

**Devons-nous légitimer la parité équitable dans les instances de gouvernance des entreprises ?  
L'apport des pratiques camerounaises**

**Jules Roger FEUDJO**

Agrégé en Sciences de Gestion

Professeur titulaire à l'université de Dschang (Cameroun)

e-mail: [jrfeudjodem@yahoo.fr](mailto:jrfeudjodem@yahoo.fr)

**Georges Kriyoss MFOUAPON, Ph.D**

Chargé de Cours à la FSEG – Université de Ngaoundéré (Cameroun)

e-mail : [gekriyossmfouapon@yahoo.fr](mailto:gekriyossmfouapon@yahoo.fr)

**Joëlle Eliane MAWA**

Assistante au Département de Comptabilité-Finance-Université de Ngaoundéré (Cameroun)

e-mail : [majoliane@yahoo.fr](mailto:majoliane@yahoo.fr)

**Résumé**

Dans la perspective de la RSE, la « parité équitable » dans les organes de décision est un débat permanent en même temps qu'elle constitue une stratégie de développement durable des RH. Le genre apparaît donc comme une contrainte pour les dirigeants. Cette contrainte se justifie par le « plafond de verre » qui caractérise la grande majorité des entreprises de la planète. Or la RSE voudrait qu'il y ait un accès équitable des hommes et des femmes aux postes à responsabilité et dans les instances administratives. Dans cette perspective, cette recherche vise à identifier les déterminants de la mixité des instances de décisions et d'analyser leur impact sur la performance de l'entreprise. L'atteinte de cet objectif permettrait de se positionner par rapport aux contraintes internationales imposées par la « parité équitable ». A partir d'une analyse quantitative portant sur 100 entreprises, les résultats mettent en relief une faible parité de leur conseil d'administration, et un effet marginal mais significatif sur la performance de l'entreprise.

**Mots clés :** RSE, parité, Conseil d'Administration, performance.

## Should we legitimize fair parity in the board of Directors Bodies? The contribution of the Cameroonian practices

### Abstract

In the perspective of CSR, the " fair parity " in decision-making bodies is a permanent debate at the same time a strategy of sustainable development of HR. The kind appears therefore as a constraint for the managers. This constraint is justified by the 'glass ceiling' that characterizes the vast majority of companies on the planet. But CSR would that there is equitable access of men and women to positions in responsibility and in administrative bodies. In this context, this research aims to identify the determinants of the diversity of the decision-making bodies and to analyze their impact on the performance of the company. The achievement of this objective would position itself compared to the international constraints imposed by "fair parity." From a quantitative analysis of 100 companies, the results highlight a low parity of their Board of Directors, and a marginal but significant effect on the performance of the company.

**Key words:** CSR, parity, Board of Directors, performance

### Introduction

Au début des années 80, la littérature économique et financière francophone s'est enrichi d'un nouveau concept : le développement durable (DD)<sup>1</sup>. Présenté comme une démarche d'ouverture des entreprises aux préoccupations sociale, environnementale et éthique, ce concept a été consacré par le rapport Bruntland en 1987 et a été adopté au sommet de Rio de Janeiro en 1992. Faisant suite aux constats selon lesquels les ressources naturelles de la planète sont abusivement exploitées et les inégalités sociales amplifiées, ce concept visait initialement toutes les actions susceptibles de contrarier les menaces qui pèsent sur l'environnement et les facteurs de création des inégalités sociales.

Vingt ans après l'appropriation du concept par les écologistes et les économistes, les gestionnaires vont s'engager dans les débats et dans l'empirisation des faits mais avec un langage différent. La notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)<sup>2</sup> va se généraliser et constituer au niveau microéconomique la traduction du concept de développement durable. Transposé au sein de l'entreprise dans les sciences de gestion, ce thème a pris une vitesse de croisière et mine

---

<sup>1</sup> En 1980, le World Wildlife Fund (une ONG) énonce pour la première fois l'expression du DD (sustainable development).

<sup>2</sup> Si le concept de RSE est nouveau chez les francophones et dans le management, il date du début des années 50 avec notamment la publication en 1953 par Bowen du livre intitulé « social Responsibilities of the Businessman ».

actuellement d'importants débats. Comme le souligne Martinet (2006 p.29), il est « allé au-delà des cercles d'experts ou de conférences internationales éphémères, pour gagner le domaine public ». Ceci revient à dire que la problématique de la RSE est non seulement très féconde et à la mode, mais surtout un outil de pilotage nécessaire au chevet des managers. Les dirigeants d'entreprises sont donc désormais confrontés à une nouvelle logique qui va au delà des frontières de la rationalité économique. Cette multi rationalité oblige à maximiser la rentabilité du capital, en assurant le développement moral, social et environnemental, et en luttant contre les inégalités au sein des organisations. La RSE intervient donc comme une nouvelle contrainte décisive à concilier avec l'objectif traditionnel de maximisation de la performance économique et financière de l'entreprise.

Dans cette perspective, le genre apparaît comme une nouvelle contrainte pour les dirigeants. Cette contrainte se justifie par le « plafond de verre » qui caractérise la grande majorité des entreprises de la planète. Or la RSE voudrait qu'il y ait un accès équitable des hommes et des femmes aux recrutements dans les postes à responsabilité et dans les instances administratives. D'une façon générale, la « diversité » ou la « parité équitable » dans les entreprises occupe une pente importante dans les débats sur la RSE. Il est donc légitime de s'interroger sur la réalité et les enjeux de cette parité dans les organisations. Cette diversité dans les instances de décision est-elle source de performance ? Au-delà de la mise en relief des déterminants de la mixité des instances de décision et de contrôle, et de leur impact sur la performance, cet article contribue à initier une réflexion sur la problématique de la légitimité de la politique de la parité équitable face au « plafond de verre ».

Cette réflexion sera organisée en trois parties. Dans un premier temps, il sera présenté les dimensions de la RSE et une illustration de la féminisation des effectifs dans les organisations. Dans un second temps, la théorie du « glass ceiling » et les facteurs théoriques explicatifs de la mixité dans les organisations seront présentés. Et enfin, l'analyse quantitative de la mixité des conseils d'administration dans les entreprises au Cameroun permettra dans le troisième point d'illustrer son enjeu et ses implications dans les organisations.

### **1. la mixité : une pente importante de la RSE**

Trente ans après la vulgarisation du concept de DD, la RSE reste un thème d'avenir. La permanence de son actualité est davantage consacrée par le fait, qu'à l'avenir, et pour paraphraser Boyer et Igalens (2004), la responsabilité de l'entreprise sera sociétale où qu'elle s'affrontera avec les exigences de la cité. Loin de constituer une source de coût à minimiser, les dépenses de DD sont des investissements certes profitables à toutes les parties prenantes mais, à rentabiliser à terme par l'entreprise. Cette position défendue par l'Europe classe les actions de DD parmi les investissements

ayant une valeur économique rentable. Les dimensions de la RSE seront d'abord présentées et ensuite la problématique de la mixité dans les organisations sera analysée.

### 1.1. Les quatre facettes de la RSE

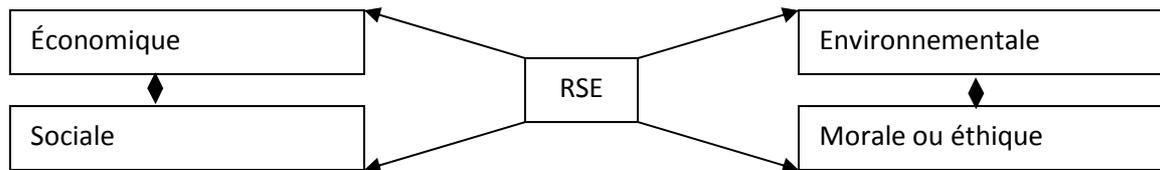
Bien que Bowen s'y est intéressé dès 1953, le thème de la RSE s'est véritablement développé au cours de la décennie 1960 (Persais, 2007) dans la littérature anglo-saxonne, avant de se généraliser au cours de la décennie 1980 par la multiplication des recherches empiriques. Tout comme le citoyen doit agir équitablement vis-à-vis de son prochain, les entreprises sont tenues par des obligations sociétales dans leurs actes quotidiens de gestion. Valoriser sans discrimination d'aucune nature les différentes composantes ou les différentes parties prenantes est désormais un objectif à suivre de très près par l'entreprise et par les organisations de notations et de pressions. Au cours de la décennie 1990, et comme le souligne Persais (2007), le thème de la RSE a servi de point d'ancrage à de nombreux auteurs partageant la même philosophie à savoir l'existence d'une responsabilité extra économique de l'entreprise. Cette responsabilité extra économique a créé un changement d'esprit dans la nouvelle façon de gérer l'entreprise. De la gestion économique, on évolue vers une gestion citoyenne de l'entreprise.

Selon le courant économique, la RSE ou le développement durable<sup>3</sup> passe par un accroissement des libertés individuelles (Sen, 1999). C'est un changement de mentalités et de comportements sociaux qui vise à établir l'équité dans l'exploitation et l'utilisation des ressources de la planète. La RSE peut donc être admis comme un ensemble de conditionnement actuel ou futur convenant aux besoins des individus ou des différentes parties prenantes. En d'autres termes, c'est assurer le développement économique et financier de l'entreprise, en préservant la biodiversité et en jouant un rôle positif dans la société (en terme d'équité sociale et morale des individus employés dans l'entreprise ou vivant dans la société communautaire). Comme le décrit Christian Coutin dans son rapport annuel de DD, « mon rôle est de veiller à ce que les solutions adoptées pour assurer la performance de l'entreprise soient en phase avec les valeurs du groupe et respectueuses des personnes et de l'environnement (...)»<sup>4</sup>. « Il ne s'agit de rien moins que d'ajouter aux responsabilités économiques des acteurs (...), des responsabilités environnementales, humaines et sociales » (Gélinier et al., 2005). C'est rendre humain les actes de gestion et de développement économique. De ces différentes approches, on peut extraire quatre facettes principales de la RSE.

---

<sup>3</sup> Selon le rapport de la commission Brundtland (1987), le DD est un développement qui satisfait les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leur propre besoin. Ce rapport en insistant sur les aspects moraux, sociaux et environnementaux du DD, met l'accent sur l'équité intra et intergénérationnelle.

<sup>4</sup> Christian Coutin, Directeur du DD du groupe SEB dans son rapport annuel d'activité, 2004.

**Schéma 1 : les quatre facettes du concept**

L'entreprise comme actrice du développement, est évaluée sur ces quatre dimensions : économique (rentabilité du capital, croissance de l'entreprise, etc.), environnementale (lutte contre la pollution, la dégradation de l'environnement, la désertification, la protection de l'espèce animal et végétal, etc.), sociale (réduction de la sous scolarisation, sécurité et santé des employés et de leur famille, préservation des valeurs humaines, condition de vie sur le lieu de travail, l'assurance retraite, satisfaction des Hommes définis comme levier principal de la consommation et de la création de la valeur, respect des accords et conventions collectives, etc.) et morale ou éthique (Lutte contre les discriminations et les injustices de toutes natures, le harcèlement et la ségrégation sexuel sur le lieu de travail, dans le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération, etc.). Ce dernier aspect constitue la trame de la réflexion menée dans cet article qui s'interroge sur la présence de femmes dans les organes de contrôle et leur contribution par rapport aux hommes dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

### 1.2. La problématique de la mixité dans les organisations

« Le seul aspect de la femme révèle qu'elle n'est destinée ni aux grands travaux de l'intelligence, ni aux grands travaux matériels (...) ». Cette affirmation d'Arthur Schopenhauer (2005. p.7) renvoie le sexe féminin de part sa nature au second rang dans la société. Ce qui confirme et justifie l'évaporation des femmes au sommet des hiérarchies organisationnelle et professionnelle. Cependant, la présence des femmes élues ou en position d'être élue au sommet de l'État, dans les organisations sociopolitiques et professionnelles rend paradoxale cette vieille considération. Si le travail est admis comme véhicule de l'identité (Massoudi, 2003), ne devrait-on pas juger l'Homme par ce qu'il « fait » que par ce qu'il « est » ?

Tarja Halonen (2000) présidente de la Finlande, Angela Merkel (2005) premier ministre Allemand, Maria Do Carmo Silveira (2005) présidente de Sao Tomé et Príncipe, Michelle Bachelet (2006) présidente du Chili, Ellen Johnson (2006) présidente du Libéria, etc. ; ces succès politiques du genre à la suite de la Britannique Margaret Thatcher viennent briser le mythe de l'infériorité numérique de la femme et lui donner l'accès à tous les aspects formels de l'égalité et de la liberté.

Cependant, le débat sur la « diversité équitable » des cadres ou sur la ségrégation sexuelle dans les compétitions aux postes à responsabilité dans les organisations reste d'une actualité étincelante. 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<sup>e</sup> siècle sur le marché du travail (Belghiti-Mahut, 2004 ; Davidson et 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 »<sup>5</sup>. Elle est favorisée, d'une part, par l'évolution des politiques légales et les stratégies développées par les femmes face aux « plafond de verre », et, d'autre part, par l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur (Laufer, 2004) et dans les formations professionnelles de haut niveau. Ces deux arguments ne peuvent nullement faire perdre de vue le rôle joué par l'évolution de la démocratie dans les différents États, la pression de l'environnement et des organisations sociales, sans oublier l'évolution remarquable de l'entrepreneuriat féminin.

L'une des réalités incontestables de ce débat est que 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 et 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, et Pignatel, 2004).

En France par exemple, la féminisation des postes à haute responsabilité (dirigeant, administrateur, président, membre du comité, etc.) dans les sociétés les plus grandes et les plus puissantes se situe entre 5 et 8% alors qu'elles représentent 46% de la population active (Doublet, 2007). Pour le même auteur et selon l'observatoire de la parité, leur salaire est inférieur de 19% à celui des hommes. Au Japon, cette proportion dans les postes de direction (directeur de département) qui est passée de 1,1% en 1984 à 1,3% en 1999 (Debroux, 2000) a très peu évolué de nos jours malgré les dispositifs législatifs déployés à cet effet. Au Cameroun, les statistiques élaborées à partir d'un échantillon de 30 rapports de stage effectué par les étudiants de Licence professionnelle et de Master en administration des entreprises indique un taux de féminisation moyen des équipes dirigeantes d'environ 8%.

---

<sup>5</sup> 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.

Ces statistiques montrent que l'encadrement, la direction et la gouvernance des entreprises sont en général androcentriques dans la plupart des pays du monde. Cette retentissante masculinisation des postes à responsabilité intervient au moment où plusieurs entreprises lancent des programmes de diversité<sup>6</sup> et où les chartes<sup>7</sup> 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. Malgré l'arsenal législatif déployé et la pression exercée par l'environnement et les organisations socioprofessionnelles, la progression vers la parité équitable dans les organisations, et plus précisément dans les postes à responsabilité reste encore sujet à caution.

## **2. Les explications théoriques de la mixité dans les organisations**

Pour sa clarté, ce paragraphe est structuré en trois points. Le concept de « plafond de verre » sera d'abord présenté, ensuite, les principales hypothèses explicatives qui y sont consacrées, enfin, les travaux sur la relation mixité et performance dans les organisations.

### **2.1. Du « plafond de verre » au « plafond de carrière »**

Le phénomène de « plafond de verre » sera d'abord présenté avant la notion de « plafond de carrière ».

#### **2.1.1. Le phénomène du « plafond de verre » dans les organisations**

L'expression des journalistes du *Wall Street Journal*, « plafond de verre » recouvre « l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles, qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations »<sup>8</sup> (ORSE, 2005). 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. Comme on peut le constater, cette définition

---

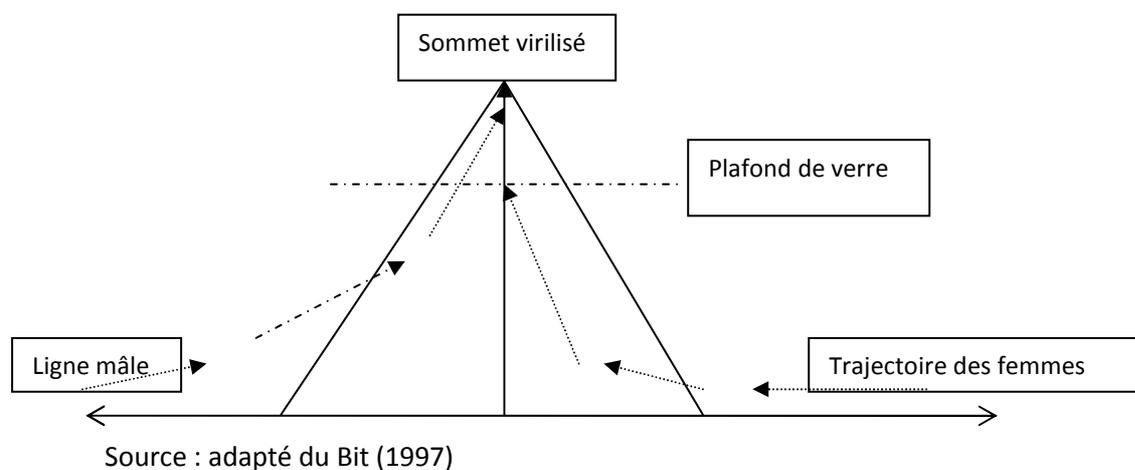
<sup>6</sup> Pendant que certains trouvent que le débat sur la valorisation des femmes cadres dans les entreprises est une polémique, d'autres y accordent déjà une importance capitale. Total, par exemple s'est fixée comme objectif pour 2005-2006, de recruter 40% de femmes contre 25% il y a de cela deux ans (voir l'article de V. Préaux-Cobti et A. Wittenberg-Cox (2004) p. 45.)

<sup>7</sup> 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](http://www.orse.org) ; [www.social.gouv.fr/femmes/](http://www.social.gouv.fr/femmes/).

<sup>8</sup> Selon le guide d'appui à la négociation au sein des entreprises, 2001, l'expression « plafond de verre » a été utilisée pour la première fois les journalistes du *Wall Street Journal* en 1986.

consacre le plafond de verre comme un obstacle artificiel à tout individu qualifié, il n'est donc pas spécifique aux femmes. Il peut s'agir soit d'une minorité marginalisée pour des raisons liées à leur peau, à leur sexe, à leur religion, à leur taille, leur appartenance politique, etc., ou les femmes en général. Prenant le cas particulier de la femme, Morrison (1992) précise qu'il s'agit des barrières transparentes ou invisibles qui empêchent les femmes d'avancer au-delà d'un certain palier dans la hiérarchie organisationnelle. Le schéma suivant donne une représentation physique du phénomène de « plafond de verre ».

**Figure 1 : mise en relief graphique du phénomène de « plafond de verre »**



Un regard critique sur ces définitions permet de noter que ces biais comportementaux et organisationnels sont certes intentionnels, mais pas, comme le laisse croire les auteurs, forcément subjectifs et irrationnels de la part des entreprises. Par exemple, l'interruption de leur carrière pour des raisons sociales (mariage, maternité, suivi du conjoint, etc.), montre que les femmes ne peuvent pas satisfaire aux exigences d'un système d'emploi à long terme et d'acquisition graduelle d'expertise spécifique (Debroux, 2000) nécessaire au processus d'apprentissage et d'acquisition d'avantages concurrentiels par une firme. Sans toutefois convier aux critères de recrutement et de promotion hétérogènes pour l'homme et la femme, cet argument est *a priori* une raison rationnelle pour qu'un employeur discrimine entre une femme et un homme en compétition pour un poste hiérarchique.

### 2.1.2. Le « plafond de carrière »

Contrairement au « plafond de verre », le « plafond de carrière » encore appelé « plateau de carrière » est inévitable (FERENCE, 1977). Comme le cycle de vie d'un individu ou d'un produit, un employé qui entre dans une organisation a un cycle de vie professionnel planché en fonction de son âge, de sa formation, de son potentiel futur et de ses aptitudes à assumer les tâches et les responsabilités hiérarchiques importantes. Certaines recherches expliquent le plafonnement par l'incompétence des employés concernés (BARDWICK, 1986). Ce qui est une raison très partielle et parcellaire. FERENCE (1977), définit le « plafond de carrière » comme un niveau d'évolution où les chances de recevoir une augmentation de responsabilité sont presque nulles. C'est un stade de carrière à un poste où la mobilité peut être problématique. L'attachement ou l'enracinement à ce poste rendant impossible tout détachement ou toute mobilité vers un poste hiérarchique ou latéral. A un certain âge, le cadre retranché volontairement ou involontairement à un poste de travail, y fait carrière. Le « plafond de carrière » est donc la perception par les cadres de la vacillation de leur chance de grimper à la hiérarchie. Ce chancellement intervient comme le soulignent CERDIN, MARBOT et PERETTI (2003 p. 16), « après être restés longtemps à un même niveau hiérarchique et être ralentis par rapport aux normes implicites âge - niveau hiérarchique ».

Naturellement, le « plafond de carrière » peut être défini comme le franchissement logique par chaque employé du sommet de sa carrière professionnelle, compte tenu des normes d'âge, de niveau de formation, de niveau hiérarchique et de la politique de recrutement des principaux dirigeants de l'organisation. Si la « paroi de verre » et le « glass ceiling » sont spécifiques aux femmes ou aux groupes minoritaires, le « plafond de carrière » ne distingue pas de genre.

## **2.2. Les explications au phénomène du « plafond de verre »**

Le phénomène du « plafond de verre » existe depuis la nuit des temps. Plusieurs facteurs sont évoqués pour l'expliquer et essayer de l'éradiquer. Une lecture diachronique des différents travaux permet de classer en trois les différentes explications mises en perspective : les explications théoriques et historiques, les facteurs liés au contexte sociopolitique et économique et ceux inhérents à la nature de la femme et à l'organisation.

### **2.2.1. Les explications théoriques et historiques**

Plusieurs explications, tant théoriques qu'historiques, peuvent être invoquées pour expliciter le phénomène du « plafond de verre » dans les organisations.

- La première sous-tend le retard historique des femmes à l'éducation et aux diplômes comme l'explique Laufer (2004). Les femmes ayant eu tardivement accès à l'éducation, il est normal qu'elles soient rares ou inexistantes au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. En fait, jusqu'à une période très récente dans la quasi-totalité des civilisations, seul l'homme était appelé à s'assurer une formation de haut niveau. Cette acquisition de compétences devait lui permettre de travailler et de gagner le revenu nécessaire pour nourrir sa famille. La femme, quel que soit son niveau d'éducation ou de formation, devait attendre un certain âge pour regagner un foyer où elle devait assumer les fonctions d'épouse et de mère. Ce déficit d'éducation et de formation a entraîné la rareté des cadres féminins dans les répertoires des ressources humaines des organisations. Les trente dernières années se sont caractérisées par une croissance exponentielle des femmes diplômées ayant reçu des formations de haut niveau. Cet investissement n'a pas été ressenti de façon pointue au niveau de la hiérarchie des entreprises, ce qui peut s'expliquer, entre autres, par l'enracinement masculin et leur effectif de plus en plus grand.
- La deuxième explication des barrières à la carrière des femmes peut être axée sur les actants qui, au fil du temps et pendant longtemps, ont construit l'organisation. Le faisant, ils s'y sont identifiés et l'ont aménagée à leur convenance et selon leur culture. L'organisation, comme centre d'observation et d'appréciation des compétences, lieu d'élaboration des stratégies et d'exercice du pouvoir, loin d'être neutre, apparaît sexuée (Laufer, 2004) ou construite sur le modèle de l'Homme Universel (Pigeyre, 1999). L'homme étant au centre des affaires, lois, normes, modèles et structures semblent avoir été calqués sur sa domination traditionnelle. La femme n'ayant été prise en compte que pour des fonctions moins valorisantes, moins pourvues de responsabilité et de pouvoir.

### **2.2.2. Les facteurs économiques et sociopolitiques**

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 et à la pénurie de la main d'œuvre masculine. 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 du genre. Au Japon, avec la loi sur l'égalité des opportunités d'emploi (*Equal Employment Opportunity Law-EEOL*) de 1986, l'État 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.

La pénurie des cadres masculins dans l'industrie a également contribué à la mixité des équipes dans les organisations. Dans ce contexte par exemple, Queuniet (2006) note qu'entre 1999 et 2001 *Saint – Nazaire* et ses principaux sous-traitants ont formé environ 600 femmes aux métiers masculins (électricien, monteur en tuyauterie, soudeur, etc.).

### 2.2.3. Les facteurs inhérents au genre et à l'organisation

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 femme<sup>9</sup>.

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 proposé par Belghiti-Mahut (2004) par rapport aux travaux antérieurs (Fagenson, 1990 ; Baker, Terpstra et Larntz, 1990, Erdos knapp, et *al.*, 1997 ; Tharenou, 2001), présente l'ultime avantage d'intégrer la cohabitation vie privée (et donc familiale) et vie professionnelle de la femme. Ce partage rend la femme moins carriériste (Roche, 2006), plus

---

<sup>9</sup> 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.

démocratique et plus préalable à la décentralisation et au partage de l'autorité. Ce qui est en adéquation avec les principes classiques de management. 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, 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 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 diverses qui peuvent exister entre le sommet hiérarchique et des femmes qui y progressent. Le respect de l'ordre divin et la convivialité ambiante de la société africaine, les caractéristiques de l'entreprise telles 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.

### **2.3. Mixité et performance dans les instances de décision : la divergence des résultats**

De nombreuses recherches sont aujourd'hui consacrées à l'influence de la présence des femmes dans les instances de pouvoir sur l'efficacité des organisations. 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'organisation. Une bonne compréhension de l'intérêt de la diversité dans les organisations nécessite une mise en relief de la contribution de la femme cadre ou administratrice à la performance du conseil et de l'organisation.

A ce sujet, Fondas et Sassalos (2000) relèvent qu'aux États-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 là 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. La diversité de sexe dans les équipes constituant un avantage concurrentiel, un facteur d'innovation (Landrieux-Kartochian, 2005). 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 et Burke, 2004), des stimulateurs de performance. La mixité est donc un inducteur de synergie multiforme<sup>10</sup>.

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 de gouvernance répond certes, de la stratégie de diversité, mais aussi et surtout de celle de la capitalisation au sein du conseil d'administration 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 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 bons résultats comptables » (Gosteli, Mackenzie, Sabev et Schum, 2003).

### **3. Analyse quantitative de la parité dans les instances de décision**

Ce paragraphe présente le canevas de la recherche, les résultats et leurs implications.

#### **3.1. Méthodologie d'investigation**

Après une phase d'observation et d'analyse de l'évolution de la structuration des conseils à travers une trentaine de rapport de stage professionnel, la collecte des données est faite par questionnaire d'administration directe auprès de la direction de chaque entreprise identifiée. Pour l'élaborer, les travaux antérieurs, en particulier ceux relatifs à la performance, à la structure de propriété et aux mécanismes de gouvernance ont servi de support théorique.

En raison de la précarité des statistiques sur les PME au Cameroun, la méthode d'échantillonnage empirique a été retenue. Nous avons concentré nos enquêtes dans la région du littoral à Douala

---

<sup>10</sup> 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 au tour 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.

(zone de forte concentration économique) et dans les trois régions du Grand-Nord Cameroun (Ngaoundéré, Garoua et Maroua). Chaque entreprise identifiée et localisée était enquêtée. Au total, nous avons enquêté 151 entreprises. Après les enquêtes, nous avons sélectionné un échantillon de 100 PME remplissant les critères retenus dans la présente recherche. Du point de vue de leur distribution géographique, 40% de cet échantillon se trouve à Douala et 60% dans le Grand-Nord du pays. Après la présentation des caractéristiques de ces entités, il sera présenté la mesure des variables d'étude.

### 3.1.1. Caractéristiques juridiques et économiques des entreprises étudiées

Cette présentation se limite aux critères jugés importants pour caractériser ces entreprises et éclairer davantage leur structure de propriété.

**Tableau 1 : forme juridique, secteur d'activité et taille de l'entreprise**

| Forme juridique         | Fréquence | Secteur d'activité | Fréquence | Taille | Fréquence |
|-------------------------|-----------|--------------------|-----------|--------|-----------|
| SA et SARL              | 54        | Commerce           | 48        | TPE    | 22        |
| SNC                     | 19        | Industrie          | 19        | PE     | 24        |
| Cooperatives            | 5         | Agriculture        | 10        | ME     | 31        |
| Entreprise individuelle | 22        | Service            | 23        | GE     | 23        |
| Total                   | 100       | Total              | 100       | Total  | 100       |

Sur le plan juridique, 22% des entreprises observées appartiennent à une seule personne. Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) sont constituées en grande partie des entreprises mono-famille. Les coopératives sont des entreprises détenues et gérées par des personnes familières. Toutes les SA et les SNC sont détenues à plus de 40% par une seule famille et gérées par leurs membres. L'échantillon est réparti à peu près à égalité entre les différents secteurs d'activités et par taille<sup>11</sup>.

### 3.1.2. La mesure des variables

Du modèle traditionnel de domination masculine, l'idéale de la RSE serait que l'on tende de plus en plus vers un modèle d'égalité homme - femme dans les organisations. Si «  $t_x$  » est le taux de parité,

<sup>11</sup> La taille est définie de la manière suivante: TPE (très petite entreprise (moins de 10 salariés)), PE (petite entreprise (emploi entre 10 et 40 salariés)), ME (moyenne entreprise (emploi entre 41 et 200 salariés)), et GE (grande entreprise (emploi plus de 200 salariés)).

«  $f$  » l'effectif de femmes et «  $h$  » l'effectif des hommes alors  $t_x = \frac{f}{h}$  est un indicateur relatif de la représentativité des femmes ( $f$ ) par rapport aux hommes ( $h$ ) dans une organisation. Dans le contexte actuel de l'égalité et de la parité, le ratio de parité « homme-femme » encore appelé taux de mixité devrait tendre vers l'unité ( $t_x = \frac{f}{h} \rightarrow 1$ ). Dans le cas de cette recherche, nous avons retenu comme instance administrative le conseil d'administration (CA). La parité du CA est mesurée par l'effectif des femmes membres divisé par l'effectif des hommes. Dans le management stratégique, cette variable est également appelée l'homogénéité démographique du conseil d'administration.

En raison de la réticence des entreprises à communiquer leurs chiffres comptables, nous avons mesuré la performance par un ensemble de neuf critères<sup>12</sup>. Ces critères ont été appréciés et évalués personnellement par les chefs d'entreprises en fonction de leur niveau d'évolution sur une période de cinq exercices comptables et sur une échelle de type likert à cinq points. L'analyse factorielle a permis d'extraire deux facettes de la performance appréciée par six des neuf items de départ.

**Tableau 2 : Matrice des composantes après rotation**

|                               |      |      |
|-------------------------------|------|------|
| progression des résultats     | ,856 |      |
| Rentabilité économique        | ,843 |      |
| Évolution des dividendes      | ,819 |      |
| Rentabilité financière        | ,805 |      |
| Satisfaction des fournisseurs |      | ,871 |
| Satisfaction des salariés     |      | ,816 |
| Variance expliquée            | ,471 | ,259 |
| Alpha de Crombach : 0,8287    |      |      |

Le premier facteur est déterminé par quatre items. Il mesure la rentabilité de l'entreprise. Le second est déterminé par deux items et mesure la satisfaction des partenaires. Les deux facteurs expliquent 73% de la variation de la performance.

<sup>12</sup> Ces critères sont les suivants : V37.1 (l'évolution du chiffre d'affaires), V37.2 (la progression du bénéfice), V37.3 (l'évolution des dividendes), V37.4 (le degré d'atteinte des objectifs), V37.5 (la satisfaction des actionnaires), V37.6 (la satisfaction des salariés), V37.7 (la satisfaction des fournisseurs), V37.8 (l'évolution de la rentabilité financière) et V37.9 (l'évolution de la rentabilité économique).

### 3.2. Les résultats de la recherche

#### 3.2.1. De l'effectif des femmes administratrices

Des cent (100) entreprises de l'échantillon, huit (8) n'ont pas fourni des informations sur le recrutement des femmes dans leur CA. Le tableau suivant présente des statistiques sur la diversité biologique des CA dans les entreprises privées au Cameroun.

**Tableau 3. Effectif de femmes siégeant dans l'organe de prise de décision et de contrôle**

|        |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  | 0      | 47        | 47,0    | 51,1          | 51,1               |
|        | 1      | 19        | 19,0    | 20,7          | 71,7               |
|        | 2      | 16        | 16,0    | 17,4          | 89,1               |
|        | 3      | 8         | 8,0     | 8,7           | 97,8               |
|        | 4      | 2         | 2,0     | 2,2           | 100,0              |
|        | Total  | 92        | 92,0    | 100,0         |                    |
| Missin | System | 8         | 8,0     |               |                    |
| Total  |        | 100       | 100,0   |               |                    |

De ce tableau, force est de constater que 51,10% des CA sont totalement androcentriques. Parmi les organes de gouvernance ayant choisi de diversifier biologiquement leur effectif, 19, soit 20,70% ont recruté une femme. 16 soit 17,40% en ont recruté deux et 10 autres, soit 10,9%, 3 et 4 femmes. Pour un effectif total de 592 administrateurs recensés à travers cette enquête, on dénombre seulement 83 femmes soit 14% et un taux de parité « homme – femme » de 16,30%. Ce taux suscite deux commentaires contradictoires :

- 1) Il est faible d'autant plus qu'il s'agit dans son ensemble, et comme relevé ci-dessus, des entreprises familiales. Ce qui revient à dire que même au sein de la famille, les affaires se gèrent à l'abri de la vigilance féminine même si elles sont très souvent impliquées dans la gestion quotidienne de ces entreprises.
- 2) Comparativement aux statistiques internationales, il apparaît très élevé. En Europe par exemple, l'effectif des femmes dans les CA des grandes entreprises ne représente que 10% des mandats des administrateurs.

Ces statistiques confirment d'une façon générale la faible représentativité du genre dans les CA des entreprises.

Dans le cas de la France, une loi, en février 2006, avait tenté d'imposer aux CA une diversité équitable entre homme et femme (Doublet, 2007). Pour le même auteur, les lois norvégienne et espagnole imposent un taux de 40% de femmes dans les CA<sup>13</sup> d'ici 2017. Au Cameroun, et à notre connaissance, aucune loi ne régleme cette parité dans les instances de décision au sein des entreprises. Sur le plan international, les moyens de pression et de contraintes semblent, de notre point de vue, convenables. Mais dans la réalité, rien ne semble aller de soi ; le problème étant à la fois biologique, historique et culturel<sup>14</sup>. Devant ces barrières artificiellement élevées contre l'entrée équitable des femmes dans les instances de gouvernance, on peut être tenté à donner raison à Peronnau (2011) qui estimait très tôt qu'en l'absence des mesures véritablement contraignantes, il faudra 50 ans pour que la parité s'instaure dans les CA en Europe.

### 3.2.2. L'impact de la parité du CA sur la performance de l'entreprise

Le recrutement des femmes au poste d'administrateur est-il un facteur de performance, une source supplémentaire de pensée et de créativité pour l'entreprise ? Pour répondre à cette interrogation, nous avons mis dans une régression linéaire simple les deux facettes de la performance sus indiquées et une variable indépendante à savoir la parité ou la diversité du CA. Les résultats de cette analyse sont consignés dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Résultat de la régression linéaire simple**

| Equation | Model Summary |       |     |     |      | Parameter Estimates |      |
|----------|---------------|-------|-----|-----|------|---------------------|------|
|          | R Square      | F     | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   |
| Linear   | ,041          | 3,831 | 1   | 90  | ,053 | -,663               | ,409 |

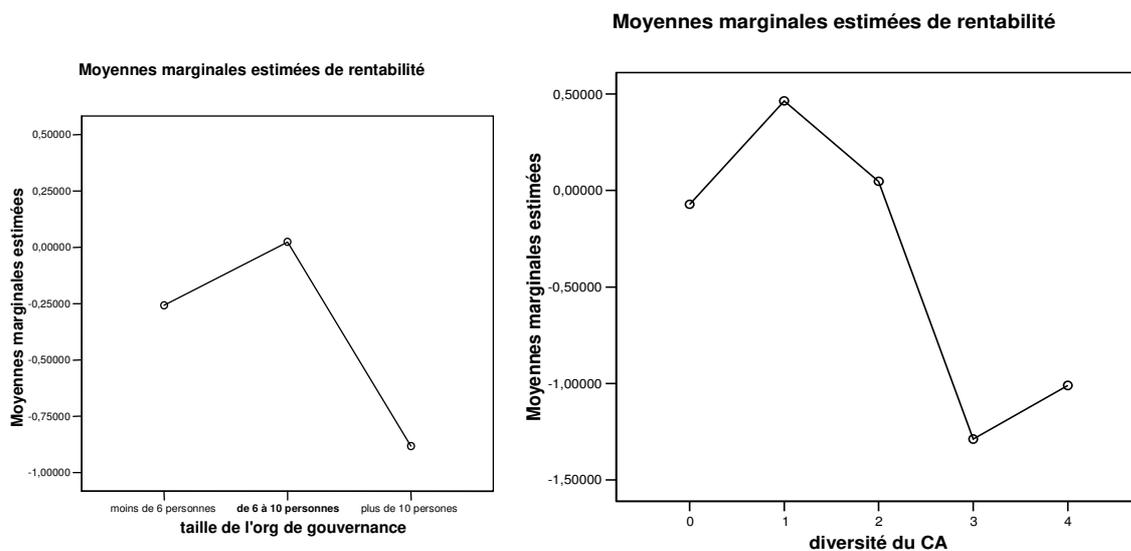
La performance ayant deux facettes, le tableau 4 montre que la variance de la performance due à la parité du CA est de 4,10%. Avec un Fisher de 3,831, cette variation est certes, marginale mais, significative au seuil critique de 6%. Ce résultat permet de comprendre que la présence des femmes au CA entraîne une très faible variation de la performance de l'entreprise. En ce qui concerne la satisfaction des partenaires, aucun résultat n'est significatif. Ce qui semble trivial dans la mesure où

<sup>13</sup> J-M Doublet (2007), citant le journal « libération du 10 avril 2007, P8.

<sup>14</sup> Biologique (biologiquement, la femme est de sexe faible et donc moins capable que les hommes, dans la société elle doit s'accomplir et ce devoir naturel la rend moins compétitive et moins disponible que son homologue de sexe masculin), historique (depuis la nuit des temps, la femme a toujours évolué derrière l'homme) et culturel (la société ayant été construite sur le modèle de l'Homme masculin).

les admises comme membre du CA ne constituent pas une partie prenante au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997) et, de ce fait, ne sauraient défendre un quelconque intérêt à quelque titre qu'il soit. Pire encore, le nombre marginal de femmes qui siègent au CA ne constitue aucune force de défense quelconque. A ce niveau d'analyse, il se pose la question du niveau de parité susceptible d'induire plus de performance.

**Graphique 1 : Diagramme des profils de rentabilité (taille et diversité du CA)**



Le graphique de gauche montre que de six à dix administrateurs, la performance de l'entreprise croit systématiquement et que la taille optimale du CA est de dix administrateurs. Celui de droite montre que les CA totalement sexués ont une performance supérieure à la moyenne. Cette performance s'accroît avec la parité avec un maximum d'une femme par conseil. Au regard des deux graphiques, les conseils composés d'au plus dix administrateurs diversifiés au dixième sont les plus efficaces. Au-delà de ce seuil, la présence d'administrateur supplémentaire effrite la performance. Ce résultat est conforme aux observations de Angel Gallo et Kenyon-Rouvinez (2004) sur la composition des CA dans les entreprises familiales.

### Conclusion

Le souci pour les organisations d'avoir une composition duale de leurs instances de décision est une réponse positive aux exigences de la législation et de l'environnement et constitue l'un des axes principaux de la stratégie de développement durable des ressources humaines. Cette recherche

montre, dans le cas du Cameroun, que la composition des organes de contrôle et de décision reste androcentrique avec un taux de parité d'environ 16%. La contribution de cette parité à la performance de l'entreprise reste marginale.

Une relecture des travaux antérieurs sur l'impact de la parité sur la performance des organisations met en relief des résultats hétérogènes. Cette variation ne permet pas de conclure sur la contribution de la parité à la performance des instances de décision. 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. Cette efficacité relative ne peut être garantie que si l'équipe a été composée à partir d'une compétition et sur la base d'un profil de poste bien défini. En supposant l'entreprise économiquement et socialement rationnelle, le niveau de féminisation des instances de décision dépend uniquement du potentiel de compétence 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.

D'une façon générale, la parité, en dépit de l'arsenal juridique, réglementaire et de la pression de l'environnement, ne peut évoluer de façon équitable qu'en fonction du flux de femmes disponibles sur le marché du travail, pourvues de formations supérieures et professionnelles de haut niveau, non hostiles au risque et capables de se débarrasser sur le plan psychologique des préjugés qui entourent leur personnalité.

Dans de telles conditions, le filtrage des méthodes et des valeurs positives, et le rejet des méfaits induits par la cohabitation des valeurs du leadership féminin et des pratiques masculines peuvent se faire de façon évidente et constituer une ressource stratégique importante tant au niveau du gouvernement qu'au niveau de la gouvernance de l'organisation. Autant les femmes porteuses d'un *background* académique et professionnel trouveront à travers la parité une « paroi lubrifiée » d'accès aux fonctions de direction et d'administration, autant celles à faible potentiel seront confrontées au plafond de verre et de carrière.

## Bibliographie

- Arthur Schopenhauer (2005), *Essai sur les femmes, édition Mille et une nuits, France.*
- 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, 305-325.
- Bardwick, J.M. (1986), "The plateauing trap", *Personnel*, November, 35-40.
- Belghiti-Mahut, S. (2004), « les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, 145-160.
- BIT (1997), *La promotion des femmes aux postes de directions, OIT, programme des activités sectorielles.*
- Boyer, L., Igalens J. (2004), « la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue management et Avenir*, N°3, 98-99.
- Cerdin, J-L., Marbot, E., Peretti J-M. (2003), « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Janvier-Février-Mars, 47, 14-28.
- Davidson, M.J, Burke, R.J. (2004), « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, 129-143.
- Davidson, M.J., Burke R.J. (2000), « Women in Management », Current research issues, vol. 2, Thousand Oaks, CA, Sage publications.
- Debroux, P. (2000), « Les tendances récentes du travail féminin au Japon », *Gestion 2000*, 5.
- Doublet, J-M. (2007), « Pouvoir économique et pouvoir sociétal », *Revue Française de Gestion*, N°173, 7-8.
- 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, 687-729.
- Fagenson, E.A. (1990), « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, 9, 1-8.
- Ference, T.P. (1977), "Managing the career plateau", *Academy of Management Review*.
- 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, 59-64.
- 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, 13-22
- Gelinier, O., Simon, F-X., Billard, J-P, Muller, J-L. (2005), *Développement durable pour une entreprise compétitive et responsable*, 3<sup>e</sup> édition ESF, paris.
- Gosteli, S., Mackenzie, L., Sabev, M., Schum, C., (2003), « Cadres, chefs d'entreprise : Cherchez la femme ! (introduction) », *Revue Economique et Sociale*, 1, 53-57.
- Landrieux Kartochian S. (2005), « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une

- nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, 102, 11-20.
- Martin, V., Pignatelli, I. (2004), « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes Français: un monde androcentrique », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, 161-172.
- Martuccelli, D. (2003), « Fissure et paradoxes de la domination masculine », *Revue Économique et Sociale*, 1, 81-85.
- Landrieux-Kartochian, S. (2005), « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n°102, p. 11-20.
- Martinet, C.A. (2006), « Le développement durable sera-t-il durable ? », *Revue Gestion 2000*, n°1, vol. 23, p. 29-30.
- Massoudi, K. (2003), « L'intégration professionnelle », *Revue Economique et Sociale*, 4, 57-64.
- Maurer-Mayor, J. (2003), « Permettre à plus de femmes d'accéder à des postes à responsabilité », *Revue Economique et Sociale*, 1, 47-50.
- Mitchell, R.K., *al.* (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, 853-886.
- Morrison, A.M., White, R.P., Van Velsor, E. (1987), *Breaking the glass ceiling*, Reading MA, Addison-Wesley.
- Morrison, A.M., Von Glinow, M.A. (1990), « Women and minorities in management », *American psychologist*, 4, 200-208.
- Morrison, A.M. (1992), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison Wesley, New York,
- ORSE (2005), *Dirigeant(e)s et hauts potentiels*, [www.orse.org](http://www.orse.org).
- Persais, E. (2007), « la RSE est-elle une question de convention ? », *Revue française de Gestion*, 173, 79-97.
- Pigeyre, F., Valette, A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université : Les palmes de verre du cocotier », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, 173-189.
- Pigeyre, F. (1999), « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue Française de Gestion*, 216, 47-55.
- Preaux-Cobti, V., Wittenberg-Cox, A. (2004), « la mixité, un enjeu stratégique », *l'Expansion Management Review*, 114
- Queuniet, V. (2006), « Les leçons de Saint-Nazaire », *Entreprise & Carrière*, 801, 7 au 13 Mars, 32.
- Reinhard, D. (2003), « En guise de conclusion : Formation et constitution de réseaux de femmes », *Revue Economique et Sociale*, 1, 77-79.
- Roche, L. (2006), « Les valeurs féminines s'imposent dans le leadership », *Entreprise & Carrière*, 801, 7 au 13 Mars, 38-39.
- Sadowsky, J., Roche, L. (2005), « La féminisation du leadership », *Humanisme & Entreprise*, 274, 89-99.

Sen, A. (1999), *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacop, paris.

Tharenou, P. (2001), « Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? » *Academy of Management Journal*, 44, 5, 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, 899-931.

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

Wirth, L. (2001), *Breaking though the glass ceiling-women in management*, Geneva International Labour Office.