27 pour les femmes). Il est un concept généralement admis dans les études sur les femmes occupant des postes de direction (Asplund, 1988) qui dit que « les femmes veulent faire des choses intéressantes; les hommes veulent faire carrière ». Nos résultats vont dans ce sens, mais avec réserve. Il est certain que les hommes

TABLEAU 11

Corrélations entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail

Caractéristique du climat organisationnel	Corrélations avec la satisfaction au travail	
	Femmes	Hommes
Stimulant	0,53***	0,45**
Impartial	0,50***	0,28*
Efficace	0,50***	0,08
Juste	0,48***	0,11
Plaisant	0,43***	0,59***
Collègues réceptifs aux idées	0,43***	0,35**
Rigide	-0,42***	-0,03
Appui de la direction	0,42***	0,33*
Favorise l'autonomie	0,41***	0,43***
Bureaucratique	-0,39**	-0,31*
Tendu	-0,37**	-0,29*
Collaboration	0,36**	0,34*
Créatif	0,33**	0,22
Reconnaissance d'un bon rendement	0,33**	0,14
Éducatif	0,33**	0,12
Attentif aux besoins des employés	0,32**	0,18
Moral élevé	0,32**	0,29*
Bienveillant	0,32**	0,37**
Favorise le perfectionnement	0,29*	0,09
Obligation redditionnelle	0,28*	-0,03
Appui des collègues	0,27*	0,54***
Favorise l'éducation et la formation	0,27*	0,03
Contrôle (ou maîtrise)	-0,27*	-0,48***
Fatigant	-0,27*	-0,08
Favorise le consensus	0,23*	0,37**
Favorise la prise de responsabilité	0,23*	0,44**
Ennuyeux	-0,23*	-0,28*
Innovateur	0,18	0,32*
Motivant	0,17	0,46**
Possibilité d'avancement	0,14	0,44**

* significative à $p < 0,05$ ** significative à $p < 0,01$ *** significative à $p < 0,001$

Seules les corrélations significatives pour les hommes ou les femmes sont indiquées.

veulent aussi faire un travail enrichissant, mais ils privilégient l'avancement professionnel plutôt que le perfectionnement personnel.

L'autre écart entre les sexes réside dans le nombre de liens qu'établissent les femmes entre les caractéristiques du climat organisationnel et la satisfaction professionnelle, ce qui correspond, à un degré moindre, au profil des liens établis entre le climat organisationnel et les projets personnels notés au tableau 4. On dénombre 27 liens importants entre les caractéristiques du climat et la satisfaction au travail chez les femmes et seulement 19 chez les hommes. Ces résultats viennent appuyer à nouveau l'hypothèse qui veut que les femmes soient plus sensibles que les hommes au climat organisationnel, et que celui-ci influe sur ce qu'elles font et sur leur manière d'agir. À certains égards, les femmes ont plus d'attentes que les hommes envers leur organisation; elles désirent notamment qu'elle soit juste, efficace, souple et favorable aux gens et aux processus créatifs.

VIII

CONCLUSION

Les gouvernements font face à un défi important, celui de mettre en place des organisations productives, souples et innovatrices. Les cultures organisationnelles qui fournissent un environnement propice à la productivité, à la créativité et à la satisfaction des employés peuvent contribuer largement à relever ce défi. Cette étude s'est concentrée sur les relations entre le climat organisationnel et les expériences et la satisfaction au travail, en se fondant sur l'analyse de l'expérience et des perceptions d'un groupe de 112 gestionnaires féminins et masculins choisis dans deux ministères et une agence centrale de la fonction publique fédérale.

Notre étude démontre qu'il existe des écarts importants dans les relations qu'entretiennent les gestionnaires féminins et masculins avec le climat de leur organisation. Cependant, ces écarts ne découlent pas de différences dans leurs aspirations professionnelles ou dans leurs valeurs. Au contraire, nos résultats révèlent qu'à ce chapitre, les gestionnaires féminins et masculins sont remarquablement semblables, et pourraient à cet égard être décrits comme androgynes. Les hommes et les femmes recherchent un environnement enrichissant qui leur permet de faire des choses stimulantes, intéressantes et innovatrices, qui sont un apport pour la société.

La conclusion la plus frappante de l'étude est que les hommes et les femmes subissent l'influence de la culture organisationnelle de leur ministère à des degrés divers, sinon de façon différente. L'incidence du climat organisationnel sur la façon de percevoir et d'expliquer les projets et l'expérience est trois fois plus forte chez les gestionnaires féminins que chez leurs confrères. Cela ne signifie pas que les hommes sont insensibles à l'environnement, mais simplement que les femmes semblent beaucoup plus attentives et sensibles aux micro-climats de leur organisation. On peut trouver plusieurs explications au fait que les gestionnaires féminins établissent des liens beaucoup plus étroits que ne le font les gestionnaires masculins entre le climat organisationnel, leurs projets et leur satisfaction. L'une d'entre elles est que, selon l'hypothèse de Gilligan, les femmes ont un point de vue différent (une « voix » propre, selon l'expression de l'auteur), c'est-à-dire qu'elles sont plus sensibles aux relations interpersonnelles. Une autre possibilité connexe, est que les femmes pourraient être plus axées sur le micro-climat des relations immédiates que sur les horizons lointains. Ainsi, quand nous avons demandé aux femmes de décrire leur environnement immédiat et de le mettre en relation avec leurs projets de travail, elles l'ont fait de façon plus précise et plus subtile que les hommes. Une troisième explication est que l'augmentation de la sensibilité à l'environnement constitue une stratégie d'adaptation qu'adoptent les gestionnaires féminins au cours de la phase transitionnelle qu'elles connaissent dans l'occupation d'un poste relativement nouveau, ou dans le processus d'acculturation à long terme qui prend place dans un environnement où elles sont minoritaires. Comme les femmes ayant participé à notre étude occupaient en moyenne leur poste depuis beaucoup moins longtemps que leurs collègues masculins, il se pourrait qu'elles avancent encore « à tâtons » parmi les normes, les attentes et les relations de leur culture organisationnelle et qu'elles doivent être, par conséquent, beaucoup plus

attentives aux indices et aux réactions que leur offre l'environnement. Bien que nous ne puissions pas privilégier une explication plutôt qu'une autre à cette étape-ci, les constatations de base demeurent importantes : le climat organisationnel a plus d'incidence sur les projets personnels et le degré de satisfaction au travail chez les gestionnaires féminins que chez les gestionnaires masculins.

Si la fonction publique devait changer seulement deux éléments de sa culture organisationnelle, le premier devrait être une plus grande impartialité, de façon que tous les employés soit traités de la même façon (et le perçoivent comme tel). Le deuxième serait de susciter, auprès des collègues, des supérieurs et du milieu organisationnel en général, un appui plus direct et plus visible aux projets concernant la gestion du personnel. Tous les gestionnaires ayant participé à notre étude, mais particulièrement les femmes, ont donné une note élevée aux projets de gestion du personnel sur les critères du plaisir, de l'individualité et de la conformité aux valeurs, mais les ont aussi décrits comme exigeants et stressants. Beaucoup plus que les hommes, les femmes gestionnaires ont dit ne pas recevoir d'appui suffisant de leur organisation et de leurs collègues pour ces projets. Une dernière suggestion pour améliorer le climat : ne pas cibler principalement les échelons supérieurs de la gestion, bien que cela puisse constituer un point de départ. Nos résultats indiquent que la fonction publique est considérée comme un milieu de travail beaucoup plus positif aux échelons supérieurs qu'aux échelons inférieurs, où l'on fait état de la baisse du moral, de possibilités d'avancement limitées et, dans le cas des femmes, d'un niveau plus élevé de sexisme et d'élitisme. Selon notre analyse, il est évident que les gestionnaires féminins et masculins de la fonction publique fédérale accordent une grande valeur à la créativité, à l'innovation et à un climat organisationnel souple, coopératif et enrichissant. En général, leurs valeurs et leurs aspirations rejoignent les tendances actuelles qui poussent les gouvernements à s'orienter vers une administration plus novatrice, plus flexible, axée sur le client et les ressources humaines. Les gestionnaires de la fonction publique ne sont certainement pas opposés à un tel changement organisationnel, et pourraient même le canaliser.

NOTES

1. Le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique a également accordé beaucoup d'importance au problème des conflits entre les obligations professionnelles et familiales. Cependant, pour les femmes occupant des postes de gestion, ce problème est, dans l'ensemble, moins aigu que pour les femmes occupant des postes subalternes dans l'organisation (Rosin et Korabik, 1990). Cela est en partie attribuable au fait que les femmes gestionnaires ont moins d'enfants en bas âge (ou n'ont pas d'enfants) que celles qui sont aux niveaux inférieurs de la hiérarchie et qu'elles ont plus de ressources financières pour rencontrer leurs obligations professionnelles et familiales. Pour plus d'information sur ces conflits, consulter Duxbury et Higgins (1991) et Lee, Duxbury et Higgins (1994).
2. Les outils de recherche ont été testés et approuvés par le comité d'éthique sur les recherches chez les humains du département de psychologie de la *Carleton University*. Nous nous sommes ensuite adressés à l'administrateur général de chaque ministère ou agence pour lui expliquer la nature de l'étude et lui demander son appui. Tous les sous-ministres ont manifesté leur enthousiasme à l'égard de l'étude; ils ont fourni une liste de personnes du domaine de la gestion et envoyé une note de service aux employés choisis pour demander leur collaboration. Vingt femmes et vingt hommes ont été choisis dans chaque ministère (ainsi que des remplaçants en cas de refus); cet échantillon représentait tous les niveaux et toutes les fonctions au sein du ministère. Chaque personne a ensuite reçu une lettre et un appel téléphonique.

Seules deux personnes ont refusé de participer, ce qui représente un taux de participation de 98 pour cent. En raison du financement par étapes de l'étude, les femmes ont été interviewées en premier entre mai et juillet 1991 et les hommes, un an plus tard, entre avril et juillet 1992. Pour assurer un caractère conservateur à l'analyse, les données sont présentées pour 112 personnes (56 femmes et 56 hommes); 8 personnes ont été éliminées de l'échantillon parce qu'il n'a pas été possible de les interviewer durant la même période que les autres personnes de même sexe.
3. Les auteurs ont préparé ce répertoire pour une recherche portant sur des gestionnaires des secteurs public et privé.
4. Cet écart est en partie attribuable au fait que les hommes ont obtenu un résultat idéal plus élevé pour le paramètre « être dans la course » (4,5) que les femmes (3,5), quoique les hommes et les femmes aient des résultats moyens identiques quant au niveau réel de compétition qu'ils vivent au travail.

5. Une version modifiée de la liste de contrôle sur la culture organisationnelle élaborée par Little (voir Barnes, 1986) a été utilisée pour cette étude. Cette liste comprend 53 adjectifs, y compris des adjectifs liés à la problématique homme-femme tels « respectueux des responsabilités familiales », « sexiste », « bienveillant ». Pour chacun d'eux, le répondant indique, sur une échelle de cinq points, la mesure dans laquelle le qualificatif caractérise son organisation. « L'organisation » désigne le service ou l'unité plutôt que le ministère ou la fonction publique dans son ensemble; la culture se rapporte uniquement à ce que le gestionnaire vit personnellement.
6. Ces résultats ont été obtenus à l'aide d'un codage factice des sexes et en établissant une corrélation entre la caractéristique du climat organisationnel et cette variable nominale. La corrélation entre le sexe et le qualificatif « sexiste » est significative à $p < 0,01$ et celle entre le sexe et le qualificatif « hostile aux nouvelles idées » est significative à $p < 0,05$.
7. Ces corrélations sont significatives à $p < 0,01$ et $p < 0,05$ respectivement.
8. Bien que les participants aient énuméré des projets liés au travail et à d'autres intérêts, la présente analyse porte uniquement sur les premiers.
9. Les échelles ne sont pas présentées par ordre alphabétique à la matrice originale. Tous les outils utilisés dans le cadre de cette étude, y compris l'analyse des projets personnels, sont décrits dans une annexe technique séparée, que l'on peut se procurer auprès du CCG ou du *Social Ecology Laboratory* (Carleton University).
10. Pour plus d'information sur l'importance que ce groupe de femmes gestionnaires accorde uniquement aux tâches de gestion, consultez Susan D. Phillips, Brian R. Little et Laura A. Goodine, « Just Managing and Women Managers: From Personal Projects to Public Service », une étude préparée pour le Centre canadien de gestion, Ottawa, 1993. Des exemplaires de ce document peuvent être obtenus du CCG ou du *Social Ecology Laboratory* du Département de psychologie de l'Université Carleton.
11. On ne peut accorder une trop grande importance à la seule fréquence des types de projets parce ces données sont consignées en fonction des projets et non des personnes. Certaines personnes peuvent avoir tendance à se spécialiser, par choix ou en fonction de leur travail, dans un type précis de projet (ou du moins ont choisi de mentionner ceux-ci). La répartition des catégories de projets peut être inégale chez les individus et, par conséquent, les fréquences ne traduisent pas nécessairement la répartition des projets entre les gestionnaires de sexe féminin et masculin.

12. Les écarts dans chaque domaine des projets de travail sont analysés en utilisant le modèle d'analyse de la variance. Voici les dix paramètres pour lesquels les catégories de projets différaient sensiblement pour les femmes : le soutien (des collègues et superviseurs), les contraintes de temps, la conformité aux valeurs, le soutien de la culture, le plaisir, la valorisation, l'individualité, l'accomplissement de soi (mesure dans laquelle les projets y contribuent), le défi et l'opinion des autres quant à ce qui est important. Pour les hommes, il n'y avait une différence marquée dans les catégories qu'au chapitre du plaisir.
13. Le résultat moyen à l'égard de la satisfaction professionnelle pour les femmes gestionnaires était de 7,1 (sur une échelle de 10) et de 7,0 pour les hommes. Le *burnout*, ce sentiment d'épuisement émotif joint à la dépersonnalisation du sujet, la non-participation au travail et l'impression de ne rien accomplir a obtenu un résultat assez faible, soit 3,9 pour les femmes et 4,0 pour les hommes. Pour plus d'information à ce sujet, consulter Maslach et Jackson (1981), Greenglass, Burke et Ondrack (1990) et Rowney et Cahoon (1990).
14. Ceci est indiqué par une corrélation élevée entre la satisfaction professionnelle et les paramètres de projet accordant de l'importance à l'opinion des autres (0,48), au soutien de la culture (0,47) et au soutien (0,43).
15. La corrélation entre le stress lié au projet et la satisfaction de vie est de -0,34 (significative à $p < 0,01$) pour les femmes et de -0,16 pour les hommes. Le stress lié au travail n'est pas étroitement associé à la satisfaction hors du travail, tant chez les hommes (-0,03) que chez les femmes (0,02).

BIBLIOGRAPHIE

- Albo, G., L. Panitch et D. Langille (éd.), 1993. *A Different Kind of State: Popular Power and Democratic Administration*, Toronto, Oxford University Press.
- Asplund, G., 1988. *Women Managers: Changing Organizational Cultures*, Londres, John Wiley and Sons.
- Barnes, M.V., 1986. « Burnout in Staff Nurses: An Examination of Personality, Environmental and Coping Variables », thèse de maîtrise non publiée, Department of Psychology, Université Carleton, Ottawa.
- Bell, N.E. et B.M. Staw, 1989. « People as Sculptors versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations », *Handbook of Career Theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, dir., Cambridge, Cambridge University Press : 232-251.
- Bem, S.L., 1975. « Sex Role Adaptability: One Consequence of Psychological Androgyny », *Journal of Personality and Social Psychology* 31 : 634-643.
- Berry, J.W. et D.L. Sam, à paraître. « Acculturation and Adaptation », *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 3, Social Behavior and Applications*, J.W. Berry, M.H. Segall et C. Kagicibasi, dir., 2^e édition, Boston, Allyn and Bacon.
- Chester (éd.), *The Experience and Meaning of Work in Women's Lives*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates : 261-271.
- Cooke, R.A. et D.M. Rousseau, 1988. « Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture », *Group & Organization Studies* 13,3 : 245-273.
- Conseil du Trésor, 1995. *L'équité en emploi dans la fonction publique : rapport annuel 1994-1995*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Duxbury, L. et C.A. Higgins, 1991. « Gender Differences in Work-Family Conflict », *Journal of Applied Psychology* 76,1 : 60-74.
- Fagenson, E.A., 1986. « Women's Work Orientations: Something Old, Something New », *Group & Organization Studies* 11,1-

— 1990. « At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases », *Journal of Business Ethics* 9 : 67-274.

Gallos, J.V., 1989. « Exploring Women's Development: Implications for Career Theory, Practice, and Research », *Handbook of Career Theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, dir., Cambridge University Press : 110-132.

Gilligan, C., 1982. *Une si grande différence*, Paris, Flammarion, 1986.

Greenglass, E.R., R.J. Burke et M. Ondrack, 1990. « A Gender-Role Perspective of Coping and Burnout », *Applied Psychology: An International Review* 39,1 : 5-27.

Groupe consultatif sur l'équité en matière d'emploi pour les femmes, 1994. *Cultural and Attitudinal Barriers to Women in the Public*

Service
, Étude
n° 2,
Ottawa
,
Secréta
riat du
Conseil
du
Trésor.

Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, 1990.
Au-
delà
des
appare
nces, 4
volume
s,
Ottawa
,
Appro
visionn
ements
et
Service
s
Canada
.

Kanter, R.M., 1977. *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

Korabik, K., 1990. « Androgyny and Leadership Style », *Journal of Business Ethics* 9 : 283-292.

— 1993. « Strangers in a Strange Land: Women Managers and the Legitimization of Authority », document présenté à la réunion annuelle de la Société canadienne de psychologie, Montréal, Québec.

Larrabee, M.J. (éd.), 1993. *An Ethic of Care: Feminist and Interdisciplinary Perspectives*, New York Routledge.

Lee, C.L. Duxbury et C. Higgins, 1994. *Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale*, Ottawa, Centre canadien de gestion.

Little, B.R., 1983. « Personal Projects. A Rationale and Method for Investigation », *Environment and Behavior* 15 : 273-309.

— 1989. « Personal Projects Analysis: Trivial Pursuits, Magnificent Obsessions, and the Search for Coherence », *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, D.M. Buss et N. Cantor, dir., New York, Springer-Verlag : 15-32.

Little, B.R., 1993. « Personal Projects and the Distributed Self: Aspects of a Conative Psychology », *Psychological Perspectives on the Self*, J. Suls, dir., volume 4, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates : 157-85.

Marshall, J., 1993. « Patterns of Cultural Awareness: Coping Strategies for Women Managers » *Women, Work, and Coping*, B.C. Long et S.E. Kahn, dir., Montreal et Kingston, McGill-Queen's University Press : 90-110.

Marshall, J., 1989. « Re-visioning Career Concepts: A Feminist Invitation », *Handbook of Career Theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, dir., Cambridge, Cambridge University Press : 275-291.

Maslach, C. et S.E. Jackson, 1981. « The Measurement of Experienced Burnout », *Journal of Occupational Behaviour* 2 : 99-113.

Mowday, R.T. et R.I. Sutton, 1993. « Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts », *Annual Review of Psychology* 44 : 195-229.

Omodei, M.M. et A.J. Wearing, 1990. « Need Satisfaction and Involvement in Personal Projects: Toward an Integrative Model of Subjective Well-Being » , *Journal of Personality and Social Psychology* 59,4 : 762-769.

Osborne, D. et T. Gaebler, 1992. *Reinventing Government*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing.

- Phillips, S.D., 1993. *How Ottawa Spends 1993-94: A More Democratic Canada... ?*, Ottawa, Carleton University Press.
- Phillips, S.D., B.R. Little et L.A. Goodine, 1993. « Just Managing and Women Managers: From Personal Projects to Public Service », étude préparée pour le Centre canadien de gestion, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.
- Rosin, H.M. et K. Korabik, 1990. « Marital and Family Correlates of Women Managers' Attrition from Organizations », *Journal of Vocational Behavior* 37 : 104-120.
- Rosin, H.M. et K. Korabik, 1991. « Workplace Variables, Affective Reactions, and Intention to Leave Among Women Managers », *Journal of Occupational Psychology* 64 : 317-330.
- Rowney, J.I.A. et A.R. Cahoon, 1990. « Individual and Organizational Characteristics of Women in Managerial Leadership », *Journal of Business Ethics* 9 : 293-316.
- Schall, M.S., 1983. « A Communication-Rules Approach to Organizational Culture », *Administrative Science Quarterly* 28 : 557-581.

- Schein, E.H., 1985. *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass.
- 1990. « Organizational Culture », *American Psychologist* (février) : 109-119.
- Schockley-Zalabak et D.D. Morley, 1989. « Adhering to Organizational Culture: What Does It Mean ? Why Does it Matter ? », *Group and Organization Studies* 14,4 : 483-500.
- Stewart, A.J., 1982. « The Course of Individual Adaptation to Life Changes », *Journal of Personality and Social Psychology* 42 : 1100-1113.
- 1989. « Social Intelligence and Adaptation to Life Changes », *Advances in Social Cognition*, R.S. Wyer et T.K. Srull, dir., vol. 2, Hillsdale, N.J., Erlbaum : 187-196.
- 1990. « Discovering the Meanings of Work », *The Experience and Meaning of Work in Women's Lives*, H.Y. Grossman et N.L. Chester, dir., Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates : 261-271.
- Tubbs, M.E. et S.E. Ekeberg, 1991. « The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research », *Academy of Management Review* 16,1 : 180-199.
- Vérificateur général du Canada, 1990. « Valeurs, service et rendement », Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.
- Zussman, D. et J. Jabes, 1989. *Vertical Solitude: Managing in the Public Service*, Halifax, Institut de recherches politiques.

Publications du CCG en gestion publique

Numéro :

Les conférences John L. Manion

- P66F La Conférence John L. Manion 1996
Le déclin de la société civile : pourquoi ? Et après ? *Robert D. Putnam*, 1996/10
- P56F La Conférence John L. Manion 1995
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, *Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir, *Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995
«C'est maintenant le tour des femmes», *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*, 1994/10

L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, *Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Les valeurs dans la fonction publique, *D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan*, 1994/06

L'équité et la diversité

- Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,
Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins, 1994/10
 P39F – Version intégrale
 P40F – Résumé
 P74F Climat organisationnel et projets personnels: écarts entre les sexes dans la fonction publique,
Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine, 1997/02

Négociation et gestion des conflits

- P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford, 1994/06*

Apprentissage et perfectionnement des cadres

- P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?, *Ole Ingstrup, 1995/02*
- L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05
 P34F – Version intégrale
 P35F – Résumé
- Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial,
Peter Larson, Robert Mingie, 1992/10
 P24F – Rapport détaillé
 P17F – Points saillants
- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge, 1991/06*

La gouvernance dans un environnement en évolution

- P67F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
 Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique, *I. Clark, O. Ingstrup, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara 1997/02*
- P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger, 1996/04*
- Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique,
Christopher Pollitt
 P53F – Rapport détaillé, 1995/07
 P59F – Points saillants, 1995/10
- P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1995/07*
- P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup, 1995/03*
- P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
 Repenser le gouvernement, *Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell, 1994/12*

P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale,
B. Guy Peters, 1993/12 (Réimprimé 1995/03)

Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*

P30F – Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)

P44F – Résumé, 1994/11

P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore,
B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1993/11

Les politiques et la gouvernance

P62F La capacity des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06

P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, *Jocelyne Bourgon, et al*, 1996/01

P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10

Les sous-ministres et la gestion stratégique

P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04

P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11

P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec,
Mohamed Charih, Michel Paquin, 1993/11

Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A.W. Johnson*

P21F – Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)

P28F – Résumé, 1993/05

Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03

P19F – Version intégrale

P27F – Résumé

P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

Le processus consultatif

P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10

P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique,
Peter Harrison, 1992/06

- P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06
- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03
- P9E1 A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal
P9E2 Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]
P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants
- P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

Service et qualité

- P25F Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumptre, Donald Hall*, 1993/10
- Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12
P18F – Version intégrale
P26F – Résumé

La restructuration et l'amélioration des processus

- P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?, *Ole Ingstrup*, 1995/04

La dimension humaine de la gestion

- P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan*, 1994/11

Gérer l'évolution de l'organisation

- P48F Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix, *David Shepherdson*, 1995/04
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Taieb Hafsi, Jan J. Jørgensen*, 1992/06 [Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992
- P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991
- P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]

Organismes de service spéciaux

- P73F Comités consultatifs de gestion, *Jane Newcombe*, 1996/09
- P72F Vérification et évaluation, *Michael Thomas*, 1996/09

56 / CLIMAT ORGANISATIONNEL ET PROJETS PERSONNELS

P71F Marketing, *John Dingwall*, 1996/10

P70F Problèmes de gestion des ressources humaines, *Betty Rogers*, 1996/09

P69F Aspects financiers, *John Dingwall*, 1996/09

P68F Plans d'entreprise et rapports annuels, *Doreen Wilson*, 1996/09

P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*, 1996/04

P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux, *J. David Wright, Graeme Waymark*
P54F – Version intégrale, 1995/08

P55F – Résumé, 1995/08

Historique des organismes

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03

Autres publications

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02

BON DE COMMANDE

On peut obtenir les publications en s'adressant au :

Services corporatifs
 Centre canadien de gestion
 373 promenade Sussex
 Campus De La Salle, aile B
 Case postale 420, succursale «A»
 Ottawa (Ontario)
 K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 943-8370

N° de télécopieur : (613) 995-0331

N°	Q ^{té}						

NOM ET ADRESSE

N° de téléphone : _____