

Dépenses vertes des petites et moyennes entreprises congolaises : une approche par le genre

Green spending by Congolese small and medium-sized enterprises: a gender approach

MATONDO MAVUNGU Rosine

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang - Cameroun

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Gestion des Organisations en Afrique (LREGOA)

TAKOUDJOU NIMPA Alain

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang - Cameroun

Unité de Recherche en Management (UREMA)

Date de soumission : 25/03/2025

Date d'acceptation : 15/04/2025

Pour citer cet article :

MATONDO MAVUNGU. R. & TAKOUDJOU NIMPA. A. (2025) « Dépenses vertes des petites et moyennes entreprises congolaises : une approche par le genre », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 583- 607.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette recherche est de comparer les pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se traduisant par les dépenses vertes des Petites et Moyennes Entreprises (PME) du secteur industriel en République Démocratique du Congo (RDC) selon le genre des dirigeants. Pour y parvenir, la théorie des ressources et compétences ainsi que la théorie des parties prenantes ont été convoquées afin de mieux expliquer les différences de comportement de ces derniers. Par ailleurs, cette recherche a adopté une démarche qualitative exploratoire, basée sur une analyse de contenu thématique issue des entretiens semi-directifs réalisés auprès de six dirigeants des PME industrielles situées dans les villes de Kinshasa et Matadi. Les résultats de l'analyse mettent en évidence une homogénéité des pratiques sociales externes des dirigeants hommes et femmes de ces entreprises. Ces résultats soulignent cependant la sensibilité des dirigeants aux questions sociales internes et environnementales par rapport aux dirigeantes. Ceux-ci effectuent plus de dépenses sociales internes et environnementales que les femmes. Les hommes sont plus enclins à améliorer les conditions de travail de leurs employés et à effectuer des dépenses dans le cadre de la protection de l'environnement.

Mots clés : Dépenses vertes ; Dirigeant ; PME ; Genre ; RDC.

Abstract

The objective of this research is to compare the Corporate Social Responsibility (CSR) practices of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the industrial sector in the Democratic Republic of Congo (DRC), as reflected in their green spending, according to the gender of their managers. To achieve this, the theory of resources and skills and the Stakeholder Theory were used to better explain the differences in the behaviour of the latter. In addition, this research adopted an exploratory qualitative approach, based on a thematic content analysis of semi-structured interviews with six managers of industrial SMEs located in the cities of Kinshasa and Matadi. The results of the analysis highlight the homogeneity of the external social practices of the male and female managers of these companies. However, the results highlight the sensitivity of male managers to internal social and environmental issues compared to female managers. Men spend more on internal social and environmental issues than women. Men are more inclined to improve their employees' working conditions and to spend on environmental protection.

Keywords: Green spending; Manager; SMEs; Gender; DRC.

Introduction

De nos jours, les questions liées au Développement Durable (DD) et à la lutte contre le changement climatique relèvent des préoccupations d'actualité sur les plans politique, scientifique et académique. Bien qu'aucune définition acceptée par tous n'ait émergé (Werber, 2008), la RSE peut être conçue comme l'application des principes du DD dans la stratégie des organisations (Paradas, et al., 2013). Elle peut en outre être définie comme le développement de pratiques responsables en matière sociale, sociétale, environnementale et économique vis-à-vis des différentes parties prenantes (Paradas, et al., 2017). Les dépenses vertes quant à elles constituent l'ensemble des dépenses effectuées pour des activités qui entraînent une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant intensément les risques environnementaux et le manque de ressources (Depret & Hamdouch, 2015). Elles désignent en outre « *toute dépense faite pour la protection de l'environnement ou l'amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale dans le cadre de la RSE* » (Bello & Feudjo, 2022, p. 79). Pour cette recherche, elles représentent toutes les dépenses engagées par les PME dans le cadre des activités liées à leur responsabilité sociale.

Certes, le concept RSE n'est pas nouveau. Il est apparu il y a plusieurs décennies, mais les recherches dans ce domaine concernent en majorité les grandes entreprises (Thorton & Byrd, 2013). Or, « *le fondement de la RSE n'indique pas la taille de l'entreprise pour son déploiement* » (Sangue Fotso, 2018, p. 7). Selon cet auteur, la RSE est considérée de nos jours comme un levier stratégique de développement, voire même de survie des entreprises en dépit de leur taille. Par ailleurs, en Afrique Subsaharienne, les PME constituent la quasi-totalité des entreprises, soit environ 99,8 % au Cameroun (RGE-2, 2016) et plus de 90 % en RDC (Admassu, 2009). Il semble donc important de s'intéresser aux PME vu leur prépondérance dans les tissus économiques des nations. Aussi, l'impact de leur stratégie et de leurs comportements est non négligeable en termes de protection de l'environnement et de respect des communautés (Jenkins, 2009 ; Murillo & Lazano, 2006). Cependant, en RDC, la RSE est encore ignorée par la plupart des dirigeants des PME, et peu de travaux scientifiques ont été menés dans ce sens. Ce qui traduit une insuffisance de connaissances dans ce type d'entreprises, qui constitue pourtant l'essentiel du tissu économique du pays. Les dirigeants des PME occupent une place prépondérante dans la gouvernance de ces entités. Ils ont un rôle majeur dans la responsabilité sociale de leurs entreprises (Berger-Douce & Deschamps, 2012 ; Simen, 2017).

Nous questionnons le genre des dirigeants des PME en rapport avec leur engagement dans les dépenses vertes. À cet effet, plusieurs auteurs déplorent la rareté des recherches sur le genre dans le domaine de la RSE (Marshall, 2011 ; Spence, 2016). Or, la littérature révèle que les hommes et les femmes dirigeants sont largement placés différemment, ils ont un pouvoir différent pour influencer les discours et les pratiques RSE (Marshall, 2007). Notre souci majeur de cerner les différences des pratiques RSE des hommes et des femmes nous conduit à la question de recherche suivante : comment les pratiques RSE des femmes dirigeantes des PME congolaises se différencient-elles de celles de leurs homologues masculins ? Plus concrètement, il s'agit de ressortir les différences qui existent sur la manière dont les dépenses vertes sont effectuées dans les PME congolaises dirigées par des hommes et des femmes.

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux réalisés en contexte de la RDC et s'intéresse au genre des dirigeants en rapport avec les dépenses vertes. En effet, parmi les quelques rares travaux menés dans ce pays sur la RSE en contexte des PME, les auteurs ont souligné les enjeux de la RSE et la nécessité des PME congolaises de la ville de Mbuji-Mayi de repenser leur stratégie globale (Kazadi-Nkese, et al., 2023). Bahati-Ntumwa (2022) a mesuré l'influence de la RSE de la société Orange RDC sur la fidélisation des clients dans la ville de Bukavu. Kahombera, et al. (2018) ont pour leur part établi le lien entre l'engagement des PME de la ville de Bukavu dans les activités de la RSE et la performance financière de ces entreprises. On note ainsi que la question du genre en rapport avec les dépenses vertes n'a pas été abordée. Pourtant, elle semble essentielle compte tenu des discriminations dont les femmes sont victimes en contexte africain, même concernant l'accès au financement pour le développement de leurs entreprises. Or, le principal frein à l'émergence de la RSE dans les PME est généralement le manque de ressources financières (Berger-Douce, 2008).

L'objectif de cet article est d'établir des différences sur la manière d'effectuer les dépenses vertes des dirigeants hommes et femmes des PME congolaises. Plus concrètement, il s'agit de comparer les différentes pratiques RSE observables dans les PME congolaises selon le genre des dirigeants. Pour mener à bien cette recherche, nous nous appuyons principalement sur la théorie des ressources et compétences et sur la théorie des parties prenantes.

Ainsi, notre recherche sera organisée en quatre sections : la première fera l'objet du fondement théorique de l'étude, la deuxième est consacrée à la méthodologie adoptée ; la troisième présentera les résultats obtenus et la quatrième est dédiée à la discussion et aux implications managériales.

1. Fondement théorique sur le genre et la RSE

1.1. Genre et RSE

Sous l'angle managérial, les dirigeants d'entreprises hommes et femmes peuvent adopter des choix distinctifs dans leur façon d'appréhender les pratiques sociales attachées à leurs identités de genre. À cet effet, les chercheurs en sciences de gestion ont au préalable formulé une hypothèse assimilant le sexe féminin et les valeurs féminines et sont parvenus à une conclusion telle que l'entrepreneuriat des femmes affiche des dimensions plus humaines et moins économiques que celui des hommes (Etogo, et al., 2022 ; Paradas, et al., 2013). Ainsi, dans les lignes qui suivent, les dimensions sociales, environnementales et sociétales sont mises en relation avec le genre.

1.1.1 Genre et dimension sociale de la RSE

Dans le domaine des relations sociales, il semble que les femmes ont tendance à diriger de manière plus participative et démocratique. Elles utilisent plus le leadership participatif, les encouragements, les charismes et les contacts (pouvoir personnel), alors que leurs homologues masculins utilisent plus la position, le titre et l'autorité (pouvoir de structure) (Buttner, 2001 ; Paradas, et al., 2017 ; Rosener, 1990). Plus précisément, il semble que les conditions de travail (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012) et la discrimination (Serwinek, 1992) constituent des éléments auxquels les femmes sont beaucoup plus sensibles que les hommes. Il se peut qu'elles se sentent plus directement concernées (Paradas, et al., 2017). Ainsi, la gestion féminine s'éloigne de la gestion masculine.

Plusieurs auteurs cités par Vier-Machado & Rouleau (2002) affirment que la gestion féminine peut être caractérisée par une recherche de satisfaction des collaborateurs et des employés et par un vif intérêt pour le DD (Paradas, et al., 2013). Les femmes sont plus disposées à intégrer une dimension plus sociale et humaine dans leurs entreprises (Paradas, et al., 2012). Ces dernières accordent la priorité à l'aspect relationnel et pratiquent un management plus horizontal et participatif (Carrier, et al., 2006 ; Léger-Jarniou, 2013), plus démocratique et interactif (Jacobson, et al., 2010). Elles sont « *plus intéressées par leur contribution et la valorisation des besoins sociaux que par la recherche d'un bénéfice personnel, d'un statut ou d'argent* » (Paradas, et al., 2013, p. 192) ; elles ne s'intéressent pas seulement au profit (Klein & Kellermanns, 2008).

Par ailleurs, l'importance donnée au concept du DD se révèle à l'intérêt accordé par les dirigeants hommes et femmes « *à l'esthétique, aux émotions, à la coopération entre individus et à la prise en compte du long terme* » (Paradas, et al., 2013, p. 193), qui relèvent des valeurs

propres aux femmes. Dans le même sens, selon quelques auteurs, les femmes dirigeantes ont des caractéristiques sexospécifiques telles qu'un manque de confiance en soi et une personnalité généreuse ou prévenante et sont susceptibles de mettre en œuvre la stratégie RSE dans leurs entreprises (Braun, 2010 ; Galbreath, 2011). Elles sont moins hiérarchiques, plus collaboratives et recherchent plus l'amélioration de l'estime de soi de leurs collaborateurs (Galbreath, 2011). Par rapport aux hommes, elles ne se préoccupent pas tellement de la valorisation de la performance économique et financière (Ibrahim & Angelidis, 1991). Elles peuvent être considérées dans ce sens comme de plus ferventes adeptes du DD que les hommes par le fait qu'elles favorisent une plus grande interaction avec leurs parties prenantes (St. Pierre, et al., 2011).

En outre, elles ont en réalité une attention particulière envers les autres et une forte sensibilité à ce que pensent les autres (Paradas, et al., 2013 ; St. Pierre, et al., 2011). Cette attention s'accompagne de représentations les poussant à faire des compromis avec les clients, les salariés et même dans les relations interpersonnelles (Vier Machado & Rouleau, 2002). À cet effet, l'approche des femmes dirigeantes semble être plus personnelle, plus maternelle et plus proche des préoccupations de leurs salariés (Carrier, et al., 2006), car elles ont essentiellement un esprit d'écoute et délèguent plus facilement. Elles sont fortes pour stimuler l'inspiration chez leurs subalternes (Etogo, et al., 2022). La plupart des auteurs estiment que ces comportements sont caractéristiques du management féminin (Fouquet, 2005). Le constat est que le management féminin peut se caractériser par un fort intérêt pour le social au niveau interne des entreprises.

1.1.2 Genre et dimension environnementale de la RSE

Les hommes et les femmes dirigeants des entreprises se distinguent quant à leur manière de percevoir la protection de l'environnement. Dans le domaine de la relation qui existe entre les femmes et l'environnement, appelée par certains « écoféminisme » (Pandey, 2010), les résultats sont très nuancés en termes de différences des comportements éthiques entre les hommes et les femmes. Pour certains auteurs, chez les travailleurs, il semble que les femmes ont tendance à adopter un comportement éthique plus sensible relatif à la violation des standards de pollution (Weeks, et al., 1999). Cependant, d'autres ne trouvent aucune différence des comportements des sexes opposés quant à la protection de l'environnement (Hines, et al., 1986 ; Schaper, 2002). Contrairement aux hommes, les femmes accordent plus d'intérêt aux objectifs socio-environnementaux par le fait que, dans le monde entier, les femmes sont expertes des produits de consommation, parce qu'elles sont plus sensibles à leur impact sur la santé et le bien-être de leur famille au quotidien. Elles accordent plus d'importance aux aspects éthiques dans leurs

décisions d'achat et évitent d'utiliser des produits qui nuisent à l'environnement. Dans cette optique, les femmes accordent une plus grande importance que les hommes à la protection de l'environnement (Pandey, 2010) par des politiques internes ainsi que par des choix des fournisseurs selon les bonnes pratiques environnementales (St. Pierre, et al., 2011).

Elles ont en outre un style de vie et des habitudes de consommation qui laissent une empreinte moins dommageable que celle des hommes sur la planète (Johnsson-Latham, 2006). Elles utilisent à cet effet une surface inférieure à celle des hommes en matière de production des produits qu'elles consomment et absorbent ce qu'elles rejettent (Paradas, et al., 2013). Ces faits montrent à quel point les femmes sont plus soucieuses de l'environnement que les hommes, recyclent davantage, priorisent des aliments organiques et des produits écologiques et accordent une importance particulière aux moyens de transport qui minimisent la consommation d'énergie (OCDE, 2008 ; St. Pierre, et al., 2011). Elles sont donc plus respectueuses de l'environnement (Braun, 2010). Ce qui conduit à une conclusion telle que les indicateurs d'une performance sociale sur le plan socio-environnemental sont largement supérieurs pour les femmes (Etogo, et al., 2022 ; St. Pierre et al., 2011).

1.1.3 Genre et dimension sociétale de la RSE

Outre le social et l'environnemental, le sociétal tient aussi une place intéressante dans le DD. Comme le montre l'étude de la Harvard Business School, un lien fort existe entre l'exercice de la philanthropie/causes humanitaires et la présence de femmes dans la gouvernance des entreprises. Celles qui avaient au moins trois administratrices ont donné 28 fois plus que celles qui sont gouvernées par des hommes. Une femme en plus dans le Conseil d'Administration vaut 1,7 million d'euros supplémentaires, et si la femme est PDG, cela vaut 5,7 millions d'euros supplémentaires (Paradas, et al., 2013). Par ailleurs, une tendance à une plus grande sensibilité éthique des femmes envers les parties prenantes se fait remarquer (Blodgett, et al., 2001), quand bien même cette sensibilité soit supérieure envers les salariés qu'envers la société extérieure (Simga-Mugan, et al., 2005). En outre, les auteurs mettent en évidence la santé liée aux produits qui relève d'une grande implication des femmes dans l'organisation de leur ménage (Paradas, et al., 2017 ; Weeks, et al., 1999). Certaines valeurs propres aux femmes telles que celles issues de la fonction reproductrice (le rôle de mère) et celles de la fonction historique de maîtresse de maison confèrent à ces dernières un regard très pointu vers la communauté. La première fonction conduit à une nature qui rend les femmes plus sensibles au devenir et à la vie des générations futures ; ce fait concerne aussi les femmes sans enfant. La seconde fonction donne aux femmes une vision plus intégrée des relations entre les êtres humains, de leurs activités de

consommation et de leur environnement naturel (Zuinen, 2002, cité par Paradas, et al., 2013). Toutes ces valeurs poussent les femmes à être plus solidaires, à faire des dons, à rechercher le consensus et à porter de l'attention à l'autre.

Les valeurs féminines peuvent dans ce cas avoir une influence positive sur la communauté. Cela engendre une recherche de coopération plus que de compétition (Paradas, et al., 2013). Grâce à leurs valeurs, les entrepreneures seront plus intéressées par leur contribution et la valorisation des besoins sociaux que par la recherche d'un bénéfice personnel, d'un statut ou d'argent (Paradas, et al., 2013 ; Zouiten & Levy-Tadjine, 2005). En outre, les femmes aiment privilégier l'épanouissement et la maîtrise de soi, la créativité et la recherche de qualité. Dans ce sens, les dirigeantes sont prêtes à accorder une attention plus particulière à l'équité et au bien-être de la communauté (St. Pierre, et al., 2011). Par ailleurs, celles-ci recherchent l'effectivité et l'affectivité plus que l'efficience et l'efficacité (Mione, 2004). Ces faits montrent que les dirigeantes des PME accordent une attention particulière à la communauté (le sociétal). Eu égard à tout ce qui précède, nous pensons qu'il est nécessaire de faire appel à la théorie des ressources et compétences et à la théorie des parties prenantes afin d'expliquer les différences de comportement dans l'engagement des dirigeants et dirigeantes des PME congolaises dans les dépenses vertes.

1.2. Cadre théorique sur le genre et la RSE

Plusieurs théories peuvent expliquer la prise en compte du genre dans le domaine de la RSE. Cependant, nous pensons que, pour bien cerner les différences qui existent entre les pratiques RSE des dirigeants des PME de sexe masculin avec celles de leurs homologues de sexe féminin, le recours à la théorie des ressources et compétences ainsi qu'à la théorie des parties prenantes est incontournable.

1.2.1. RSE et théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences, notamment développée par Prahalad & Hamel (1990), considère les organisations comme opérant dans un système ouvert, et les ressources dont elles sont dépendantes sont cruciales pour leur développement. De cette théorie découlent des avantages concurrentiels par la prise en compte des variables de DD. Pour l'entreprise, l'enjeu majeur réside dans l'intégration des trois piliers du DD dans sa stratégie. Il s'agit de l'efficacité économique, de l'équité sociale et du respect de l'environnement naturel. La mise en œuvre du DD cherche à permettre un équilibre entre les intérêts sociaux, économiques et environnementaux de toutes les parties prenantes de l'entreprise (St. Pierre, et al., 2011).

La théorie des ressources et compétences en lien avec l'environnement naturel stipule que l'évolution des ressources et compétences de l'entreprise est fonction des changements des conditions qui lui sont externes. À ce niveau, il est bon de se demander si les variables du DD ne constituent pas des changements organisationnels pouvant favoriser le développement des ressources, des compétences et de la capacité dynamique (Ghera, 2010). Sur le plan historique, la théorie du management a utilisé les dimensions politiques, économiques, sociales et technologiques de l'environnement (Shrivastava & Hart, 1992). Néanmoins, depuis ce temps, la dimension naturelle de l'environnement a été omise de l'analyse. Or, cela offre de nouvelles perspectives de développement à la firme. C'est vers 1995 que cela fut intégré dans la théorie des ressources et compétences avec la recherche de Hart (1995). Ce dernier propose le modèle basé sur les ressources naturelles de la firme dans lequel l'avantage concurrentiel est le fruit de la nature des relations de l'entreprise avec son environnement naturel. Ses propos apportent en effet une large contribution en matière de DD (Ghera, 2010).

À cet effet, l'auteur met en relief trois stratégies environnementales qui sont : la prévention des pollutions ; l'éco-conception et le DD. La première stratégie, qui est celle des pollutions, correspond à une minimisation des émissions des effluents et des rejets dans l'environnement naturel. Elle se caractérise par l'amélioration continue de la qualité environnementale et elle donne naissance à une stratégie de domination par les coûts. La deuxième stratégie, celle d'éco-conception, sert à minimiser les impacts environnementaux pendant le cycle de vie du produit. Elle se caractérise par la prise en compte des parties prenantes dans l'entreprise et elle permet à l'entreprise de faire des anticipations sur la concurrence. La troisième et la dernière stratégie, celle du DD, permet la minimisation de l'empreinte environnementale de la firme. Elle est caractéristique d'une vision partagée du DD et d'une projection du positionnement de l'entreprise sur le long terme (Ghera, 2010).

Pour être en mesure d'effectuer des dépenses dans le cadre de la RSE, les femmes dirigeantes des PME doivent disposer de ressources et de compétences avec des capacités dynamiques. Le recours à la théorie des ressources et compétences est en effet une contribution significative dans le domaine du management stratégique. Elle permet de diagnostiquer, d'exploiter et d'explorer les ressources et compétences d'une part, et les capacités dynamiques d'autre part, en relation avec l'environnement naturel de l'entreprise. La mise en relation des principes économiques et environnementaux constitue son principal apport (Ghera, 2010). Néanmoins, elle rencontre des difficultés pour mettre en relation les principes économiques et sociaux du DD de par son caractère intrinsèque qui privilégie les facteurs internes. La théorie des parties

prenantes vient combler cette limite, car elle permet de relier les principes économiques et sociaux du DD.

1.2.2. RSE et théorie des parties prenantes

La Théorie des Parties Prenantes (TPP) (Freeman, 1984) est une théorie dominante en matière de RSE. Les femmes se retrouvent parmi les stakeholders majeurs de la firme, à savoir le personnel (Angelini & Pignatelli, 2010). Cette théorie vise à expliquer le comportement des dirigeants. Elle est développée par Freeman (1984), selon qui tout groupe d'individus ou tout individu peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle a été conceptualisée dans le but de bien comprendre l'environnement de l'entreprise du fait que les managers étaient toujours confrontés à des changements rapides et imprévisibles (Freeman & McVea, 2001, cités par Moskolaï, 2017). La TPP considère les principes de DD comme un objectif. Elle attend une responsabilité universelle à l'égard de tous les acteurs de l'entreprise. La TPP est interprétée selon trois paradigmes, à savoir l'approche prescriptive ou normative (spécifie les obligations morales de l'entreprise), l'approche instrumentale ou prédictive (tente davantage de mesurer l'efficacité du management des parties prenantes) et l'approche descriptive (cherche à étudier et à rendre compte des pratiques de l'entreprise) (Binninger & Robert, 2011 ; Mercier, 2001). De ces théories, quatre sortes de stratégies environnementales sont développées. Il s'agit de la stratégie réactive, défensive, accommodante et proactive. La stratégie réactive se caractérise par un déni de la responsabilité. Dans ce cas, l'entreprise ne suit pas correctement les règles préétablies. Dans cette stratégie, les variables sociétales sont externes à l'entreprise et constituent une menace pour son développement (Ghera, 2010). Par rapport à la stratégie défensive, l'entreprise reconnaît sa responsabilité, mais la menace encore. Celle-ci adopte un comportement défensif et recourt à une stratégie de domination par les coûts. Dans ce sens, elle procède à hiérarchiser les attentes des parties prenantes, vu qu'elles sont très partiellement entendues. Pour ce qui concerne la stratégie accommodante, l'entreprise internalise les variables de DD puisqu'elles contribuent au développement des ressources et compétences spécifiques. Dans cette optique, celle-ci adopte le principe de responsabilité et se conforme à la réglementation. Dans ce cas, l'entreprise n'est pas seulement prête à identifier et hiérarchiser ses parties prenantes, mais elle est aussi prête à répondre à leurs attentes. La stratégie proactive, quant à elle, caractérise une attitude très favorable au DD et au développement de nouvelles ressources et compétences dynamiques. Dans ce type de stratégie, les attentes des parties prenantes sont intégralement prises en compte et même anticipées (Ghera, 2010).

Cette recherche s'inscrit dans les courants prédictif et descriptif des parties prenantes en lien avec la théorie des ressources et compétences développée ci-haut. Le choix de ces théories se justifie par le fait que toutes les deux concourent à la performance des entreprises et sont utiles pour l'analyse des principes de RSE dans une dimension stratégique, car en matière de DD, là où la théorie des ressources et compétences naturelles fait apparaître les forces ou faiblesses de l'entreprise, la TPP dresse plutôt les opportunités ou menaces (Gherra, 2010).

2. Démarche méthodologique

En vue d'établir des différences sur la manière d'effectuer les dépenses vertes des dirigeants hommes et femmes des PME congolaises, une étude qualitative moyennant une approche inductive et par une démarche d'études de cas multiples ou encore appelée comparaison inter-sites (Yin, 1990) a été engagée. En effet, la méthode qualitative constitue la stratégie par excellence pour les questions qui cherchent à savoir le comment et le pourquoi d'un phénomène, c'est-à-dire les études qui se rapportent à la compréhension des phénomènes (Yin, 1994). Étant donné que l'objectif de cette recherche empirique n'a pas eu vocation à faire la généralisation des résultats à l'ensemble des PME implantées sur le territoire congolais, cette recherche ne s'est donc pas intéressée à une statistique de population. Elle a eu recours aux méthodes non probabilistes pour constituer un échantillon de convenance en raison du fait qu'il est non seulement utilisé dans de nombreuses recherches (Thiétart, 2014), mais aussi parce que la RDC ne dispose d'aucune base de données pour des informations relatives aux pratiques RSE en fonction du genre des dirigeants des PME.

La population cible de cette recherche est constituée de six (06) dirigeants des PME industrielles. Le choix de ce secteur se justifie par le fait que les PME du secteur industriel ont tendance à adopter beaucoup plus une démarche RSE que celles du secteur commercial ou de services (Germain & Gates, 2007). En ce qui concerne les exigences des marchés internationaux en matière de RSE, seules les PME travaillant pour le marché intérieur ont été prises en compte, étant donné que ce sont des entités qui ne sont soumises qu'aux contraintes locales, alors que celles qui travaillent sur les marchés internationaux dépendent des législations de plusieurs pays et sont, à cet effet, plus enclines aux pratiques RSE (Bello & Feudjo, 2022). Le choix des dirigeants s'est porté sur le genre afin de bien apprécier les différences qui existent dans les pratiques RSE des PME. Par rapport à leur disponibilité, trois (3) dirigeants hommes et trois (3) dirigeantes femmes des PME du secteur industriel ont accepté librement de participer à nos entretiens. Les six cas sont repris dans le tableau ci-dessous. Ces PME sont situées dans les

viles de Kinshasa et Matadi. Le choix porté sur ces villes se justifie par le fait qu'elles sont comptées parmi les grandes villes de la RDC où se déroulent plusieurs activités industrielles. Trois voies sont possibles pour la collecte des données dans une étude qualitative, à savoir les observations directes, les entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien thématique et des études documentaires (Yin, 2003). Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien thématique. Le guide d'entretien portait essentiellement sur les questions qui renferment les pratiques des PME en rapport avec les trois dimensions de la RSE : dimension sociale, environnementale et sociétale. La collecte des données a été réalisée par nous-mêmes. Les entretiens ont été déroulés entre septembre et octobre 2024. Ceux-ci ont une durée maximale de 1 heure 30 minutes. Chaque entretien a été entièrement enregistré à l'aide d'un magnétophone. Une précision sur les concepts de dépenses vertes et de la RSE a été faite pour permettre aux interviewés d'avoir une compréhension nette au cours de l'échange. Chaque entretien a été entièrement retranscrit manuellement pour travailler à la fin sur le verbatim original. Cette retranscription a été faite par nous-mêmes afin de veiller à sa qualité. Concernant le traitement des données, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique, car les données de cette recherche sont issues des discours (Paillé & Mucchielli, 2012, cités par Bello & Feudjo, 2022).

Tableau N°1 : Caractéristiques des PME et des dirigeants et dirigeantes

PME	Structure de propriété	Lieu d'entretien	Nombre d'emplois	Âge dirigeant (e)	Genre	Niveau d'études	Date d'entretien	Durée d'entretien
Cas 1	Non propriétaire	Kinshasa	112	31 ans	M	Licence (Master 1)	06/09/2024	35 min 40 sec
Cas 2	Non propriétaire	Kinshasa	19	50 ans	M	Licence (Master 1)	10/09/2024	1 h 30 min 53 sec
Cas 3	Propriétaire	Matadi	5	38 ans	F	3 ^{ème} Graduat (Bac+3)	25/09/2024	45 min
Cas 4	Non propriétaire	Matadi	6	32 ans	M	3 ^{ème} Graduat (Bac+3)	27/09/2024	58 min 41 sec
Cas 5	Propriétaire	Matadi	2	35 ans	F	Diplôme d'État (Bac)	01/10/2024	45 min 58 sec
Cas 6	Propriétaire	Matadi	2	56 ans	F	2 ^{ème} Secondaire (Cinquième)	02/10/2024	48 min 28 sec

Source : nos entretiens

3. Principaux résultats

Les résultats issus de l'analyse des données de cette recherche sont présentés en deux volets. Le premier consiste à effectuer une comparaison des pratiques RSE des dirigeants avec celles des dirigeantes des PME congolaises, et le second établit une comparaison en termes de dépenses vertes qu'ils effectuent au regard de leurs pratiques RSE.

3.1. Comparaison des pratiques RSE des dirigeants et dirigeantes des PME congolaises

Les pratiques RSE comprennent les activités réalisées par les dirigeants et dirigeantes des PME sur le plan social interne et externe ainsi que sur le plan environnemental. Chaque activité est accompagnée d'un score correspondant à sa fréquence de survenance dans les entretiens.

3.1.1. Pratiques sociales internes des dirigeants versus dirigeantes des PME congolaises

Le tableau suivant détaille les pratiques RSE que les dirigeants et dirigeantes des PME congolaises réalisent en faveur des employés.

Tableau N°2 : Pratiques sociales internes des PME selon le genre des dirigeants

Pratiques sociales internes	Dirigeants	%	Dirigeantes	%
Le paiement régulier des salaires	D01, D02 et D04	100 %	D03	33 %
Frais de transport aux employés	-	-	D03, D05 et D06	100 %
Offre de tenue de travail (pantalons, gants, blousons, etc.)	D01, D04	67 %	-	-
Prise en charge de la restauration des employés à la pause	D01 et D02	67 %	D03	33 %
L'affiliation à un centre de santé pour les soins médicaux des employés et de leurs familles respectives	D01 et D02	67 %	-	-
Offre de gratifications pour les festivités (mariage et fête de Nouvel An)	D02 et D04	67 %	D03	33 %
L'assistance physique et financière des employés en cas de décès des parents de premier degré	D02	33 %	D05 et D06	67 %
Avantages émotionnels (primes d'encouragement)	D04	33 %	-	-
Une prise en charge des employés en cas de maladie	D04	33 %	D03 et D06	67 %
Toilettes pour les travailleurs	D01	33 %	D06	33 %
L'affiliation des employés à la CNSS	D01	33%	-	-
Offre des formations supplémentaires aux employés	D01	33 %	-	-

Source : auteurs

Au regard des résultats du tableau ci-dessus, les pratiques sociales internes des dirigeants des PME enquêtées portent majoritairement sur le paiement régulier des salaires (100 %) et principalement sur l'offre de tenue de travail aux employés ; la prise en charge de la restauration des employés à la pause ; l'affiliation à un centre de santé pour les soins médicaux des employés et de leurs familles respectives ainsi que l'offre de gratifications pour les festivités : mariage et fête de Nouvel An (67 %). Par contre, chez les femmes, on a le paiement de frais de transport aux employés (100 %) ; l'assistance physique et financière des employés en cas deuil ainsi qu'une prise en charge des employés en cas de maladie (67 %). Certes, toutes ces activités concourent au bien-être des employés au travail, mais le constat est que ce sont les dirigeants qui réalisent plus les activités sociales qui peuvent être considérées comme une source de motivation des employés et pour leur sécurité au travail par rapport aux dirigeantes. Par exemple, en ce qui concerne le paiement des salaires, seulement 33 % de femmes qui payent régulièrement les salaires. L'absence des primes d'encouragement, des cadeaux de mariage et des gratifications est remarquée chez les femmes. Leurs employés ne bénéficient d'aucune formation supplémentaire par rapport à ceux de leurs homologues masculins. L'affiliation à un centre de santé pour les soins médicaux des travailleurs n'est pas une préoccupation des dirigeantes. Les femmes se distinguent des hommes uniquement au paiement de transport. Les affirmations suivantes des dirigeants en témoignent.

❖ Dirigeant 05 (Femme) : « *Ce n'est pas obligatoire de prendre en charge la restauration des employés. Je le fais par hasard et si j'ai l'argent. Le cas de maladie ne me concerne pas. Ils ont leur famille.* »

❖ Dirigeant 01 (Homme) : « *... Nous sommes affiliés à un centre de santé pour les soins médicaux, on a une assurance maladie... Nous sommes affiliés à la CNSS. On a l'habitude de donner des primes d'encouragement à nos travailleurs. Il y a même des primes pour les cadres. Les paiements réguliers des salaires... Après trois ou quatre mois, nous donnons de nouvelles tenues aux agents... Il y a des formations supplémentaires... Nous leur donnons la collation pour leur restauration au moment de la pause.* »

3.1.2. Pratiques sociales externes des dirigeants versus dirigeantes des PME congolaises

Le tableau ci-dessous donne une lumière sur les activités RSE réalisées par les dirigeants et dirigeantes des PME congolaises envers la communauté locale.

Tableau N°3 : Genre des dirigeants et pratiques RSE envers la communauté locale

Pratiques sociales externes des dirigeants des PME congolaises	Dirigeants	%	Dirigeantes	%
Aide aux orphelins, aveugles, enfants de la rue, veuves, sourds-muets et aux handicapés	D04	33 %	D03	33 %
Contribution à l'assainissement de la zone	D01	33 %	-	-
Offre des produits aux voisins les plus proches après chaque récolte/ production	-	-	D06	33 %
Offre de jus du nouvel an aux voisins les plus proches	-	-	D03	33 %
Octroie de l'eau de la Regideso à la population environnante	D02	33 %	-	-

Source : auteurs

Ce tableau montre qu'il n'y a pas assez de différence entre les pratiques sociales réalisées par les dirigeants en faveur de la communauté locale et celles des dirigeantes des PME. Ils exercent tous moins d'activités sociales envers la communauté locale. Leurs pratiques RSE vis-à-vis des populations environnantes se résument en activités philanthropiques qui se matérialisent par les aides données aux pauvres et aux cadeaux offerts aux voisins qui leur sont proches. Les propos suivants le montrent à suffisance.

❖ Dirigeant 3 (Femme) : « *On donne des gâteaux aux nécessiteux du quartier. En fin d'année, je donne quelque chose aux voisins les plus proches pour les jus du nouvel an.* »

❖ Dirigeant 04 (Homme) : « *Pour la communauté, on aide parfois les sourds-muets et les handicapés.* »

3.1.3. Pratiques environnementales des dirigeants versus dirigeantes des PME congolaises

Le tableau ci-après retrace les activités des dirigeants et dirigeantes des PME congolaises relatives à la protection de l'environnement.

Tableau N°4 : Genre des dirigeants et pratiques RSE relatives à la protection de l'environnement

Pratiques environnementales des dirigeants des PME congolaises	Dirigeants	%	Dirigeantes	%
Les déchets sont confiés à un éboueur moyennant 1.000-2.000FC	D04	33 %	-	-
On débranche toujours les machines/appareils en journée si on est hors service	D04	33 %	-	-
Après les heures de travail, on éteint partout et on débranche les machines	D01	33 %	-	-
On fait le nettoyage tous les jours	-	-	D03 et D06	67 %
Paiement de la taxe pour l'environnement	D02	33 %	-	-
Recyclage des déchets de production	D02	33 %	D06	33 %
On éteint la lumière en journée	-	-	D05	33 %
La fumée est bien canalisée	-	-	D03	33 %
L'eau du robinet est bien canalisée	D02	33 %	-	-

Source : auteurs

Ce tableau renseigne que les pratiques RSE des dirigeants et dirigeantes des PME congolaises concernant la protection de l'environnement renferment principalement la gestion des déchets et l'économie des ressources en énergie et en eau. Leurs pratiques RSE pour l'environnement sont presque les mêmes, mais les hommes vont un peu plus loin dans le sens où ils payent la taxe pour l'environnement et effectuent des dépenses pour la gestion des déchets. Par contre, les femmes sont spécialistes pour mettre la propreté dans l'entreprise ; cependant, la plupart brûlent leurs déchets. Or cela pollue l'environnement. On dira donc que les dirigeants hommes sont plus respectueux de l'environnement que les femmes. Les dirigeants suivants affirment :

❖ Dirigeant 04 (Homme) : « *Nous entretenons notre milieu. On a une poubelle que nous confions à quelqu'un moyennant 2000 francs pour la vider. En dehors du courant électrique, on utilise aussi le groupe électrogène : on alimente les machines quand il y a la production. On éteint les lampes dès qu'on ferme l'usine pour économiser l'énergie.* »

❖ Dirigeant 05 (Femme) : « *On a une poubelle. On brûle nos déchets. J'utilise la lumière si je travaille la nuit. J'éteins les lampes en journée.* »

De toutes ces pratiques, le tableau suivant présente celles qui constituent les dépenses vertes pour les dirigeants et dirigeantes des PME congolaises.

Tableau N°5 : Dépenses vertes des dirigeants et dirigeantes des PME congolaises

Dépenses sociales des dirigeants hommes		Dépenses sociales des dirigeants femmes	
Dépenses sociales internes	Dépenses sociales externes	Dépenses sociales internes	Dépenses sociales externes
Le paiement régulier des salaires (100 %)	Aides aux démunis (33 %)	Le paiement régulier des salaires (33 %)	Aides aux démunis (33 %)
Offre de tenue de travail (67 %)		Frais de transport aux employés (100 %)	Offre de jus du nouvel an aux voisins les plus proches (33 %)
L'assistance physique et financière des employés en cas de décès des parents de premier degré (33 %)		L'assistance physique et financière des employés en cas de décès des parents de premier degré (67 %)	
Avantages émotionnels (primes d'encouragement) (33 %)		Prise en charge de la restauration des employés à la pause (33 %)	
Prise en charge de la restauration des employés à la pause (67 %)		Offre de gratifications pour les festivités (mariage et fête de Nouvel An) (33 %)	
Offre de gratifications pour les festivités (mariage et fête de Nouvel An) (67 %)		Une prise en charge en cas de maladie (67 %)	
Une prise en charge en cas de maladie (33 %)			
L'affiliation à un centre de santé pour les soins médicaux des employés et de leurs familles respectives (33 %)			
Offre des formations supplémentaires aux employés (33 %)			
Dépenses environnementales		Dépenses environnementales	
Evacuation des déchets (33 %)			
Paiement de la taxe pour l'environnement (33 %)			

Source : auteurs

Il ressort de ce tableau que les dirigeants des PME effectuent plus de dépenses de RSE du côté social interne et du côté environnemental. La sensibilité aux questions sociales et environnementales revient plutôt aux dirigeants qu'aux dirigeantes des PME congolaises. Les

hommes sont plus enclins à faire des dépenses pour les employés et pour la protection de l'environnement par rapport aux femmes. Les dirigeants des PME sont plus responsables sur le plan social interne et sur le plan environnemental que les dirigeantes. Pourtant, les femmes dirigeantes sont toutes propriétaires de leurs entreprises. Au sens de Spence (2007), les dirigeants-proprétaires sont les plus adeptes du DD, car ils sont libres de redistribuer leurs parts des profits à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

On admet que l'importance accordée à la prise en compte du social interne et à la protection de l'environnement dépendrait fortement du niveau d'étude, car parmi les dirigeantes, une seule a au moins le niveau graduat (équivalent au Bac+3), alors que la plupart des dirigeants ont la licence (équivalent au master 1). Mais également, cela est fonction de la taille de l'entreprise, parce que toutes ces femmes sont dirigeantes des Très Petites Entreprises (TPE). Ce résultat est en adéquation avec la théorie des ressources et compétences développée dans ce travail dans la mesure où les TPE n'ont généralement pas autant de ressources financières que les Petites Entreprises (PE) et les Moyennes Entreprises (ME), d'une part. Ces femmes ont majoritairement un niveau académique faible par rapport aux dirigeants. Ce qui traduit un faible niveau des compétences des dirigeantes au regard des ressources et compétences de leurs homologues masculins, d'autre part. La sensibilité des dirigeants à la prise en compte de la responsabilité sociale envers les parties prenantes « employés » et « environnement naturel » est susceptible de leur procurer des avantages concurrentiels, notamment la motivation et l'implication des employés au travail ; la productivité des employés ; l'amélioration de la qualité des produits ou des services ; la satisfaction et la fidélisation de leur clientèle.

Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche ne montrent aucune différence entre les pratiques sociales des dirigeants et des dirigeantes des PME congolaises envers la communauté locale. Leurs pratiques RSE vis-à-vis des populations environnantes se résument en activités philanthropiques qui se matérialisent par les aides données aux pauvres et aux cadeaux offerts aux voisins qui leur sont proches. Cependant, ils soulignent la sensibilité des dirigeants des PME congolaises aux questions sociales internes et environnementales par rapport aux dirigeantes. Ces derniers effectuent plus de dépenses sociales internes et environnementales que les femmes. Les hommes sont plus enclins à améliorer les conditions de travail de leurs employés et à effectuer des dépenses dans le cadre de la protection de l'environnement. Ce qui traduit une forte responsabilité sociale et environnementale observée chez les hommes par rapport aux femmes dirigeantes des PME congolaises de notre échantillon.

Ces résultats corroborent avec ceux de Bello (2022), qui a mis en avant l'influence positive et significative du sexe masculin des dirigeants des PME camerounaises en ce qui concerne leur engagement dans les dépenses vertes. Par ailleurs, ils s'éloignent largement des résultats de plusieurs auteurs, notamment de Paradas, et al. (2013 ; 2012), qui attestent que la gestion féminine se caractérise par une recherche de satisfaction des collaborateurs et des employés et par un vif intérêt pour le DD. Pour eux, les femmes sont plus disposées à intégrer une dimension plus sociale et humaine dans leurs entreprises. Nos résultats s'écartent également de ceux de Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012) qui considèrent l'amélioration des conditions de travail des employés comme l'un des éléments auquel les femmes sont beaucoup plus sensibles que les hommes. Dans le même sens, les travaux de Carrier, et al. (2006) montrent que l'approche des femmes dirigeantes serait plus personnelle, plus maternelle et plus proche des préoccupations de leurs salariés.

Concernant la protection de l'environnement, les résultats de la présente recherche révèlent que les dirigeants des PME congolaises sont plus respectueux de l'environnement que les femmes dirigeantes. Ces résultats sont en contradiction avec ceux de Pandey (2010), qui a prouvé que les femmes accordent une plus grande importance que les hommes à la protection de l'environnement, et de Braun (2010), qui considère les femmes comme plus respectueuses de l'environnement. En effet, le faible intérêt accordé par les dirigeantes des PME congolaises à la protection de l'environnement serait lié non seulement à la taille de l'entreprise dans le sens où elles minimisent en fait les effets de la pollution de leurs activités industrielles, surtout qu'elles sont des TPE, mais également à leur manque de connaissance de la RSE. Ce qui implique une forte sensibilisation des PME congolaises à la RSE. Bref, la culture dans laquelle les PME évoluent explique en partie l'ensemble des résultats de cette recherche. En Afrique en général et en RDC en particulier, malgré l'émancipation économique des femmes, celles-ci ont un pouvoir décisionnel très limité par rapport aux hommes. Avant de prendre une quelconque décision, « *la dirigeante de PME semble plus dans la concertation avec son conjoint qu'avec ses salariés* » (Bello, 2022, p. 90). Ceci peut ainsi limiter son engagement dans les dépenses vertes, surtout lorsque son époux n'est pas sensible à ces dépenses.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de comparer les différentes pratiques RSE observables dans les PME congolaises selon le genre des dirigeants. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour la méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants et dirigeantes des PME du secteur industriel situées dans les villes de Kinshasa et

Matadi. Nous avons effectué une analyse de contenu thématique à l'issue des entretiens. Les résultats qui découlent de l'analyse ne montrent aucune différence entre les pratiques sociales externes des dirigeantes et des dirigeants des PME congolaises. Ils aident tous les démunis et les voisins les plus proches. Mais en revanche, ils révèlent une certaine sensibilité des dirigeants des PME congolaises aux problématiques d'ordre social interne et environnemental par rapport aux dirigeantes. Ceux-ci sont plus responsables socialement envers les employés et sont plus respectueux de l'environnement par rapport aux femmes. Ils effectuent plus de dépenses sociales relevant de leurs pratiques RSE envers les salariés et engagent en même temps quelques dépenses environnementales relatives à la protection de l'environnement que les femmes dirigeantes des entreprises. Le faible niveau d'intérêt accordé par les femmes concernant la réalisation des activités sociales internes et à la protection de l'environnement peut être dû non seulement à la petitesse de l'entreprise, car la plupart sont dirigeantes des TPE, mais aussi au faible niveau d'étude et au manque de connaissance de la RSE. Celles-ci ne sont pas suffisamment formées et informées sur les réalités sociales et environnementales. Ce qui nous pousse à suggérer qu'il y ait des sensibilisations, des formations et du suivi concernant la pratique de la RSE dans les PME congolaises. Cela pourrait influencer la perception des dirigeants hommes et femmes et leur manière d'effectuer les dépenses vertes sur le plan social et environnemental. L'apport de cette recherche est essentiellement d'ordres théorique et managérial. Sur le plan théorique, elle contribue à renforcer les liens entre la RSE et la théorie des ressources et compétences et la théorie des parties prenantes en mettant en exergue le genre des dirigeants des PME. Les résultats issus de l'analyse se distinguent de plusieurs travaux des prédécesseurs dans les différents contextes d'étude et dans des cultures des populations très variées et permettent ainsi d'affirmer que la question du genre dans les problématiques de RSE peut être liée au contexte et à la culture des sujets interviewés. Sur le plan managérial, cette recherche vient briser les barrières dans les comportements des dirigeantes des PME congolaises qui s'intéressent moins à la RSE par rapport à leurs homologues masculins. Elle souligne l'importance pour les entreprises de réaliser les activités de la RSE en dépit de leur taille et du genre des dirigeants. La pratique de la RSE ne devrait être liée ni à la taille de l'entreprise ni à la question du genre des dirigeants. Hommes et femmes sont invités à réaliser ces types d'activités, parce que la RSE procure beaucoup d'avantages à la firme en dépit de sa taille. Ceux-ci sont considérés par Hart (1995) comme des avantages concurrentiels pour les firmes. Les entreprises de toute taille peuvent en bénéficier. Pour les pouvoirs publics, les résultats de ce travail de recherche soulignent la nécessité de faire des sensibilisations, des

formations et des suivis sur les questions sociales et environnementales en milieu des PME, surtout celles dirigées par les femmes. Conscients de la limite majeure de cette recherche, celle liée à la taille réduite de l'échantillon qui ne permet pas la généralisation des résultats, ce travail a largement atteint son objectif, car elle est de nature exploratoire. Elle ouvre les pistes pour les travaux futurs. Il serait mieux que les recherches futures puissent identifier clairement les obstacles ou freins à l'engagement des PME congolaises dans les dépenses vertes.

BIBLIOGRAPHIE

- Admassu, T. (2009). Quelles perspectives de financement pour les PME en Afrique ? *Revue de PROPARCO - Groupe Agence Française de Développement*(1), 17-19.
- Angelini, C. & Pignatelli, I. (2010). La RSE, un accélérateur de la prise en compte du genre. *Management et Avenir*, 8(38), 188-200.
- Bello, P. & Feudjo, J. (2022). Les dépenses vertes : quelle lecture pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises camerounaises ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(313), 77-90.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management et Avenir*(15), 9-29.
- Berger-Douce, S. & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), 75-92.
- Binninger, A. & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la stakeholder marketing theory ? *Management et Avenir*, 5(45), 14-40.
- Blodgett, J., Lu, L.-C., Rose, G. M. & Vitell, S. J. (2001). Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests : A Cross-Cultural Comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 190-202.
- Braun, P. (2010). Going Green : Women entrepreneurs and the environment. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2, 245-259.
- Buttner, E. (2001). Examining female entrepreneurs' management style : an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
- Carrier, C., Julien, P.-A. & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31(2), 36-50.
- Depret, M. & Hamdouch, A. (2015). Le déploiement des écosystèmes industriels et d'innovation dans le business vert. *Revue d'économie industrielle*, 152, 121-150.

- Etogo, G., Manga Engama, E. & Nomo, T. (2022). Gender identities and corporate social responsibility practices : a biographical approach of managerial recompositions in SMEs context. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 772-786.
- Fouquet, A. (2005). Les femmes chefs d'entreprise, le cas français. *Travail, genre et sociétés*, 31-50.
- Freeman, R. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, (Pitman, Éd.) Boston.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability ? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17, 17-38.
- Germain, C. & Gates, S. (2007), Le niveau de développement des indicateurs de RSE dans les outils de pilotage : observation et analyse des pratiques des entreprises, *Actes du 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.
- Gherra, S. (2010). Stratégies de développement durable : combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 5(204), 141-153.
- Graafland, J. & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*, 160, 377-396.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hines, J. M., Hungerford, H. R. & Tomera, A. N. (1986). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behaviour : A meta-analysis. *Journal of Environmental Education*, 18(2), 1-8.
- Ibrahim, N. & Angelidis, J. (1991). Effects of board members' gender on levels of involvement in strategic management and corporate social responsiveness orientation. *In Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institute*, 208-210.
- Jacobson, W. S., Palus, C. K. & Bowling, C. J. (2010). A women's touch ? Gendered management and performance in state administration. *Journal of Public Administration Research Theory*, 477-504.
- Jenkins, H. (2009). A "Business Opportunity" Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 21-36.
- Johnsson-Latham, G. (2006), *Initial study of lifestyles, consumption patterns, sustainable development and gender : do women leave a smaller ecological footprint than men ?* Report from the Swedish Ministry of sustainable development.

- Kahombera, R., Wamunzila, E., Kashumu, M., Buchekuderwa, C. & Lunanga, E. (2018). De la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à leur performance, cas des PME/BUKAVU. *Hal-01785600*.
- Klein, S. & Kellermanns, F. (2008). Understanding the noneconomic-motivated behavior in family firms : an introduction. *Family Business Review*, 21(2), 121-125.
- Léger-Jarniou, C. (2013), Femmes entrepreneurs et forte croissance : est-ce possible ? 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Haute École de Gestion (HEG), Fribourg.
- Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 165-181.
- Marshall, J. (2011). En-gendering notions of leadership for sustainability. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 263-281.
- Mercier, S. (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. 10è Conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec.
- Ministère des PME. (2009), *Charte des petites, moyennes entreprises et de l'artisanat en République Démocratique du Congo*, Kinshasa.
- Mione, A. (2004), CIGALINE, entre affectivité, effectivité et efficacité, bilan des cinq premières années de vie de l'unique club d'investissement pour la gestion alternative de l'épargne solidaire, au féminin. *Communication au 7ème CIFPME*. Montpellier.
- Moskolaï, D. (2017). Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises. *Questions de management*, 3(18), 125-137.
- Murillo, D. & Lazano, J. (2006). SMEs and CSR : An Approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- OCDE (2008), *Gender and sustainable development. Maximizing the economic, social and environmental of women*, OECD.
- Pandey, A. (2010). Greening garhwal through stakeholder engagement : the role of ecofeminism, community and the state in sustainable development. *Sustainable development*, 18(1), 12-19.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. & Courrent, J.-M. (2012), Femmes dirigeantes et Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une étude exploratoire. *XI Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Brest.

- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. & Courrent, J.-M. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? *Recherches en Sciences de Gestion*(97), 187-207.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M. & Spence , M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3-4).
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Rosener, J. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue Internationale P.M.E*, 31(1), 129-155.
- Schaper, M. (2002). Small firms and environmental management : predictors of green purchasing in western australien pharmacies. *International Small Business Journal*, 20(3), 235-251.
- Serwinek, P. (1992). Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 555-566.
- Shrivastava, P. & Hart, S. L. (1992). Greening Organizations. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 52, 185-189.
- Simen, S. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. *Cahiers de l'IREA*, n°14, Harmattan.
- Simga-Mugan, C., Daly, B., Onkal, D. & Kavut, L. (2005). The Influence of Nationality and Gender on Ethical Sensitivity : An Application of the Issue-Contingent Model. *Journal of Business Ethics*, 57, 139-159.
- Spence, L. (2007). CSR and small business in a European policy context: the Five "C"s of CSR and small business research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- Spence, L. (2016). The obfuscation of gender-awareness and feminism in CSR research and the academic community : An essay. Dans K. Grosser, L. McCarthy & MA Kilgour, *Gender equality and responsible business : Expanding CSR horizons* (pp. 16-30).
- St. Pierre, J., Carrier, C. & Pilaeva, K. (2011), Développement durable et PME : les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes ? *Colloque international : PME en marche vers le développement durable*, Montréal.
- Thiétart, R. (2014), Méthodes de recherche en management, éd. 4, Dunod.
- Thorton, J. C. & Byrd, J. T. (2013). Social responsibility and the small business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), 41-75.

Vier Machado, H. & Rouleau, L. (2002), Identité sociale et entrepreneuriat féminin : étude comparative entre le Brésil et le Canada. *6ème Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal.

Weeks, W. A, Moore, C. W., Mckinney, J. A. & Longenecker, J. (1999). The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 301-313.

Werber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility : a company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.

Yin, R. (1990), Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods, Vol. 5, Newbury Park : Sage.

Yin, R. (1994), Case Study Research. Design and Methods, Thousand Oaks : Sage Publications.

Yin, R. (2003), Case study research-Design and method, éd. 3, Sage Publications.

Zouiten, J. et Levy-Tadjine, T. (2005), Les femmes et les immigrants ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique ? *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.