



1 Jules Roger Feudjo,
Maître de conférences agrégé,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - FSEG,
Université de Ngaoundéré, Cameroun
Chercheur à LAREGO - Laboratoire de Recherche en
Economie et Gestion des
Organisations, Cameroun

2 Jean-Paul Tchankam,
Professeur,
Bordeaux Ecole de Management, France.
Membre associé du CREGE, Centre de Recherche et
d'Etudes en Gestion des Entreprises,
Université Montesquieu-Bordeaux IV, France.
Administrateur à l'Institut International de l'Audit Social (IAS),
France
Administrateur à l'Académie de l'Entrepreneuriat, France.
Administrateur à l'Association pour le Développement de
l'Enseignement et de la
Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise
(ADERSE), France
Membre du Conseil Canadien des Petites Entreprises et de
l'Entrepreneuriat (CCPME)
Membre du CEDIMES, Nogent, France

La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance : déterminants et impact sur la performance des entreprises au Cameroun

La mixité dans les entreprises fait à l'heure actuelle l'objet d'un débat très récurrent dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Sa portée économique et sociale est d'une grande audience tant dans les médias et la littérature que dans les organisations. Cette portée est davantage soulignée par l'accès croissant et irréversible des femmes sur le marché du travail, à des professions qualifiées de haut niveau, ce qui est d'ailleurs relevé comme une singularité de la fin du 20^e siècle sur le marché du travail (Belghiti-Mahut, 2004; Davidson. & Burke, 2004; etc.). Cette dynamique intervient à la suite de l'ouvrage pionnier de Morrison White et Van Velsor (1987) sur la théorie du «glass ceiling»¹. Elle est favorisée, d'une part, par l'évolution des politiques légales et les stratégies développées par les femmes face aux «plafond de verre»², et, d'autre part, par l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur (Laufer, 2004) et dans les formations professionnelles de haut niveau.

¹ Ce travail des auteurs américains a mobilisé également beaucoup de chercheurs autour du travail de la femme cadre dans les organisations. Pour une synthèse, voir le dossier de la Revue Française de Gestion, Vol. 30, n° 151, 2004.

² Laufer (2004, p. 118), définit le «plafond de verre» comme «l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles». Pour Morrison et Von Glinow (1990), BIT (1997), etc., c'est un ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation ou d'occuper de hautes responsabilités.

Si les femmes diplômées ont les mêmes chances d'entrer sur le marché de travail que leurs collègues masculins, leurs trajectoires professionnelles divergent très vite (Pigeyre, 1999; Davidson & Burke, 2004; Laufer, 2004). Cet échec des femmes à se faire une place parmi les cadres supérieurs et dans les instances de décision est très accentué dans les domaines qui exigent plus de responsabilité et qui offrent les meilleurs salaires (Wirth, 2001) ou tout juste les postes les plus prestigieux (Martin & Pignatell, 2004).

En France par exemple, 7% seulement des femmes siègent parmi les cadres dirigeants d'entreprise; pour 16.636 mandataires, 8% seulement sont des femmes; elles représentent seulement 4,1% et 7,1% respectivement des mandats de présidence ou de dirigeant, d'administrateur ou de membre. Dans les sociétés les plus grandes et les plus puissantes, cette proportion se situe de 2 à 3% dans la plupart des pays (Belghiti-Mahut, 2004).

En Suisse, l'effectif des femmes dans les postes à responsabilité régresse significativement sur toute la ligne hiérarchique. L'intensité de la ségrégation sexuelle est respectivement de 17,2% et 13,5% dans le secteur privé et public (Ferro Luzzi & Flückiger, 2003).

Au Japon, l'encadrement féminin représente respectivement entre 1984 et 1999, 4% et 7,8% des sous-chefs de service, 1,5% et 2,4% des chefs de ser-

vice et 1,1% et 1,3% des directeurs de département (Debroux, 2000). Ces statistiques montrent que l'encadrement, la direction et la gouvernance des entreprises sont en général androcentrique dans la plupart des pays du monde.

Si le débat sur ce thème est très avancé en Europe et aux Etats-Unis, il est loin d'être entamé en Afrique au moment où plusieurs entreprises dans le monde, lancent des programmes de diversité³ et où les chartes⁴ pour une politique d'entreprise en faveur de la conjugaison professionnelle de l'équité homme-femme et de l'ascension des femmes dans la hiérarchie mobilisent de nombreux acteurs du monde économique et social.

Les interrogations qui sous-tendent cette recherche sont les suivantes : quels sont les attributs du personnel féminin qui expliquent leur ascension au rang des cadres et dans les organes de gouvernance au Cameroun ? Cette diversité dans l'encadrement et dans la gouvernance a-t-elle des conséquences sur la performance de l'entreprise ?

Au-delà de la mise en relief des facteurs explicatifs de la mixité des

³ Pendant que certains trouvent que le débat sur la valorisation des femmes cadres dans les entreprises est une polémique, d'autres y accordent déjà une importance capitale. Total, par exemple, s'est fixé comme objectif pour 2005-2006, de recruter 40% de femmes contre 25% il y a de cela deux ans (voir l'article de V. Préaux-Cobti & A. Wittenberg-Cox (2004), p. 45.)

⁴ La loi sur l'égalité des chances au travail de 1986 dans le cas du Japon (Equal Employment Opportunity Law-EE-OL), les lois sur la parité en France. Pour consulter le répertoire des lois et chartes sur la parité, voir les sites suivants : www.orse.org; www.social.gouv.fr/femmes/.

équipes d'encadrement, des instances de décision et de contrôle, et de leur impact sur la performance de l'entreprise, cet article contribue à l'appréciation de la légitimité des revendications que font les femmes face au «plafond de verre». Peuvent-elles apporter plus sinon autant que les hommes à l'efficacité de l'entreprise ?

Pour atteindre ces objectifs, notre réflexion sera organisée en trois parties. Dans un premier temps, les travaux antérieurs sur la mixité dans les entreprises soutiendront notre réflexion. La deuxième partie sera consacrée à la méthodologie de la recherche, et enfin une troisième partie présentera les résultats et les implications.

■ Le cadre de la recherche

Deux séries de travaux sous-tendent cette étude. Le premier groupe se limite l'identification des attributs de la mixité dans les organisations alors que le second groupe s'efforce de vérifier les relations entre la mixité et la performance des entreprises.

Les attributs de la diversité dans l'encadrement et dans la prise de décision

Plusieurs auteurs ont contribué à la mise en relief des facteurs explicatifs

de la féminisation des cadres et de la hiérarchie dans les organisations. Une lecture diachronique de ces travaux permet de classer en deux les différents éléments mis en perspective : les facteurs liés au contexte économique de l'organisation et ceux inhérents à la nature de la femme et à l'organisation.

Les facteurs externes à l'organisation et à la femme tiennent essentiellement à l'évolution de la législation liée à la volonté politique de chaque pays. Les différentes lois et chartes sur l'égalité des chances et la diversité équitable dans l'emploi et dans les postes à responsabilité sont très soulignées dans la littérature.

Dans les compétitions aux différents postes dans le secteur public au Cameroun par exemple, l'Etat a recommandé pour des profils identiques, la priorité à l'emploi des femmes.

Au Japon, avec la loi sur l'égalité des opportunités d'emploi (*Equal Employment Opportunity Law-EOO*) de 1986, l'Etat a encouragé les employeurs à ne plus discriminer les femmes dans le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération (Debroux, 2000). La réglementation de plus en plus poussée du marché de l'emploi et les textes particuliers relatifs à l'emploi féminin ont ainsi ébranlé les mécanismes du «plafond de verre» en ouvrant la porte des postes hiérarchiques et prestigieuses à de nombreuses femmes.

En ce qui concerne les attributs liés au genre et à l'organisation, on peut distinguer deux variantes : les facteurs liés au genre et ceux liés à l'organisation. Belghiti-Mahut (2004) parle ici du modèle «genre-organisation-système» fondé sur les travaux de Fagenson (1990), Baker, Terpstra et Larntz (1990), Erdos knapp, Faley, Ekeberg et Dubois (1997), Tharenou (2001), etc.

Ce modèle est une conjonction complétée des deux approches traditionnelles, à savoir «l'approche par le genre» et «l'approche par l'organisation», expliquant les difficultés d'intégration des femmes dans les sphères de la hiérarchie et du pouvoir. L'hypothèse fondée sur le genre explique le retard dans l'accès des femmes aux postes d'encadrement et dans les instances du pouvoir par une carence dans leur personnalité, leurs motivations et leurs attitudes. Les femmes s'estiment moins disposées que les hommes à assumer certaines responsabilités. Les travaux de Ferro Luzzi et Flückiger (2003) montrent que les facteurs professionnels (niveau d'éducation, d'expérience et d'ancienneté dans l'entreprise) ont un impact positif et important sur les chances, tant de l'homme que de la femme, d'être promu cadre ou à la hiérarchie. Par contre, les facteurs sociaux (état civil, etc.) ont un impact divergent sur la probabilité d'être promu : l'homme marié ayant plus de chance que la femme⁵.

Celle fondée sur l'organisation analyse les caractéristiques organisationnelles comme source du comportement managérial des femmes. L'organisation ayant été conçue sur un modèle masculinisé.

Le modèle genre-organisation-système que propose Belghiti-Mahut (2004) par rapport aux travaux antérieurs (Fagenson, 1990; Baker, Terpstra & Larntz, 1990; Erdos knapp, Faley, Ekeberg & Dubois, 1997; Tharenou, 2001), présente l'ultime avantage d'intégrer la cohabitation vie privée (et donc familiale) et vie professionnelle de la femme. Cette cohabitation obligatoire génère des conflits et le modèle permet d'en tenir compte. En définitive, le modèle de Belghiti-Mahut (2004) montre que la progression des femmes vers la hiérarchie est tributaire des facteurs individuels (âge, niveau d'étude et ancienneté), organisationnels (encouragement dans la carrière, etc.) et sociétaux (estime de soi de la femme, son appréciation personnelle,

⁵ Ceci est d'autant plus vrai en Afrique où le mariage constitue pour l'homme le début d'une carrière sociale plus responsable et plus organisée. Il implique pour le jeune marié une capacité de prise et d'assomption du risque. Comme le disait Michel de Montaigne : «Diriger une famille ne pose pas moins de problèmes que gouverner un empire». Le mariage est donc pour l'homme le terrain primaire de l'apprentissage de la responsabilité et du management (gérer sa famille). Par contre, le mariage est une contrainte professionnelle pour la femme. Comme l'expliquent certains cadres féminins : «Nous avons plus d'anicroches par rapport à nos collègues célibataires, (...)». Pour une mise en mission, par exemple, elles doivent obtenir l'accord de leur mari ou tout au moins l'informer à temps, ce qui n'est pas toujours sans conséquences sur la prise de décision.

le conflit travail-famille, l'attitude positive de la hiérarchie envers la femme, etc.).

Ce travail que l'on peut qualifier de pionnier dans le cas de la France, est - comme le souligne l'auteur - le tout premier modèle multidimensionnel sur cette thématique qui conjugue dans une même étude les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux. L'étude simultanée et donc comparative entre l'avancement des femmes et des hommes montre davantage la pertinence des résultats dégagés. Cependant, comme dans les autres études antérieures, cette recherche a perdu de vue les liens de consanguinités et d'affinités divers qui peuvent exister entre le sommet hiérarchie et celles des femmes qui y progressent. Le respect de l'ordre divin et la convivialité ambiante de la société africaine (Hernandez, 1997), les caractéristiques de l'entreprise telle que sa taille, son secteur d'activité, sa forme et son statut juridique sont des facteurs susceptibles d'induire des comportements favorables ou néfastes à l'évolution du genre dans les échelons supérieurs de la hiérarchie.

La présente recherche s'inspire des modèles antérieurs. Elle s'articule autour de l'idée selon laquelle, la féminisation des cadres dépend de plusieurs combinaisons d'attributs liés à la nature de la femme et à son état-civil, à la société dans laquelle elle vit, à l'en-

treprise dans laquelle elle exerce, à son profil professionnel, aux affinités qu'elle entretient avec la hiérarchie, à l'arbitrage qu'elle fait entre vie professionnelle et vie familiale, à l'estime et à la perception de sa hiérarchie sur les compétences de la femme par rapport à l'homme d'une façon générale.

En ce qui concerne la diversité dans les organes de gouvernance, les pré-occupations ne sont pas récentes. Beaucoup de travaux se sont plutôt concentrés sur la performance des conseils hétérogènes par rapport aux structures de gouvernance non diversifiées. En d'autres termes, en dehors des facteurs liés à la propriété du capital, très peu de contributions se sont attardées sur les facteurs qui militent en faveur de la mixité dans les conseils d'administrations.

Dans le cas singulier du Cameroun, le sujet reste entièrement inexploré. Outre des facteurs liés à la propriété du capital, cette recherche permettra de voir si les contraintes légales et réglementaires imposées par les Etats exercent une influence sur la propension des entreprises à diversifier leur conseil d'administration. Il faut aussi souligner que le niveau de diversification des cadres peut avoir un impact important sur la diversification du conseil d'administration et inversement. Cette relation sera davantage explicitée dans cet article.

L'hétérogénéité des cadres, de la gouvernance et performance des organisations

De nombreuses recherches sont aujourd'hui consacrées à l'influence de la présence des femmes dans les équipes d'encadrement et dans les instances de pouvoir sur l'efficacité des entreprises. La conclusion que l'on peut tirer de la lecture diachronique de ces travaux est qu'aucune tentative ne met en relief la part réelle et exclusive de la femme sur le maintien ou sur l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise. Une bonne compréhension de l'intérêt de la diversité dans le personnel d'encadrement et dans les conseils d'administration nécessite une mise en relief de la contribution de la femme cadre ou administratrice à la performance du conseil et de l'entreprise.

A ce sujet, Fondas et Sassalos (2000) relèvent qu'aux Etats-Unis, les femmes administratrices apportent des connaissances et des expériences variées et originales à leur conseil et dans leurs responsabilités comme membre du comité et par la même, contribuent à l'amélioration de la gouvernance. Préaux-Cobti et Wittenberg-Cox (2004) en faisant une lecture transversale des travaux antérieurs, notent que les équipes diversifiées (hommes/femmes) sont globalement plus innovantes et plus performantes. Le recrutement et la promotion des

femmes au sein de l'encadrement, du management et de la gouvernance sont donc perçus comme des facteurs de réussite pour l'entreprise (Davidson & Burke, 2004), des stimulateurs de performance. La mixité est donc un inducteur de synergie multiforme⁶.

Pour Usinier (2003), la féminité/masculinité n'a aucune influence sur la performance et sur l'ouverture internationale de l'économie. La culture féminine pour cet auteur est plutôt une façon d'être efficace que d'être plus efficace. Ce qui sous-entend que la féminisation des équipes d'encadrement et de la gouvernance répond certes, de la stratégie de diversité, mais aussi et surtout de celle de la capitalisation au sein de l'entreprise du maximum de compétences diverses et diversifiées. La présence de chaque membre (homme/femme) implique donc un réservoir de compétences supplémentaires. Ainsi, l'hétérogénéité de l'équipe implique, toute chose égale

⁶ La seule présence de la femme peut pousser les hommes à doubler d'ardeur pour ne pas être rattrapé ou dépassé par le «sexe faible». La motivation pour certains hommes d'être appréciés comme le plus performant ou le plus dynamique par la femme ou tout simplement comme l'exemple à suivre dans l'équipe est également source de performance supplémentaire induite par la présence du genre. Par ailleurs, la femme elle-même qui cherche à briser les préjugés autour de son travail et de ses performances, qui a l'ambition de mettre ses collègues hommes au défi et de ne pas vivre sous une domination professionnelle masculine, qui cherche à se singulariser dans son travail et dans l'entreprise par sa capacité à être à la hauteur des travaux les plus complexes et difficiles, crée par ses actes de performance une forme de dévouement individuel et perpétuel, et donc un dynamisme collectif au sein de l'entreprise. Ce qui n'est pas sans impact sur la performance globale de l'entreprise.

par ailleurs, la multiplicité des solutions possibles aux divers dysfonctionnements de l'entreprise.

Madalyn Brooks, alors responsable du programme «diversité» de Procter & Gamble, relève que «les groupes homogènes (âge, genre, culture, formation, etc.) s'avèrent peu créatifs et anticipent mal les demandes diverses d'une clientèle (...) et, ne produisent pas de bon résultats comptables» (Gosteli, Mackenzie, Sabev & Schum, 2003).

Ces différents travaux mettent en relief des résultats hétérogènes. Cette variation ne permet pas de conclure sur la contribution de la mixité à la performance de l'entreprise. En considérant que seules les compétences techniques et intellectuelles de l'homme déterminent son insertion professionnelle, nous restons d'avis avec Usinier (2003) que la prise en compte du genre n'est qu'une façon d'être efficace. En supposant l'entreprise rationnelle, le niveau de féminisation dépend uniquement du potentiel que proposent les femmes cadres. La supériorité du potentiel que propose la femme par rapport à l'homme pour des niveaux de qualifications identiques n'étant pas encore démontré, la productivité d'un poste de travail peut être améliorée avec une nouvelle compétence qu'elle soit féminine ou masculine. Le différentiel de productivité attribué à la présence d'une femme supplémentaire dans une équipe au sein de l'entreprise est donc marginal.

■ Méthodologie de la recherche

Après la procédure d'échantillonnage, il sera présenté les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, la mesure des variables, le modèle de recherche et les tests statistiques à utiliser.

Choix de l'échantillon et collecte des données

Pour avoir les données nécessaires aux tests des hypothèses, la méthode empirique d'échantillonnage a retenu notre attention. En fait, connaissant bien la configuration spatiale des entreprises par province, les enquêtes se sont directement focalisées aux villes de Yaoundé et de Douala. Ces deux provinces, respectivement capitale politique et économique du Cameroun, sont les principaux foyers de concentration des entreprises.

Sur le terrain, nous avons utilisé la stratégie de couverture par zone urbaine, par itinéraire et par route. Pour chaque entreprise identifiée, le premier critère pour qu'un questionnaire y soit administré était l'effectif employé. Chaque entreprise devait avoir au moins un effectif permanent de dix salariés. Le deuxième critère une fois dans l'entreprise était la présence d'au moins une femme cadre occupant des responsabilités fonctionnelles (chef de service au moins). Lorsque les deux conditions

étaient remplies, nous prenions la décision définitive d'enquêter l'entreprise.

Dans chaque entreprise, deux questionnaires étaient administrés en face à face : l'un auprès du dirigeant ou, en cas d'orientation, auprès de l'un de ses

collaborateurs directs et l'autre auprès d'une femme cadre choisie parmi celles occupant des responsabilités dans l'entreprise. En définitive, un échantillon de soixante entreprises a été retenu. Le tableau suivant décrit le canevas de sélection desdites entreprises.

Tableau 1 : La sélection des entreprises de l'échantillon.

Éléments	Villes				Total	
	Douala		Yaoundé			
	Dirigeants	Femmes cadres	Dirigeants	Femmes cadres	Dirigeants	Femmes cadres
Questionnaires administrés	50	50	30	30	80	80
Questionnaires non répondus	4	6	2	7	-6	-13
Questionnaires non valides	1	5	2	2	-3	-7
Questionnaires exploitables	45	39	26	21	71	60
Echantillon après élimination du surplus des dirigeants ⁷	39	39	21	21	60	60

Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Cette présentation se limite aux caractéristiques juridiques et économiques des entreprises étudiées.

Tableau 2 : Caractéristiques juridiques et économiques de l'échantillon.

Forme juridique	Fréquence	Secteur d'activité	Fréquence	Taille	Fréquence
SA	21	Commerce	19	PE	25
SARL	14	Industrie	10	ME	20
SNC	3	Agriculture	7	GE	15
Coopératives	12	Service	24	Total	60
Entreprise individuelle	6	Total	60		
Entreprise parapublique	4				
Total	60				

⁷ Compte tenu du fait que les deux questionnaires sont fondamentalement liés, et étant donné qu'on a besoin de recueillir le maximum d'informations sur ce que font les dirigeants et ce que la femme cadre en pense, nous avons éliminé le surplus des questionnaires répondus par les dirigeants. Les questionnaires invalides sont ceux ayant obtenu des réponses incomplètes. Nous avons également invalidé deux questionnaires en raison du caractère extrême des réponses des interviewés et des contradictions entre les items censés mesurer la même chose.

Sur le plan juridique, 35% des entreprises observées sont des sociétés anonymes (SA). Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) représentent 23,30% de l'effectif total. Les coopératives sont des entreprises détenues et gérées par leurs membres. Elles représentent 20% de l'échantillon. Les entreprises individuelles qui représentent actuellement la nouvelle forme de la SA (SA unipersonnelle) représentent 10% de l'échantillon. Les entreprises parapubliques et les sociétés en nom collectif sont faiblement représentées (respectivement 6,7 et 5% de l'échantillon). Le secteur tertiaire (commerce et service) représente 71,7% des entreprises observées contre 16,7% et 11,7% respectivement pour l'industrie et l'agriculture. L'échantillon est constitué en grande majorité de PME (75% de l'échantillon)⁸.

La mesure des variables

Les mesures de la mixité seront d'abord présentées, ensuite, celle de la performance, et enfin, la procédure de détermination des différents facteurs explicatifs de la mixité.

⁸ La taille est définie de la manière suivante: PE (petite entreprise : emploie entre 10 et 51 salariés), ME (moyenne entreprise : emploie entre 51 et 200 salariés), et GE (grande entreprise : emploie plus de 200 salariés).

⁹ Bourguignon (1995) note que le terme performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité.

La mesure de la mixité

Soit : t_x = indice de mixité ou encore taux de mixité ou de féminisation; t_x est un indicateur relatif de la représentativité d'une grandeur partielle dans un ensemble. Dans le cas d'espèce, la grandeur partielle est l'effectif des femmes cadres (f_c) ou des administratrices (f_a). L'ensemble est constitué de l'effectif total des cadres (e_c) ou des administrateurs (e_a) d'une entreprise. Pour chaque entreprise, on peut calculer les taux de mixité ou d'hétérogénéité des cadres (t_{xc}) et de la gouvernance (t_{xg}) en rapportant la grandeur partielle à l'effectif total de l'ensemble. Ainsi,

$$t_{xc} = f_c / e_c \quad \text{et} \quad t_{xg} = f_a / e_a$$

Ce taux peut s'exprimer en valeur relative ou en pourcentage. Il peut également être dichotomisé ou ordonné sur la base d'une caractéristique de tendance centrale. D'où sa pertinence dans le cas de cette recherche.

La mesure de la performance

La performance de l'entreprise reste un sujet central des sciences de gestion (Gauzente, 2002). De par son rôle dans les incitations de financement et les débats méthodologiques et épistémologiques qui gravitent autour de sa définition et de sa mesure⁹, les problé-

matiques sur la performance de l'entreprise restent au centre des recherches en management. Elle traduit le vœu d'accomplissement de l'entreprise ou son succès (Gauzente, 2002).

Elle est la variable la plus complexe de cette étude, tant au niveau du repérage des critères pertinents que dans la mesure de ces derniers. En effet, pour être performante, une entreprise

devrait satisfaire les attentes de ses clients, celles de son personnel et enfin ses propres attentes en tant qu'entité économique. Pour la mesurer, nous avons sélectionné un ensemble de neuf critères appréciés par les chefs d'entreprise sur les cinq derniers exercices (1999-2004). L'échelle suivante indique la méthode d'appréciation et d'agrégation des informations obtenues.

Tableau 3 : Echelle de mesure et d'agrégation des variables de performance.

Items	En baisse	Stable	A la hausse
Effectif des salariés	+1	+2	+3
Perception du dirigeant de la satisfaction des salariés	+1	+2	+3
Réalisation des objectifs	+1	+2	+3
Chiffre d'affaires	+1	+2	+3
Part de marché	+1	+2	+3
Evolution de la rentabilité	+1	+2	+3
Résultats	+1	+2	+3
Perception du dirigeant de la satisfaction des actionnaires	+1	+2	+3
Perception du dirigeant de la satisfaction des clients ¹⁰	+1	+2	+3

Chaque entreprise peut obtenir un indicateur synthétique allant de la note minimale (9 critères*1 = 9) à la note maximale (9 critères*3 = 27). Pour certaines de nos hypothèses, cette variable sera dichotomisée sur la base de la note moyenne ou de la moyenne des notes extrêmes (9 critères*2 = 18 ou (9+27)/2 = 18).

La factorisation des variables explicatives

Les variables explicatives sont constituées d'un ensemble de 17 items mesurés sur une échelle de type Likert à cinq points. A l'issue de l'analyse

¹⁰ Nous avons plutôt mesuré la perception que le dirigeant a de ses clients, de ses salariés et de ses actionnaires. Au-delà du caractère trivial de cette perception, nous avons constaté qu'elle est bien en adéquation avec les résultats commerciaux et financiers de l'entreprise (par exemple, la perception du dirigeant de la satisfaction des clients est bien corrélée à l'évolution de la part de marché ; celle des actionnaires est également corrélée aux résultats et à la rentabilité de l'entreprise).

factorielle en composantes principales,
les facteurs suivants sont identifiés et

retenus comme variables explicatives
a priori :

Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation varimax et normalisation de Kaiser.

Items	1 = X1	2 = X2	3 = X3	4 = X4
Missions accomplies dans l'entreprise (Vf43)	,82607			
Ancienneté dans l'entreprise (Vf48)	78374			
Diplôme et formation de base (Vf49)	,74708			
Missions effectuées dans la carrière (Vf44)	,08212			
Relation personnelle avec la hiérarchie (Vf411)		,90749		
Alliance ou parenté avec la hiérarchie (Vf412)		,89589		
Statut matrimonial (Vf413)		,72874		
Perception de la performance de la femme par rapport à l'homme par le chef d'entreprise (v13)			,81516	
Perception du dirigeant sur les préjugés qui entourent le travail de la femme (v151)			,55289	
Age de la femme (Vf41)				,77408
Le nombre d'enfants (vf42)				-,73641
Valeurs propres	3,41	1,69	1,37	1,09
% variance expliquée	31,0	15,5	12,5	9,5
% cumulée variance expliquée	31	46,5	59	68,9
Indice de KMO (measure of sampling adequacy)	,68377			
Test de sphéricité de Bartlett	206,84 ; S = ,000			
Alpha de Crombach	,7380			

Les indicateurs contenus dans ce tableau montrent que cette analyse est valide. L'indice KMO est $< ,5$ ce qui est satisfaisant. Le test de Bartlett est très élevé avec une probabilité nulle. Ce qui veut dire que la matrice de corrélation est bien une matrice identité. En résumé, l'ACP est parfaitement conseillée pour ces données. L'analyse des items donne une bonne cohérence interne avec un Alpha de Crombach très significatif et supérieur à la norme

proposée par Nunnally¹¹ ($\alpha = 0,7380 > 0,70$).

L'analyse factorielle après cinq itérations, a extrait quatre facettes des variables mesurées par onze items sur les dix sept initiaux. Ces quatre facteurs permettent de restituer 68,90% de l'information.

X1 représente le premier facteur. Il regroupe les items relatifs au profil. Il peut donc être nommé «attributs professionnels».

¹¹ Nunnally (1978), cité par Roussel (1997, p. 4), propose un seuil satisfaisant de Alpha de Crombach de 0,70.

X2 regroupe les items relatifs aux affinités avec la hiérarchie et le statut matrimonial de la femme. Il est nommé «facteurs socio-analogiques».

X3 regroupe les items relatifs à la perception du dirigeant sur la personne de la femme, les préjugés qui entourent son travail et ses performances par rapport à l'homme. Nous le nommons «attributs cognitifs» du dirigeant au sujet du personnel de sexe féminin.

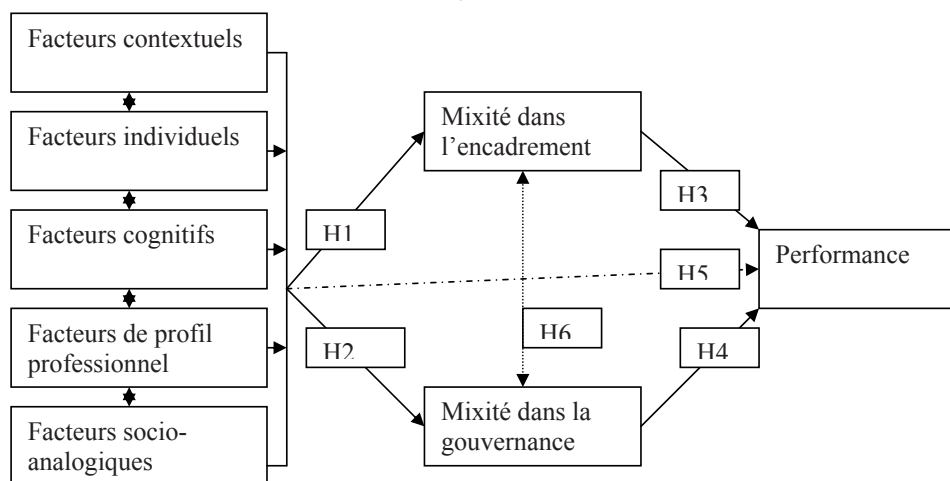
X4 comprend deux items liés au statut social de la femme. Il est nommé «facteurs personnel ou individuel». Cette présentation des différentes variables permet de construire le modèle de recherche suivant.

Modèle de recherche et hypothèses

Aux déterminants précédents, il convient d'ajouter les facteurs liés au contexte juridique et économique de l'entreprise, à savoir : la forme juridique (v1) de l'entreprise, son secteur d'activité (v2), sa taille (v3) et la proportion des femmes dans l'effectif total (v5).

Ces différents facteurs permettent de construire le modèle de recherche et de formuler les hypothèses suivantes.

Figure 1.



De ce modèle découlent les hypothèses suivantes :

H1. Le niveau de féminisation des

cadres dépend de la combinaison des facteurs liés au contexte juridique et économique de l'entreprise, au profil professionnel et socio-analogique de

la femme et de la perception cognitive du chef d'entreprise sur le genre.

H2. Le niveau de mixité du conseil d'administration dans les entreprises dépend de la combinaison des facteurs issus des niveaux contextuels de l'entreprise, du profil professionnel et socio-analogique des femmes et de l'estime du chef.

H3. Les entreprises ayant un indice de mixité des cadres élevé sont d'une performance supérieure par rapport à leurs homologues de faible indice de mixité.

H4. Les entreprises ayant un conseil d'administration fortement diversifié (homme/femme) ont des performances supérieures par rapport à celles ayant un conseil plus homogène.

H5. La performance de l'entreprise est le seul fait de ses caractéristiques contextuelles et des attributs professionnels des cadres.

H6. Plus l'entreprise est pourvue de cadres féminins, plus ils sont représentés dans les organes de décision.

Pour tester ces hypothèses, nous avons fait usage de la régression linéaire multiple pour les hypothèses H1, H2, et H5; la corrélation linéaire de Pearson pour l'hypothèse H6. Les variables ont été par la suite dichotomisées et testées à l'aide du Khi-deux (H3 et H4).

■ Résultats et implications managériales

Cette section présente la propension des entreprises à admettre les femmes dans l'encadrement et dans la gouvernance, les déterminants de cette admission du genre dans les tâches d'encadrements d'une part, et dans les instances de décision d'autre part. Elle examinera également l'impact de cette diversité sur la performance de l'entreprise. Ce qui permettra de jeter un regard sur la rationalité de la bataille des femmes pour une diversité équitable dans les postes à responsabilité et des instances de décision.

La propension des entreprises à la mixité

De prime abord, il convient de noter la faible propension des entreprises à diversifier leurs cadres et leurs organes de décision. L'indice de mixité moyen dans l'encadrement et dans la gouvernance est respectivement de 26,7% et de 17,6%. La variance pour ces deux indicateurs est respectivement de 1,4% et de 2,8%. Ce qui indique une faible dispersion autour de la moyenne. Par ailleurs, 60% des entreprises ont un taux de mixité des cadres inférieur à la moyenne, 33% des organes de gouvernance sont totalement sexués (constitués uniquement d'hommes) et 56,7% ont un taux de mixité inférieur à la moyenne.

Ces statistiques montrent que le secteur privé prête une attention particulière au discours sur la parité. Si ces taux restent faibles, ils sont meilleurs par rapport à ceux d'autres pays, même parmi les plus industrialisés (Japon, France, etc.). Quant à savoir si ce niveau de mixité est le fait la «paroi» ou du «plafond de verre», ou encore du déficit de femmes pourvues de compétences dans le vivier, la suite de cette analyse et les recherches ultérieures nous éclaireront davantage.

Les facteurs explicatifs de la mixité dans les entreprises au Cameroun

La régression retenue est de la forme une variable expliquée (t_x) et plusieurs variables explicatives ($t_x = f(X_1, X_2, X_3, X_4, v_1, v_2, v_3, v_5)$). Les principaux résultats sont consignés dans le *Tableau* suivant.

Tableau 5 : Résultats de la régression linéaire multiple.

Mixité	Résultats empiriques	R² %	F	Prob >F	t de Student et Prob > t ($\alpha_i(t ; Prob>t)$)
Encadrement	$t_{xc} = 0,2 + 0,041V5 + \varepsilon$	14,67	1,09	0,3811	$\alpha_0(2,33 ; 0,023) ; \alpha_5(2,017 ; 0,049)$
Gouvernance	$t_{xg} = -0,044 + 0,056V5 + \varepsilon$	13,53	0,99	0,4490	$\alpha_0(-0,35 ; 0,076) ; \alpha_5(1,925 ; 0,059)$

Le niveau de diversité (homme/femme) dans l'encadrement et la gouvernance des entreprises au Cameroun ne s'explique ni par les caractéristiques individuelles de la femme cadre, ni par son profil professionnel et socio-analogique, encore moins par les préjugés négatifs qui entourent le travail de la femme dans la société en générale.

Contre nos attentes, seule la proportion de femmes dans l'effectif du personnel explique la proportion de la variation de la mixité. Cette variable explique de manière non significative

et respectivement 14,67% et 13,53% de la variance de la mixité des cadres et de la gouvernance.

Les hypothèses H1 et H2 de cette recherche sont donc infirmées. En fait, les dirigeants ont une perception du potentiel féminin dénué de préjugés autour de ses caractéristiques biologiques. Ce qui revient à dire que les hommes sont évalués et promus sur les mêmes bases, indépendamment de leur sexe et des considérations subjectives susceptibles d'induire des biais dans la sélection. A ce sujet, et

comme l'estiment les dirigeants, seul ce que l'employé peut apporter en terme de compétences, de savoir-faire et d'innovation détermine sa promotion à un poste de cadre, de directeur ou d'administrateur¹². Ce qui sous-entend que chaque employé est jugé par ce qu'il fait et non par ce qu'il est. Paradoxalement, les femmes déclarent que malgré leur performance et la forte délégation de leurs responsabilités familiales et sociales, elles n'ont pas toujours les mêmes chances que les hommes d'être promu rapidement à un poste hiérarchique¹³. Dans de telles conditions, elles travaillent ardemment en attente d'une reconnaissance de l'entreprise ou de leur milieu social (Tchankam, 2000).

Le fait que la proportion des femmes dans l'effectif total soit le seul facteur explicatif de la mixité peut traduire une politique de promotion par quota.

C'est-à-dire qu'à chaque instant, le nombre d'hommes et de femmes à promouvoir à un poste de cadre, à une responsabilité hiérarchique ou administrative est fonction de leur représentativité dans l'entreprise. Ce qui nous invite à bien examiner la relation entre la féminisation des cadres, la diversité

dans les organes de gouvernance et la performance de l'entreprises.

L'impact de la mixité sur la performance de l'entreprise

Pour cette analyse, nous avons dichotomisé toutes les variables sur la base de leur valeur moyenne. Les résultats du tableau suivant mettent en relief l'indépendance entre la mixité et la performance de l'entreprise.

En d'autres termes, la performance ne subit ni l'influence de la proportion des femmes dans l'encadrement, ni dans la gouvernance. Les hypothèses H3 et H4 de cette recherche sont donc infirmées.

Ceci peut s'expliquer par le fait que l'effet de la discrimination dans le recrutement et la promotion sur la base du sexe et des caractéristiques liées au genre est très marginal dans les entreprises observées. Les hommes étant recrutés et promus sur des bases connues et identiques, on sous-entend que seul leur profil professionnel peut avoir des conséquences sur la performance.

¹² Malgré la perception positive des chefs d'entreprise sur le potentiel féminin, on relève toujours une certaine réserve (non exprimée) des patrons à travailler directement en collaboration avec la femme à des postes de responsabilité très sensible.

¹³ Très souvent, la fréquence des congés de maternité et autres temps morts liés au statut social de la femme entraînent des pertes de promotion chez le personnel féminin.

Tableau 6 : Les résultats du test de Khi-deux.

Mixité	Statistiques	Valeur	DDL	Significativité
Encadrement	X ² de Pearson	1,2500	1	,2635
	Rapport de vraisemblance	1,2757	1	,2587
	Coefficient de contingence	0,1428		,2635
	Corrélation de Spearman	0,1443		,2712
Gouvernance	X ² de Pearson	,03394	1	,8538
	Rapport de vraisemblance	,03389	1	,8539
	Coefficient de contingence	,02378		,8538
	Corrélation de Spearman	-0,0237		,8568

Les hypothèses H1 et H2, H3 et H4 étant infirmées, un raisonnement mathématique sur la base de la relation transitive aurait dû permettre de déduire la conclusion de l'hypothèse H5. Elle serait logiquement infirmée. Cependant, comme l'expriment les chefs d'entreprises, il semble que, le profil du personnel sans distinction biologique permet à l'entreprise de conquérir des rentes. Pour en savoir plus, nous testons dans le paragraphe suivant l'hypothèse en question.

L'impact des facteurs contextuels, individuels, professionnels et socio-analogiques sur la performance

A l'issue de la régression linéaire multiple, seuls les facteurs socio-analogiques expliquent au seuil de confiance de 90% la variation de la performance ($P = f(X2)$). Cette variable contribue à la compréhension de la variation de la performance en restituant 15,60%

seulement des informations. L'hypothèse H5 est donc effectivement infirmée. Le supplément de performance dû au profil professionnel exclusif de la femme par rapport à l'homme est donc marginal dans les entreprises. Ceci peut s'expliquer par le fait que le profil de la femme cadre est identique à celui de ses collègues masculins, ce qui suppose une contribution au moins à l'identique à la variation de la performance.

La contribution significative du facteur X2 comprenant les items (affinité avec la hiérarchie, lien de sang avec le capital de l'entreprise ou avec les chefs hiérarchiques et statut matrimonial) implique entre autres que les femmes cadres bénéficiaires d'affinités avec la hiérarchie ou avec le capital ont un attachement viscéral à l'entreprise.

Ce lien affectif, très souvent ethnico-familial, entraîne un dévouement particulier de la femme cadre. Cette abnégation sentimentale induit des rentes dans l'entreprise et donne à la femme

une certaine identité. Cette identification tant dans l'entreprise et dans la famille que dans la communauté est déterminante pour l'ascension de la femme à des postes hiérarchiques de haut niveau.

La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance : y a-t-il une relation ?

L'hypothèse de l'existence d'une relation entre la féminisation des cadres et la mixité dans les organes de décision conduit à calculer la corrélation de Pearson entre les deux variables. Les résultats indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables.

Avec une corrélation de 34,13% et une probabilité presque nulle ($p = 0,008$), l'hypothèse H_0 de cette recherche est confirmée. Donc, plus les femmes sont présentes dans l'effectif total de l'entreprise, plus elles sont représentées dans les postes d'encadrement et dans les instances de pouvoir. La corrélation étant bilatérale, le raisonnement inverse est parfaitement possible.

En d'autres termes, abstraction faite des facteurs d'admission des femmes dans les organes de gouvernance, cette relation implique également que la présence de femmes au conseil d'ad-

ministration est un facteur explicatif de la mixité dans les postes d'encadrement et dans l'effectif du personnel.

Les implications managériales

L'analyse des résultats montre que le pouvoir d'encadrement et de décision reste moins androcentrique au Cameroun. La féminisation des cadres et de la gouvernance s'explique uniquement par la représentativité des femmes dans l'effectif total. Mais malgré leur performance et la forte délégation de leurs responsabilités familiales et sociales, elles n'ont pas toujours les mêmes chances que les hommes d'être promu rapidement à un poste hiérarchique. Leur statut de mère et d'épouse engendre régulièrement des interruptions dans leur carrière. Ce qui entraîne parfois des pertes de promotion.

Il faut souligner que la mixité dans l'encadrement et dans l'effectif total s'explique par l'hétérogénéité du conseil d'administration. La présence des femmes au conseil d'administration s'explique soit par la détention d'une fraction du capital, soit par leur compétence. Dans ce dernier cas, l'esprit d'objectivité et le devoir de loyauté qui caractérisent ces femmes administratrices leur donnent une parcelle de pouvoir dans l'entreprise. Cette position administrative est déterminante dans le recrutement de leurs soeurs cadres ou

non et dans leur promotion sur la ligne hiérarchique.

Revenant à l'efficacité de la femme par rapport à l'homme pour des profils identiques, les résultats observés montrent que le différentiel de performance dû à une proportion supérieure de la mixité est marginal.

Ce qui confirme la conclusion de Usinier (2003). La mixité ne doit donc pas être envisagée dans une perspective de performance supérieure générée par la contribution marginale supplémentaire de la force féminine; mais, plutôt dans le souci d'accroître l'efficacité collective par le billet des équipes mixtes. Bien évidemment, l'efficacité supérieure du groupe ne sera garantie que si tous ses membres (hommes et femmes) confondus ont le même niveau de performance. Le déficit de femmes dans le vivier constitue de prime à bord une contrainte sérieuse à la politique dite de «mixité équitable».

Chaque fois qu'une «belle figure» sera recrutée ou promue au mépris des règles de compétences et de concurrences, les «patrons» y paieront toujours un prix. Ce prix sera d'autant important et pèsera davantage sur l'enveloppe de l'actionnaire que le différentiel de compétence laissé sur le marché (ou au profit des concurrents) sera significatif d'une manière générale. Dans ce cas, le souci de faire effondrer le «plafond de verre» risque pour l'entreprise de

se traduire par un effondrement des compétences.

Le débat sur la parité au sein de l'entreprise ne devrait donc pas être une simple revendication. Il doit sa légitimité à la contribution avérée du genre à l'efficacité de l'entreprise.

Dans un contexte économique de maximisation de la valeur, la rationalité de l'actionnaire ou de l'entreprise l'oblige à n'ouvrir ses portes que pour des actions économiquement rentables. La parité peut donc être analysée selon les trois logiques suivantes:

- La logique romantique qui a pour objet principal la cohésion. L'organisation ayant besoin d'hommes et de femmes pour sa chaleur, il faut intégrer dans le personnel les différentes composantes de la communauté environnante.
- L'aspect social donc l'objet principal est l'équité : les femmes représentent une frange importante de la population totale dans la quasi-totalité des pays. Elles constituent une contrainte constante et décisive pour les pouvoirs politiques. Le seul secteur public n'étant pas capable d'accueillir ce supplément de la main-d'œuvre active, le secteur privé doit constituer pour celles qui sont en âge d'être en activité, le terrain principal d'apprentissage et d'emploi. Il faut leur trouver non

seulement des emplois, mais du travail valorisant leur permettant de se sentir au même rang que leurs collègues masculins.

Chaque salarié indépendamment de ses attributs biologiques, pourra ainsi développer et valoriser ses compétences, son talent, et se construire un esprit de veille intellectuel et de flair lui permettant de mieux choisir face aux décisions nécessitant outre les critères de rationalité, l'intuition.

- L'aspect rationnel : on ne recrute pas les femmes dans des postes hiérarchiques et à hautes responsabilités parce qu'il existe une charte de parité, mais parce que la loi ou la charte de parité s'accompagne d'un vivier de cadres et d'élites féminins titulaires d'une surface de compétences concurrentes ou complémentaires du potentiel existant sur le marché ou dans les entreprises. En d'autres termes, on ne peut parvenir à la mixité dite «équitable» que si les entreprises ont à leur portée et à des coûts rationnels, un vivier équitablement diversifié d'hommes et de femmes disponibles.

Autant les femmes porteuses d'un background académique ou professionnel trouvent à travers les lois sur la parité une «paroi lubrifiée» d'accès à l'emploi de cadre et à des fonctions de direction et d'administration, autant

l'entreprise doit, à travers sa politique de mixité, créer un supplément de valeur. La parité dans les entreprises doit donc, pour sa légitimité, s'insérer dans une logique de compétitivité et de rationalité totale.

■ Conclusion

Les résultats de cette recherche montrent que, dans le contexte du Cameroun, la diversité homme – femme dans l'encadrement et dans les organes de décision n'apporte qu'une contribution marginale à la performance de l'entreprise.

Cette conclusion peut paraître surprenante au regard de l'intérêt suscité ces dernières années par le débat sur la mixité et la diversité dans les organisations. Comme le soulignent les chefs d'entreprise camerounaises, les cadres hommes ou femmes, les directeurs et les administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leur savoir-faire, leur capacité d'innovation, leur intégrité et leur détermination à satisfaire les intérêts de l'entreprise.

Les pesanteurs culturelles qui préjugent et inhibent le potentiel des femmes doivent évoluer pour s'estomper, car au risque de détruire de la valeur, la gestion de la mixité dans les équipes d'encadrement et dans les organes de gouvernance ne doit pas déroger au principe de rationalité économique.

■ Bibliographie

ARCIER, A., 2002, «Le quotient féminin de l'entreprise», Village mondial.

BAKER, D.D., TERPSTRA, D.E., LARNTZ, K., 1990, «The influence of individual characteristics and severity of harassing behavior or reactions to sexual harassment», *Sex Roles*, 22, pp. 305-325.

BELGHITI-MAHUT, S., 2004, «Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres», *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 145-160.

BIT, 1997, «La promotion des femmes aux postes de directions», OIT, programme des activités sectorielles.

BOURGUIGNON, A., 1995, «Peut-on définir la performance ?», *Revue Française de Comptabilité*, 269, juillet-août, pp. 61-66.

DAVIDSON, M.J., BURKE R.J., 2000, «Women in Management», Current research issues, Vol. 2, Sage publications, Thousand Oaks, CA.

DAVIDSON, M.J., BURKE, R.J., 2004, «Les femmes dans le management : une perspective mondiale», *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 129-143.

DEBROUX, P., 2000, «Les tendances récentes du travail féminin au Japon», *Gestion 2000*, 5.

DE LA ROSA CALDI, D., 2003, «Présentation des résultats d'une enquête auprès des entreprises 2000-2002», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 71-76.

ERDOS KNAPP, D., FALEY, R.H., EKEBERG, S.E., DUBOIS, C.L.Z., 1997, «Determinants of target responses to sexual harassment : a conceptual framework», *Academy of Management Review*, 22, 3, pp. 687-729.

FAGENSON, E.A., 1990, «At the heart of women in management research», *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 1-8.

FERRO LUZZI, G., FLUCKIGER, Y., 2003, «Analyse économique de la promotion des femmes par les employeurs du secteur privé et public», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 59-64.

FEUDJO, J.R., 2004, «Contribution à la connaissance des facteurs explicatifs de la rentabilité dans les entreprises manufacturières au Cameroun», thèse de Doctorat/Ph.D, es Sciences de Gestion Université de Ngaoundéré (Cameroun).

FONDAS, N., SASSALOS, S., 2000, «A Different Voice in The Boardroom : How the Presence of Women Directors Affects Board Influence Over Management», *Global Focus*, 12, 2, pp. 13-22.

GAUZENTE, C., 2002, «Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs», *Revue Finance Contrôle stratégie*, 7, 1, pp. 145-165.

GOSTELI, S., MACKENZIE, L., SABEV, M., SCHUM, C., 2003, «Cadres, chefs d'entreprise : Cherchez la femme ! (introduction)», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 53-57.

HERNANDEZ, E.M., 1997, «Le management des entreprises africaines», L'Harmattan.

LAUFER, J., 2004, «Femmes et carrières : La question du plafond de verre», *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 17-27.

MARTIN, V., PIGNATEL, I., 2004, «Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes Français : un monde androcentrique», *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 161-172.

MARTUCCELLI, D., 2003, «Fissure et paradoxes de la domination masculine», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 81-85.

MAURER-MAYOR, J., 2003, «Permettre à plus de femmes d'accéder à des postes à responsabilité», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 47-50.

MORRISON, A.M, WHITE, R.P., VAN VELSOR, E., 1987, «Breaking the glass ceiling», Addison-Wesley, Reading, MA.

MORRISON, A.M.; 1992, *"Breaking the glass ceiling : Can women reach the top of America's largest corporations?"*, Addison Wesley, New York.

MORRISON, A.M., VON GLINOW, M.A., 1990, «Women and minorities in management», *American psychologist*, 4, pp. 200-208.

ORSE, 2005, *"Dirigeant(e)s et hauts potentiels"*, www.orse.org.

PIGEYRE, F, Valette, A., 2004, «Les carrières des femmes à l'université : Les palmes de verre du cocotier», *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 173-189.

PIGEYRE, F., 1999, «Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?», *Revue Française de Gestion*, 216, pp. 47-55.

PME, 2^{ème} édition, Economica.

PREAUX-COBTI, V., WITTENBERG-COX, A, 2004, «La mixité, un enjeu stratégique», *l'Expansion Management Review*, p. 114

REINHARD, D., 2003, «En guise de conclusion : Formation et constitution de réseaux de femmes», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 77-79.

ROUSSEL, P., 1997, «L'application de l'analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel à la validation d'un questionnaire», *Revue de Gestion des ressources humaines*, 23, pp. 2-13.

TCHANKAM, J.P., 2000, «L'entreprise familiale au Cameroun», *Cahier de recherche du Creff* n° 05.

THARENOU, P., 2001, «Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management ? » *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 1005-1017.

THARENOU, P., LATIMER, S., CONROY, D., 1994, «How do you make it to the top ? An examination of influences on women's and men's managerial advancement», *Academy of Management Journal*, 37, 4, pp. 899-931.

USINIER, J., 2003, «Valeurs féminines et performances économiques : une analyse cross nationale», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 33-46.

WALTHER, A., 2003, «Les compétences professionnelles acquises dans un club doivent être valorisées dans la vie active», *Revue Economique et Sociale*, 1, pp. 65-70.

WIRTH, L., 2001, *"Breaking though the glass ceiling-women in management"*, Geneva International Labour Office.



REVUE INTERNATIONALE P.M.E.

Volume 21, numéro 2

Éditorial

Vingt ans de recherche francophone en PME et entrepreneuriat

- **Pierre-André JULIEN et Louis RAYMOND**

Articles

*Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises :
une proposition intégrative*

- **Jesús Arteaga ORTIZ et Rubén FERNÁNDEZ-ORTIZ**

Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat

- **Jean-Pierre BRÉCHET, Hélène JOURNÉ-MICHEL
et Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**

*L'appropriation des technologies de l'Internet
et ses facteurs critiques de succès : un défi de plus pour les PME ?*

- **Claudia PELLETIER et Éliane M.-F. MOREAU**

Note de recherche

*Trente ans de théorie en PME :
de l'approche économique à la complexité*

- **Pierre-André JULIEN**

*Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France :
naissance, connaissance, reconnaissance*

- **Michel MARCHESNAY**

*La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat
et ses frontières dans le contexte scientifique français*

- **Thierry VERSTRAETE**

2008



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Copyright of *Gestion 2000* is the property of Recherches et Publications en Management and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.