

# **IDENTITES DE GENRE ET PRATIQUES DE RSE AU CAMEROUN: APPROCHE BIOGRAPHIQUE DES RECOMPOSITIONS MANAGERIALES EN CONTEXTE DE PME**

**Gabriel ETOGO**

Saint-Jérôme Douala, Cameroun

E-mail : [gabriel.etogo@yahoo.fr](mailto:gabriel.etogo@yahoo.fr)

**Théophile Serge NOMO**

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

E-mail : [theophileserge.nomo@uqtr.ca](mailto:theophileserge.nomo@uqtr.ca)

**Etgard MANGA ENGAMA**

Université de Douala, Cameroun

E-mail : [etgardm@gmail.com](mailto:etgardm@gmail.com)

---

**Résumé** : Les identités de genre sont ordinairement interprétées sous le prisme de la manière de s’emparer des injonctions sociales liées aux rapports sociaux de sexe. Ces différences s’inscriraient dans toutes sortes de comportements managériaux adoptés par les représentants des deux sexes. Sur la base d’une enquête ethnosociologique menée auprès de deux dirigeantes entrepreneures de PME du secteur formel (Cameroun), la présente étude vise à repositionner le débat dans ses fondements institutionnels. Plus concrètement, il s’agit de questionner les identités de genre comme fondement d’une conception différentialiste de la manière de concevoir et de pratiquer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les résultats obtenus révèlent le constat de recompositions potentielles et/ou effectives des comportements managériaux relatifs à la RSE.

**Mots-clés** : *Identités de genre - Pratiques de RSE - Recompositions - Management - PME - Cameroun.*

## Introduction

Nombre de chercheurs (Buss, 1994 ; Wright, 1995 ; Kimura, 2001 ; Geary, 2003 ; Brizendine, 2006) rendent effective « l'intangibilité de la dichotomie sexuée » en insistant non seulement sur les différences « naturelles » entre les hommes et les femmes, mais aussi en « établissant d'emblée une corrélation entre le biologique et le comportemental » (Jonas, 2010, p. 206). Dans un article publié dans la *Psychological Review*, Broverman et al. (1968) avançaient par exemple que seuls les hommes sont innovateurs. Face à cet état des choses, l'argumentation différentialiste entre les hommes et les femmes est revenue au-devant de la scène à l'effet de « naturaliser » la catégorie femme en lui attribuant des pouvoirs de transformation des pratiques professionnelles. Derrière cette approche, s'est dessinée l'idée selon laquelle les différences entre les sexes peuvent favoriser les femmes. Si bien que des auteurs comme Lunghi (2002) et Battle (2007) considèrent que les femmes sont aujourd'hui des agents de transformation et des moteurs d'innovation, à « condition [toutefois] de leur prêter d'autres qualités que celles qui leur ont précédemment été attribuées » (Jonas, 2010, p. 208).

D'un point de vue managérial, les dirigeants d'entreprise - hommes et femmes - adopteraient des choix distinctifs dans leurs façons de s'emparer des injonctions sociales attachées à leurs identités de genre. Des chercheurs en sciences de gestion (Paradas et al., 2013) ont tôt fait de formuler une hypothèse assimilant « sexe féminin » et « valeurs féminines », au point de considérer que l'entrepreneuriat féminin afficherait des dimensions « plus humaines » et « moins économiques » que l'entrepreneuriat masculin. D'autres chercheurs (St-Pierre et al., 2011) sont allés plus loin dans la caricature, estimant que les femmes ont une attitude plus favorable au développement durable que les hommes. Plus spécifiquement, en raison du rôle central du dirigeant dans les structures de petite taille, l'idée défendue est qu'il existerait des différences entre les pratiques managériales adoptées par les hommes et celles qui sont observées chez les femmes (Paradas, 2011). Le sujet est d'autant plus stimulant que la littérature anglo-saxonne a longtemps établi que les femmes sont le plus représentées à la tête de PME (Carrier et al., 2006 ; Vier Machado et Rouleau, 2002). Au Cameroun, le sujet devient intéressant à partir du moment où l'on peut constater que les travaux de recherche qui se sont penchés sur les pratiques de RSE en contexte de PME (Djoutsa Wamba et al., 2014 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Etogo et Estay, 2013 ; Moskolai Doumagay et al., 2016 ; Sangue Fotso, 2018) ne se sont pas intéressés au genre.

Le constat de recompositions potentielles ou effectives entre genres (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007) invite de la sorte à penser la déconstruction des évidences managériales au sens des approches critiques. Cette posture pose « la question d'une éventuelle 'mobilité de genre' au regard des normes actuellement en vigueur dans nos sociétés » (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007, p. 5). C'est pourquoi, dans ses travaux de recherche sur la perspective du genre, Le Feuvre insiste sur le « dépassement du genre » dans l'optique d'examiner les modalités du processus de féminisation des activités et de saisir soit les principes de légitimation de la différenciation des catégories de sexe, soit de les dépasser, du moins en partie (Le Feuvre et Guillaume, 2007). Pour autant, si l'expression « dépassement du genre » participe d'une « certaine plasticité des identifications masculines et féminines », elle ne désigne qu'un objectif (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007, p. 5).

Le propos de cet article est de questionner les identités de genre comme fondement d'une conception différentialiste de la manière de concevoir et de pratiquer la RSE. Plus profondément, il s'agit de revenir sur le concept d' « inversion du genre » développé par Guichard-Claudic et Kergoat (2007) afin de cerner les recompositions potentiellement ou

effectivement observables dans le champ des comportements managériaux. En effet, même s'il est possible de considérer que les valeurs de la société sont plus féminines (Marsan, 2007 ; Luyckx, 2002), de prendre appui sur l'existence de différences constatées dans les modes de management et les comportements des entrepreneurs et des entrepreneures, ou encore d'observer l'apparente proximité des valeurs féminines et des valeurs du développement durable, il s'agit de souligner que des comportements communs potentiels ou effectifs peuvent également être observés, étant donné que les trois piliers de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (économique, social et environnemental) sont indépendants de toute identité de genre. Dans l'optique de mettre en lumière les dynamiques relatives « au déplacement des frontières du masculin et du féminin » (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007, p. 7), nous explorons deux récits de vie et de pratique faisant preuve des avancées en la matière. Ces deux exemples correspondent à des parcours de vie « révélateurs » au sens de Gioia et al. (2013), recueillis auprès de deux dirigeantes entrepreneures<sup>1</sup> de PME du secteur formel. Nous présentons ces récits de vie ayant fait l'objet d'un double codage thématique et conceptuel.

Dans la première partie de cet article, nous questionnons le lien entre les identités de genre et les formes de pratiques de RSE à partir d'une interprétation institutionnaliste. Nous explicitons la méthodologie qui a guidé l'analyse des résultats en deuxième partie. La troisième partie présente les résultats de notre recherche au travers de deux récits de vie et de pratique. La quatrième partie porte sur la discussion des résultats obtenus.

## **1. Questionner les identités de genre comme fondement d'une conception différentialiste de la manière de concevoir et de pratiquer la RSE en contexte de PME**

La première partie de notre article porte sur la déconstruction des évidences managériales relatives aux représentations genrées de l'entrepreneuriat. Elle fait état des recompositions potentielles et ou effectives observées afin de penser autrement le lien entre les identités de genre et les pratiques de RSE.

### **1.1 Les représentations genrées de l'engagement dans les pratiques de RSE entre constructions sociales et pratiques différenciées**

Parmi les questions qui traversent les littératures francophone et anglophone (Amérique du Nord, Europe de l'Est et du Nord-Ouest) sur l'entrepreneuriat des femmes, il y a la question de la similarité et de la différence des choix stratégiques, organisationnels et le style de management des hommes et des femmes. Certains chercheurs (Brush, 1992 ; Ahl, 2002, 2006 ; Neergaard et al., 2005 ; ; Carrington, 2006 ; Pines et al., 2010 ; Constantinidis, 2010) avancent par exemple qu'il existe plus de similitudes que de différences entre dirigeants et dirigeantes.

Pour Paradas et al. (2012), les femmes seraient plus disposées à intégrer une dimension plus sociale et humaine au sein de leur structure. Ce qui conduit Léger-Jarniou (2013) à observer que les femmes accordent la priorité à l'aspect relationnel, pratiquent un management plus horizontal et participatif (Buttner, 2001 ; Bird et Brush, 2002 ; Carrier et al.

---

<sup>1</sup> « ... la dirigeante entrepreneure fait référence à une femme qui a créé ou repris une entreprise » (Chabaud et Lebègue, 2013, p. 49).

2006), plus démocratique et interactif (Rosener, 1990 ; Jogulu et Wood, 2006 ; Jacobson et al., 2010).

Suivant Léger-Jarniou (2013), trois grandes périodes correspondent à l'évolution des thèmes relatifs à l'entrepreneuriat des femmes. La première se situe entre 1970 et 1980, la deuxième dans les années 1990. Dans les travaux de recherche réalisés durant les deux premières périodes, la comparaison hommes-femmes porte sur l'idée que la norme entrepreneuriale est masculine (Brush, 1992 ; Ahl, 2006 ; De Bruin et al., 2007 ; Ely et Padavic, 2007). La troisième période a débuté depuis les années 2000. Elle rend compte de la diversité des thématiques abordées, les recherches se concentrant désormais sur les femmes elles-mêmes. Considérant ces errements des travaux de recherche en sciences du management, des auteurs anglo-saxons (Ahl, 2006 ; Hughes et al., 2012) insistent sur « la nécessité d'une meilleure compréhension des femmes entrepreneures et d'un renouveau dans les questions de recherche et méthodologies choisies » (Santoni, 2016, p. 219), en s'intéressant par exemple aux représentations genrées.

En effet, parce que confrontés « à l'hétérogénéité des entrepreneurs et à la difficulté de cerner et de prescrire leurs comportements, leurs attitudes, leurs valeurs » (Paradas et al., 2013, p. 189), les chercheurs en sciences de gestion s'intéressent habituellement à la catégorie des entrepreneures. En sorte qu'un travail de recherche sur les disparités de valeurs et de comportements entre les hommes et les femmes paraît justifié. Comme le soulignent ces auteurs, les différences entre les entrepreneurs (hommes et femmes) ont de l'importance en contexte de PME parce que les profils des dirigeants y sont plus marqués.

A ce propos, prenant appui sur les origines physiologiques et psychosociologiques, les recherches de Vidal (2006) évacuent l'hypothèse biologique de la différenciation entre les sexes : c'est l'environnement qui influence les connexions après la naissance. Marsan (2007) conforte cette position en indiquant que les femmes et les hommes ont des dispositions biologiques et neurologiques identiques à la naissance. Ces travaux mettent au centre de la réflexion le rôle joué par les facteurs individuels, sociaux et culturels. La maternité expliquerait également les différences entre les sexes. La fonction de reproduction rendrait les femmes plus sensibles au devenir de la société dans son ensemble et particulièrement à la vie des générations futures (Zuinen, 2002). Le lien entre le rôle de mère et celui de gestionnaire influencerait les représentations (Vier Machado et Rouleau, 2002). De même, la fonction "historique" de maîtresse de maison pourrait expliquer la différence entre les hommes et les femmes. Cette fonction induirait chez les femmes une vision plus conciliante non seulement des relations entre les êtres humains mais aussi des activités de consommation et de l'environnement naturel (Zuinen, 2002).

Quant aux sources socioéconomiques, Rousseau (2007) considère que les femmes peuvent féconder l'esprit des hommes qui s'intéresseront à d'autres valeurs que le profit. Pour des chercheurs comme Lambrecht et al. (2003) ou encore Zouiten et Levy-Tadjine (2005), les entrepreneures seraient « 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). A ce sujet, d'autres recherches ont révélé que dirigeants et dirigeantes de PME ont souvent, dans leurs activités entrepreneuriales, des motivations autres que le profit (GREPME, 2007 ; Klein et Kellermanns, 2008).

Finalement, s'il est fondé d'observer que le management féminin est caractérisé par un intérêt pour la responsabilité sociale, l'on est également en droit de considérer que l'intérêt accordé à la fois par les hommes et les 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) se rapporte bien à l'importance attachée au concept de développement durable.

## **1.2 Comportements managériaux des dirigeantes entrepreneures et pratiques de RSE : la question de l'institutionnalisation de l'approche genre au Cameroun**

L'étude de St-Pierre et al. (2011) soutient que les femmes accordent plus d'intérêt que les hommes aux objectifs socio-environnementaux. Les femmes stimulent davantage l'inspiration chez leurs subalternes. Les femmes sont plus proches des préoccupations de leurs salariés (Carrier et al., 2006). Les femmes écoutent, encouragent, délèguent plus que les hommes, et considèrent que ces comportements sont caractéristiques du management féminin (Fouquet, 2005). Une étude de la Harvard Business School établit même un lien entre la présence des femmes dans des conseils d'administration et l'investissement des entreprises concernées dans la gouvernance, l'exercice de la philanthropie et les causes humanitaires. Par exemple, pour l'année 2007, les Conseils d'administration dans lesquelles se trouvaient au moins trois femmes ont donné vingt-huit fois plus que celles où siègent les hommes (Paradas et al., 2013).

Les femmes accorderaient plus d'intérêt que les hommes à la protection de l'environnement (Pandey (2010). Leur empreinte sur la planète est moindre (Drion, 2006 ; Johnsson-Latham, 2006), en sorte que les indicateurs d'une performance soutenue sur le plan socio-environnemental sont supérieurs pour les femmes (St-Pierre et al., 2011). Sur le plan des résultats financiers, deux profils émergent pourtant : certaines femmes ont intégré des principes de marché culturellement masculins (valorisation d'objectifs économiques) ; d'autres privilégient des valeurs féminines en raison de leur nature « vénusienne » (Rousseau, 2007). Ce constat est la manifestation des avancées en mixité. Les femmes peuvent à la fois incarner des valeurs culturellement considérées comme masculines et des valeurs culturellement assimilées comme féminines. Pour tout dire, les différences culturelles entre les hommes et les femmes, que l'on ne saurait nier, n'induisent pas l'immuabilité des comportements managériaux. Mais une question demeure : l'imaginaire féminin des pratiques de RSE constitue-t-il un frein à la poursuite des objectifs économiques par les dirigeantes entrepreneures ?

Avec l'élargissement du périmètre de la responsabilité des entreprises, le concept de RSE se positionne aujourd'hui comme un enjeu capital et un levier de changement. Au Cameroun, comme le soulignent Kamdem et Ikellé (2011), depuis les travaux de Barbier (1985), trois approches principales ont meublé le processus d'institutionnalisation de l'approche genre (Ikellé, 2007). La première approche, qui se rapporte à l'intégration de la femme au développement (IFD), considère que la femme doit être intégrée dans le processus de développement. La deuxième, l'approche « Femme et Développement » (FED), porte sur le rôle de la femme « dans le processus du développement ». La troisième approche, basée sur l'axe « Genre et Développement » (GED), est relative à l'engagement et à la lutte pour l'égalité du genre (Nana-Fabu, 2009 ; Njikam Savage, 2010).

La question du genre est également abordée sous l'angle du droit social, au regard du principe d'égalité entre homme et femme consacré par la Loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 (Kamdem et Ikellé, 2011). Ce principe est d'ailleurs conforté par le Code du travail du 14 août 1996 (article 61, alinéa 2). En dépit de la pertinence de ces textes de loi, les discriminations à l'égard des femmes n'ont pas disparu (Woubou, 2006). Cette réalité a conduit différents auteurs à estimer que l'institutionnalisation de l'approche genre au Cameroun fait non seulement face à la faiblesse de la recherche et de l'enseignement dans ce domaine (Moutomè Ekambi, 2004), mais aussi à des contraintes socioculturelles (Ikellé, 2007).

Dans le champ des sciences du social, l'étude de Kamdem et Ikellé (2011, p. 51) sur le lien entre le management de la diversité et le genre a porté sur la question de savoir comment « les initiatives et les actions d'accompagnement des femmes entrepreneures au Cameroun peuvent contribuer à la promotion socioéconomique des femmes et à la revalorisation de leur statut social dans la société ». Pour être précis, en considérant avec Lemièrre et Silvera (2006) que le concept de genre est ordinairement mobilisé dans sa traduction française pour signifier que « la différenciation entre hommes et femmes ne se limite pas seulement à une différence biologique », il s'est agi d'insister sur le fait que la différenciation « fait davantage référence à toutes les formes de construction sociale et culturelle des différences entre hommes et femmes » (Kamdem et Ikellé, 2011, p. 53).

Or, en ce qui concerne les pratiques de RSE, parmi les travaux de recherche menés en contexte de PME (Djoutsa Wamba et al., 2014 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Etogo et Estay, 2013 ; Moskolai Doumagay et al., 2016 ; Sangue Fotso, 2018), aucun texte ne s'est intéressé, du moins à notre connaissance, au genre. En questionnant les identités de genre comme fondement d'une conception différentialiste de la manière de concevoir et de pratiquer la RSE, notre article fait de la sorte l'hypothèse d'une recomposition des comportements managériaux en ce sens que l'une des caractéristiques essentielles et permanentes de la RSE est que les pratiques de RSE sont indépendantes de toute identité de genre. En considérant avec Belghiti-Mahut et al. (2016, p. 86) que « Les innovateurs frugaux dans les pays en voie de développement « innovent » dans une urgence vitale et surtout dans un environnement complexe empreint de ressources limitées », la présente étude rouvre un débat, encore mis en avant dans la littérature en sciences du management, sur la question des stéréotypes de genre. Une réflexion théorique pouvant en cela être utile à l'effet de mieux cerner les enjeux liés aux avancées en mixité.

### **1.3 Redistribuer les cartes institutionnelles : des recompositions potentielles et/ou effectives comme transgression des rapports sociaux de sexe**

Suivant Verschuur (2011, p. 188), « Le concept « genre » s'est développé, à partir des années 1970, comme un outil analytique nécessaire pour comprendre pourquoi les femmes et les hommes agissent comme ils le font ». De manière précise, « Le genre est un élément constitutif de rapports sociaux fondés sur des différences perçues entre les sexes et le genre est une façon première de signifier des relations de pouvoir [...] Le concept de genre structure la perception et l'organisation concrète et symbolique de toute la vie sociale » (Scott, 2000, p. 56). L'introduction du genre comme perspective de recherche permet de la sorte de montrer que les hommes et les femmes, au-delà d'être des sujets, peuvent également être des porteurs de structures (Verschuur, 2011). Au sens de Rauber (2003), si les hommes et les femmes sont des sujets, ils sont en mesure de prendre conscience de leur situation, de manifester par la même occasion une volonté de changement et la capacité à construire ces changements. Comme le souligne Butler (2005), l'expression « discipline de genre » rend compte des actes et des gestes que nous posons et qui font de nous un homme ou une femme. En sorte que ces pratiques de genre produisent des identités soit masculine soit féminine. C'est ainsi que chacun (homme) et chacune (femme) intériorise des normes de masculinité ou de féminité (Löwy, 2006). Pourtant, si ces différences existent et persistent, « ni les identités ni les rapports de genre ne sont immuables [...] Les identités de genre, produites par les actes et les gestes, ne sont pas figés ni uniques » ; par-delà les représentations liées au sexe et/ou au genre, les identités de genre ne correspondent pas à la réalité (Verschuur, 2011, p. 188-189).

Il s'agit de souligner que des pratiques communes potentielles ou effectives peuvent être observées à la fois chez les femmes et chez les hommes. Ainsi, des stratégies particulières

d'investissement dans les pratiques de RSE peuvent être identifiées. Des femmes et des hommes peuvent adopter des approches managériales mixtes, que l'on pourrait qualifier au sens de Guichard-Claudic et Kergoat (2007), de pratiques d'un « genre neutre », en combinant des comportements managériaux culturellement définis comme masculins et des comportements managériaux culturellement définis comme féminins. Pour autant, comme le soulignent ces auteurs, il faut se garder de considérer que les femmes déniaient leur féminité et qu'elles entendent se masculiniser. En adoptant des comportements culturellement « dévolus à l'autre sexe, en transgressant les orientations genrées » en termes de pratiques de RSE, dans quelle mesure les femmes (les hommes également) bousculent-elles les définitions féminines du management ? Cherchent-elles à réaffirmer une identité sexuée ou « à passer de l'autre côté des normes genrées ? » (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007, p. 6).

Selon ces auteures, diverses réponses peuvent être formulées. En considérant que ces transgressions permettent d'observer les dynamiques issues de la remise en question des identités de genre, il est important de relever que le déplacement des frontières du masculin et du féminin ne mène pas nécessairement à une neutralisation du genre dans les devenirs sociaux des personnes concernées (hommes et femmes) (Le Feuvre, 2003). Comme le souligne Etogo (2018), les femmes ne deviendront pas des hommes, et vice versa !

Dans un environnement compétitif où il faut impérativement se démarquer, les femmes vont ainsi mobiliser des comportements culturellement définis comme masculins qu'elles vont associer aux comportements culturellement définis comme féminins. Au sens de Guichard-Claudic et Kergoat (2007), les femmes s'engagent dans une démarche innovatrice en adoptant des comportements managériaux « unigenres ». Et si « L'addition de traits masculins menace de détruire la féminité [...] les femmes qui désirent réussir dans un environnement compétitif doivent souvent apprendre à être 'bilingues', à s'appropriier le style de travail masculin et féminin, et à savoir dans quelles circonstances utiliser l'un ou l'autre » (Löwy, 2006, p. 158). En matière de RSE, cela est rendu possible du fait des trois dimensions (économique, sociale et environnementale) qui sont indépendantes de quelque forme d'identité de genre. Ces dimensions s'appliquent à tous les dirigeants d'entreprise (hommes et femmes), sans distinction de sexe.

Ainsi donc, l'approche développée par Guichard-Claudic et Kergoat (2007) est intéressante en ce qu'elle souligne le caractère flou des frontières du masculin et du féminin. Sans remettre en question, de manière radicale, l'ordre de genre et le rapport social caractérisé à la fois par le processus de différenciation et de hiérarchisation (Kergoat, 2000), cette approche met en exergue des compositions extraordinaires dont l'ambition est d'assurer un équilibre, toujours fragile, entre des comportements managériaux novateurs et l'adhésion à des modèles culturellement genrés. Les dirigeantes entrepreneures adoptent des pratiques de RSE, non pas dans l'optique de s'approprier des atouts extérieurs de la masculinisation, mais dans la perspective du respect des trois dimensions de la RSE. Cette démarche ne conduit pas, comme on pourrait le penser, à une remise en cause, dans leurs fondements institutionnels, des assignations genrées (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007). Elle participe, à tout le moins, de la recherche d'un dépassement du genre (Le Feuvre, 2003 ; Le Feuvre et Guillaume, 2007).

## **2. Méthodologie de la recherche**

Nous avons utilisé une approche qualitative et longitudinale pour l'étude de deux parcours de dirigeantes entrepreneures de PME du secteur formel. Cette méthode a favorisé des allers-retours entre le terrain et la littérature portant sur les pratiques de RSE en lien avec les identités de genre. Cette stratégie s'inspire de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ;

Strauss et Corbin, 1998). Nous avons ainsi adopté une approche ethnosociologique du récit de vie et de pratique afin de mieux cerner, de façon longitudinale, le processus étudié. Comme l'observe Granier (2007, p. 135), trop de sociologues parlent au nom des femmes (Touraine, 2006). Il s'est agi, dans le cadre de cet article, « d'aller voir » et en l'occurrence de les écouter.

Nous avons sélectionné des dirigeantes entrepreneures susceptibles de nous apporter un matériel riche, qui mette en lumière les relations entre les concepts d'identités de genre et de pratiques de RSE. Dans la perspective de comprendre un phénomène assez peu étudié (Langleh et Abdallah, 2011), à savoir le lien entre les identités de genre et les pratiques de RSE, nous avons retenu des cas « révélateurs » au sens de Gioia et al. (2013). Les entretiens se sont déroulés dans les lieux de travail des répondantes. Ces entretiens ont porté sur leurs expériences en lien avec les concepts d'identités de genre et de pratiques de RSE. En dépit de leurs calendriers respectifs très contraints, ces entrepreneures se sont rendues disponibles afin de nous permettre de recueillir toutes les informations dont nous avons besoin.

Le premier auteur a réalisé le recueil des récits de vie et de pratique. Il a effectué deux séries d'entretiens avec chacune des deux dirigeantes entrepreneures. La première série d'entretiens a eu lieu en mars 2017 ; la seconde en novembre 2018 : soit deux (02) heures d'entretien par personne. Les premiers éléments de codage ont été fournis par les entretiens semi-directifs qui avaient préalablement été menés. Ce travail de terrain a fait émerger les différents concepts qui ont été mobilisés dans le cadre de l'analyse des résultats. Les deux autres auteurs ont participé au codage et à l'analyse des récits de vie et de pratique. Du fait de la proximité qui s'est établie entre le premier auteur et les répondantes, cette perspective méthodologique a permis de limiter les biais d'interprétation potentiels ou effectifs : au sens de Langleh et Abdallah (2011) et de Gioia et al. (2013), « un membre de l'équipe de recherche immergé dans le terrain et un autre apportant une vision externe de la recherche » (Bernard et Barbosa, 2016, p. 97). A partir d'un travail d'aller-retour entre la littérature et les retranscriptions, le premier travail de codage a porté sur des analyses individuelles de chaque récit de vie et de pratique réalisées par chacun des trois auteurs. Le travail de double codage (confrontation des analyses des trois auteurs) a permis l'identification des différentes catégories à retenir pour la discussion des résultats dans une perspective interdisciplinaire.

Pour atteindre cet objectif, nous avons combiné des données issues des passages de verbatim et des données provenant de concepts plus abstraits. Nous avons opéré un codage thématique du matériau empirique en suivant l'approche de Gioia et al. (2013). Nous sommes passés de onze (10) codes de premier rang à quatre (4) thèmes de second rang, puis à deux (2) dimension de second rang agrégé. Le codage de premier rang a été inductif et la montée en abstraction s'est opérée à travers des allers-retours entre la théorie et le terrain dans une logique abductive. A titre d'exemple, ce retour à la littérature a fait émerger différents concepts de second rang tels que l'empathie, l'altruisme, l'intuition, l'ancrage local, mais aussi la confiance en soi et l'aversion au risque. La confrontation des données empiriques avec les travaux de recherche en sciences du management sur le lien entre les identités de genre et les pratiques de RSE a fait apparaître que certains aspects avaient rarement été abordés : en termes de recompositions managériales potentielles ou effectives, le lien entre le portrait très masculin de l'entrepreneur-innovateur schumpétérien et l'innovateur frugal proche du modèle féminin (Belghiti-Mahut et al., 2016).



### 3. Résultats de la recherche

Notre grille de lecture combine des dimensions issues à la fois du cadre théorique et de dimensions nouvelles. Nous les avons construites autour de deux points principaux : une présentation des avancées en mixité à travers deux parcours de vie et une analyse des récits de vie et de pratique.

#### 3.1 Des avancées en mixité : parcours de vie et de pratique de dirigeantes entrepreneures innovatrices

Afin de mieux cerner les récits de vie et de pratique, nous présentons de manière succincte les différentes logiques d'action des deux dirigeantes entrepreneures que nous avons rencontrées. Nous avons réduit le propos à ce qui vaut en matière de validation pour la présente étude.

##### **Histoire 1 - Audrey : un management indifférencié moulé dans l'esprit des modèles considérés culturellement comme masculins**

Mannequin au début de sa carrière professionnelle, Audrey, la cinquantaine, mariée, s'est engagée dans un corps de métier considéré comme masculin : la métallurgie lourde. La décision de créer cette entreprise est partie d'un évènement. En 1999, alors qu'elle livrait du matériel de bureau dans une entreprise industrielle, elle va constater que le personnel de cette dernière était essentiellement constitué d'hommes. A la question de savoir pourquoi il n'y a que des hommes, elle reçut une réponse : « *Les femmes n'ont pas de place ici* ». Face à cette réponse, elle prit la ferme résolution de créer son entreprise. Aujourd'hui, elle dirige, en sa qualité de PDG, une entreprise classée stratégique par l'Etat du Cameroun.

Dans l'optique d'éviter la dispersion dans ses choix stratégiques en matière de RSE, Audrey soutient la jeunesse camerounaise en tant que marraine de l'Association Entrepreneurs Ingénieurs d'Afrique (ASENIA). Une association qui se donne des missions de lobbying, de marketing et de certification pour la promotion et la valorisation du « Made in Cameroon » : « *Dans notre contexte, l'on ne saurait évaluer la qualité de nos produits au regard des normes occidentales. Il s'agit de rédiger des normes en prenant appui sur nos réalités locales. Les occidentaux mettent des barrières par rapport aux produits qui ne se retrouvent que chez eux. Par exemple, nous pouvons dire que si un produit ne contient pas l'ESSOK<sup>2</sup>, il ne peut entrer au Cameroun* ». L'entreprise a inscrit son action dans le cadre du Plan Directeur d'industrialisation du pays, soutenant ainsi l'action du gouvernement. En phase avec la logique de faire du Cameroun l'usine de la nouvelle Afrique industrielle, les activités d'Audrey restent cohérentes avec l'agenda 2063 de l'Union Africaine, qui met en priorité la transformation des ressources naturelles d'Afrique en Afrique. Au-delà de la dimension éthique qu'elle promeut dans ses différentes activités, Audrey offre de son énergie, de son temps et de ses ressources à la jeunesse : « *J'ai beaucoup dépensé en voyage pour voir ce qui se fait ailleurs et venir l'implémenter au Cameroun* ».

##### **Histoire 2 - Collette Jeanine : un management stratégique fondé sur un équilibre entre modèles culturels masculins et féminins**

La soixantaine, mariée, Colette Jeanine a suivi un cursus primaire, secondaire et universitaire. Au début des années 1980, elle est recrutée au Ministère du travail du Cameroun en qualité de cadre contractuel. Avec l'arrivée du code du travail, suivi de son décret d'application, qui a donné la possibilité au secteur privé d'exercer un certain nombre d'activités dont le travail

---

<sup>2</sup> Écorce utilisée localement dans la production du vin de palme par exemple.

temporaire, son époux va lui insuffler l'idée de se lancer dans l'intérim. Entre 1994 et 2012, l'entreprise s'est investie dans la mise à disposition d'employés dans différentes entreprises et dans différents secteurs (placement de manœuvres, de cadres, etc.).

Les textes juridiques ne permettant pas aux entreprises de « garder » les employés avec un statut d'intérimaire pendant plus de 12 mois, il lui fallait trouver une stratégie pour embaucher elle-même ces employés ou encore les faire embaucher (CDI) dans d'autres entreprises. Colette Jeanine va ainsi diversifier ses activités en développant deux activités : Emploi Service (Intérim) et Emploi Service SA (prestation de services). Une troisième entreprise (DAL) sera créée dans le cadre de la gestion de la flotte automobile, la fourniture en carburant, etc. Aujourd'hui, les activités de ces entreprises s'étendent dans les 10 régions du Cameroun, au Tchad, au Congo Brazzaville, en République Démocratique du Congo, au Gabon, etc. Actuellement, une agence est en création en République Centrafricaine.

### 3.2 Analyse des récits de vie et de pratique

Les différents entretiens semi-directifs que nous avons menés ont fait émerger un certain nombre de concepts relevant de l'innovateur frugal (Belghiti-Mahut et al., 2016) : l'intuition, l'empathie, l'altruisme et l'ancrage local. Deux autres dimensions se rapportent à l'acceptation schumpétérienne de l'entrepreneur-innovateur : la confiance en soi et l'aversion au risque.

Comme l'observent ces auteurs, l'intuition est la première caractéristique de l'innovation frugale. Il s'agit de suivre son cœur en mettant en avant l'intelligence émotionnelle au détriment de l'intelligence rationnelle. Ainsi, l'engagement d'Audrey naît de sa volonté de soutenir la jeunesse camerounaise. Elle motive les jeunes à plus d'initiatives à l'effet d'améliorer leur condition de vie et la situation économique du pays. Pour Collette Jeanine, c'est le souci « *de ne pas jeter à la rue des intérimaires après douze mois de travail* » qu'elle a entrepris de développer ses activités entrepreneuriales : « *Le cœur est présent dans tout ce que je fais ! La femme sait agir avec le cœur mais aussi avec la raison. Du fait de mon rôle de maman, mon management est plus affectif* ». Son engagement est une réponse au manque d'emplois. Pour tout dire, l'investissement des deux dirigeantes entrepreneures est lié à des rencontres (Audrey) et à des ressentis (Collette Jeanine).

Relativement à l'empathie, la mobilisation d'un répertoire attaché aux sentiments est réelle. Pour Audrey, c'est en se mettant à l'écoute et à la place de jeunes entrepreneurs ingénieux, ayant besoin d'un encadrement, qu'elle s'est engagée « *à faire du Cameroun une terre de valeurs* ». Quant à Collette Jeanine, c'est le « côté maternel » qui a primé ! Comme elle l'explique elle-même : « *Il fallait trouver une solution à la situation de ces jeunes qui allaient se retrouver dans la rue. Ces jeunes avaient besoin de moi. Il fallait que je fasse quelque chose pour eux !* ». On peut donc observer que l'empathie n'est pas éloignée de l'intuition. Les deux dirigeantes entrepreneures ont innové parce qu'elles ont vécu les moments difficiles que traversaient ces jeunes.

En ce qui concerne l'altruisme, les deux dirigeantes entrepreneures ont mesuré l'ampleur des problèmes que rencontre la jeunesse. Dans son combat pour faire du Cameroun une terre de valeurs, Audrey soutient depuis près de deux ans la vision qu'elle partage avec l'association ASENIA. Colette Jeanine quant à elle inscrit son action dans le cadre de sa volonté d'« *intégrer les intérimaires dans le circuit normal de l'emploi* » (CDI). Leur insertion professionnelle lui tient à cœur. Cette dimension, qui se vit au gré des rencontres et des ressentis, est liée aux précédentes (l'intuition et l'empathie).

L'ancrage local représente le dernier volet de l'innovation frugale. Cette dimension se vit au regard du recours aux produits locaux (Audrey) et à l'utilisation d'une main-d'œuvre locale (Colette Jeanine). La première soutient l'Association ASENIA dans son action de promotion de la valorisation du "Made in Cameroon" à travers des journées de dégustation des produits locaux. Ces journées offrent des espaces d'exposition gratuits aux TPE afin de leur permettre de faire déguster leurs produits pendant une journée et, ainsi, de faire accepter les produits camerounais aux Camerounais eux-mêmes. Colette Jeanine emploie majoritairement des jeunes issus des universités camerounaises, valorisant ainsi les programmes d'enseignement conçus localement. Il apparaît que cette dimension participe de la valorisation des produits locaux et de l'utilisation de la main-d'œuvre locale à l'effet d'assurer l'emploi des jeunes.

Les deux autres dimensions que nous allons présenter ici relèvent de l'innovation au sens schumpétérien du terme, à savoir la confiance en soi et l'aversion au risque (ces deux dimensions sont liées).

Audrey estime qu'elle se positionne là où on n'attend pas ordinairement les femmes. La chef d'entreprise ambitionne de susciter en chacun et en tous un sens aigu du patriotisme économique et d'aider à l'essor du Cameroun en participant à la réalisation du Plan Directeur d'Industrialisation qui place le "Made in Cameroon" au centre de l'émergence du pays. L'objectif étant de faire briller le Cameroun à travers les œuvres de jeunes camerounais : « *Miser sur une jeunesse souvent sans expérience représente effectivement un risque. Mais je sais ce que je fais : je fais confiance à la jeunesse* ». La dirigeante réussit ainsi à combiner des objectifs sociaux et économiques. Colette Jeanine stimule la croissance de l'emploi et réduit la pauvreté par la création d'emplois pour de jeunes camerounais "sans expérience", en mobilisant des ressources privées. Elle contribue ainsi à l'élargissement de l'assiette fiscale ; quelques-uns des défis auquel fait face le gouvernement du Cameroun étant la transition vers une économie non pétrolière et la création d'emplois.

#### **4. Discussion des résultats**

Les recompositions managériales que nous venons de présenter se caractérisent par l'intégration d'éléments relevant traditionnellement du répertoire masculin sans toutefois prendre de la distance vis-à-vis du répertoire féminin. En déplaçant les frontières de l'orientation genrée des pratiques, les dirigeantes entrepreneures de notre échantillon ne détruisent pas leur féminité, mais confortent leur position comme innovatrices en intégrant, au sens de Guichard-Claudic et Kergoat (2007), des formes d'expressivité plus contemporaines.

Dans la perspective développée par Löwy (2006), les comportements des deux dirigeantes entrepreneures sont le reflet de l'éventualité asymétrique de rendre propres les attributs du sexe opposé. L'intégration de certains attributs définis culturellement comme masculins, par exemple la confiance en soi et l'aversion au risque, enrichit leur répertoire d'action sans pour autant mettre en difficulté leur féminité. En rendant propres des comportements managériaux culturellement définis comme masculins, les deux dirigeantes entrepreneures remettent en question les définitions classiques des catégories sexuées. Il s'agit d'un travail de longue haleine, si l'on considère le genre comme « une catégorie sociale profondément intériorisée ». Comme le soulignent Guichard-Claudic et Kergoat (2007, p. 16) : « Si la pratique de l'inversion professionnelle du genre contribue *a priori* à déconstruire celui-ci, les institutions aussi bien que les représentations stéréotypées du masculin et du féminin participent à sa reproduction sous des formes renouvelées ».

En cela, le processus de mixisation des comportements observé peut être lu en termes de masculinisation des dirigeantes entrepreneures. Pour observable que soit cette dernière, une évaluation en termes d'invasion des « anciens bastions masculins » (Le Feuvre, 2007) ne saurait suffire pour comprendre ce qui se joue quand des dirigeantes entrepreneures s'investissent dans des pratiques de RSE considérées jusqu'ici comme masculines et réciproquement - quand les hommes intègrent des comportements considérés comme féminins. La mixité ne se traduit pas seulement par l'intégration par des dirigeantes entrepreneures - par des dirigeants entrepreneurs aussi -, dans des situations particulières, de comportements managériaux dévolus à l'autre sexe, elle entraîne ou accompagne des recompositions, parfois très profondes, des pratiques de management liées à la RSE. Cette situation n'est pas sans incidence sur les comportements des unes et des autres. Cependant, cette intégration ne se conjugue pas avec une indifférence de l'appartenance de sexe des personnes concernées, avec une neutralisation du genre.

Dans le cadre du management, l'intégration de comportements rattachés au tempérament féminin active des représentations essentialistes des compétences et attributs masculins et féminins. Un certain niveau de mixité est donc souhaitable, l'objectif recherché étant l'intégration de telles pratiques à la fois par les dirigeantes entrepreneures et par les dirigeants entrepreneurs. A travers l'intégration de comportements empruntés au répertoire considéré comme féminin, les dirigeants ne se mettent pas en péril non plus, mais confortent leur position en adaptant leur jeu à des formes plus contemporaines. La prise en compte des identités masculines et féminines est ici fondamentale puisqu'elle questionne les identités de genre, et parce que les hommes éprouvent de plus en plus de difficultés à défendre le « modèle de masculinité hégémonique » (Connell, 1987).

En observant que les deux dirigeantes entrepreneures ne rejettent pas leur identité féminine, dans un domaine où elles devraient culturellement privilégier les dimensions sociale et environnementale, on se rend compte qu'elles parviennent à concilier le social et l'économique. Les pratiques de RSE des deux dirigeantes entrepreneures sont inspirées par le cœur. Du fait de leur empathie, elles savent écouter les autres et se préoccuper de leur sort. Leur ingéniosité les aide à dénicher des solutions dans le contexte local. Les deux dirigeantes se rendent utiles dans leur environnement immédiat en proposant des solutions aux problèmes qui se posent. En s'investissant dans la promotion de la qualité des produits locaux, Audrey inscrit son activité en droite ligne avec le Plan Directeur d'industrialisation impulsé par le Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique (MINMIDT), dont l'ambition est de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. En créant de nouvelles entreprises pour sortir les jeunes intérimaires de la situation de précarité dans laquelle se trouvent ces derniers, Collette Jeanine trouve des solutions à l'emploi des jeunes. Ce sujet est d'ailleurs au centre de la « Vision 2035 » du gouvernement du Cameroun, traduite dans son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE).

En reconnaissant que les motivations initiales des actes posés par les deux dirigeantes entrepreneures de notre échantillon participent d'un esprit frugal, caractéristique du genre féminin, il faut également reconnaître que leurs actions ne sont pas éloignées de l'innovation classique, caractéristique des valeurs associées au genre masculin (Belghiti-Mahut et al., 2016). Mais il ne s'agit pas de penser que les femmes ont seules l'exclusivité (Rousseau, 2007) de l'innovation frugale. Cette hypothèse, à l'origine de ce travail de recherche, questionne les identités de genre comme fondement d'une conception différentialiste de la manière de concevoir et de pratiquer la RSE.

## Conclusion

En matière de RSE, l'atypique devient la norme ! Aborder la problématique du lien entre les identités de genre et la manière de concevoir et de pratiquer la RSE demande de se pencher sur la façon dont le genre structure la perception et l'organisation de la société. Les pratiques de RSE permettent-elles de modifier les représentations liées aux identités de genre ou ne font-elles que les perpétuer ?

Les deux récits étudiés montrent que les deux dirigeantes entrepreneures ont pris conscience de la manière dont la constitution de la féminité et de la masculinité structure la réalité. Elles ont donc entrepris d'inscrire leurs pratiques de RSE dans une démarche transformatrice. Ces deux exemples rendent compte, d'une autre manière, de l'appréhension du sens de l'engagement des dirigeantes entrepreneures dans les pratiques de RSE. Les résultats de cette recherche révèlent que les transformations des rapports de genre observées induisent un nouveau paradigme. L'objectif des deux dirigeantes entrepreneures n'est pas de renverser un ordre genré qui maintient les spécificités de genre. Tout comme l'intégration « par les hommes de certains attributs féminins [...] enrichit leur registre d'action sans pour autant remettre en cause leur masculinité » (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007, p. 16).

En intégrant des pratiques de RSE rattachées aux attributs masculins, les femmes questionnent de fait les définitions traditionnelles des catégories sexuées mais doivent, sans doute plus que les hommes, composer avec des 'schémas de genre' qui différencient attributs masculins et féminins. Le genre est une construction sociale profondément intériorisée à la fois par les hommes et les femmes. Si bien que la peur de l'indifférenciation restent omniprésentes (Guichard-Claudic et Kergoat, 2007). En établissant une rupture avec l'expérience ontologique (masculine et féminine) qui contribue à poser les pratiques de RSE comme expression naturelle des comportements, cet article montre à quel point les rapports sociaux de sexe se reproduisent mais aussi sont subvertis au regard des exigences relatives aux pratiques de RSE. Il s'agit de porter un regard critique sur la société, à l'effet de modifier le système de production et de reproduction des identités de genre (Verschuur, 2011).

## Références

- Ahl, H. J. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), pp. 595-621.
- Ahl, H. J. (2002). The making of the female entrepreneur : a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship, Jönköping : Jönköping International Business School.
- Barbier, J.-C. (1985). Femmes du Cameroun, mères pacifiques, femmes rebelles, Paris : Karthala-Orstom.
- Battle, A. (2007). Construire l'avenir avec les femmes. *Futuribles*, (334), pp. 47-62.
- Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., Rodhain, A., Rodhain, F., Temri, L. et Yousfi, O. (2016). Genre et innovateur frugal : 4 cas de femmes innovatrices. *Innovations*, (51), pp. 69-93.
- Bernard, M.-J. et Barbosa, S. D. (2016). Résilience et entrepreneuriat : une approche biographique et dynamique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, (19), pp. 89-123.
- Bird, B. and Brush, C. G. (2002). A Gendered Perspective on Organizational Creation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), pp. 41-65.
- Brizendine, L. (2006). Les secrets du cerveau féminin, Paris : Grasset.
- Broverman, D. M., Klaiber, E. L., Kobayashi, Y. et Vogel, W. (1968). Roles of activation and inhibition in sex differences in cognitive abilities. *Psychological Review*, (75), pp. 23-50.
- Brush, C. G. (1992). Research on Women Business Owners : Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), pp. 5-30.
- Buss, D. (1994). Les stratégies de l'amour, Paris : Inter-Editions.
- Butler, J. (2005), Trouble dans le genre. Pour un féminisme de la subversion, Paris : La Découverte.
- Buttner, E. H. (2001). Examining female entrepreneurs' management style : an application of relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), pp. 253-269.
- Carrier, C. Julien, P.-A. et Menvielle, W. (2006). Entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années, *Gestion*, 31(2), pp. 36-50.
- Carrington, C. (2006). L'entrepreneuriat au féminin. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), pp. 95-106.
- Chabaud, D. et Lebègue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (7), pp. 43-60.
- Connell, R. W. (1987). Gender and Power : Society, the Person and Sexual Politics, Sidney : Allen & Unwin.
- Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue Française de Gestion*, 30(202), pp. 127-143.
- De Bruin, A., Brush, C. G. and Welter, F. (2007). Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), pp. 323-339.

- Djoutsa Wamba, L., Simo, B., Takoudjou Nimpa, A. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E africaines : Bilan, enjeux et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, (19), pp. 113-141.
- Djoutsa Wamba, L. et Hikkerova, L. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, (31), pp. 41-46.
- Drion, C. (2006). Femmes et DD : vision d'avenir, entrepreneuriat et recommandations. Le monde selon les femmes, Collection analyse & Plaidoyer.
- Ely, R. et Padavic, I. (2007). A feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences. *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1121-1143.
- Etogo, G. (2018). Toward a “reconfiguration of the material and ideal foundations” of gendered entrepreneurship. *Society and Business Review*, <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2018-0099>
- Etogo, G. et Estay, C. (2013). Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. *Management & Sciences Sociales*, (14), pp. 26-36.
- Fouquet, A. (2005). Les femmes chefs d'entreprise, le cas français. *Travail, genre et sociétés*, (13), pp. 31-50.
- Geary, D. C. (2003). Hommes, femmes. L'évolution des différences sexuelles humaines, Bruxelles : De Boeck.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- Glaser, B. et Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory : Strategy for qualitative research, Chicago, IL : Aldine.
- Guichard-Claudic, Y. et Kergoat, D. (2007). Le corps aux prises avec l'avancée en mixité. Introduction, *Cahiers du genre*, (42), pp. 5-18.
- Granier, F. (2007). Note de Lecture de l'ouvrage d'Alain Touraine (2006) intitulé Le monde des femmes, Paris : Fayard, *Sociologies Pratiques*, (14), pp. 135-138.
- GREPME (1997). Les PME : bilan et perspectives, sous la direction de Julien P. A., Paris : Economica.
- Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S. et Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), pp. 429-442.
- Ikellé, R. (2007). Force des contraintes socioculturelles dans les rapports hommes-femmes au Cameroun, *Cahiers du CERLESHS*, (28), pp. 143-163.
- Jacobson, W. S., Palus, C. K. et Bowling, C. J. (2010). A women's touch ? Gendered management and performance in state administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 477-504.
- Jogulu, U. D. et Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), pp. 236-250.

- 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. <https://www.genderandenvironment.org/arcangel2/documentos/447.pdf>
- Jonas, I. (2010). Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant. *Travail, genre et sociétés*, (23), pp. 205-211.
- Kamdem, E. et Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et Entreprise*, (305), pp. 49-64.
- Kergoat, D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré, Danièle Senotier (eds.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris : PUF « Politique d'aujourd'hui » [2<sup>e</sup> édition, 2004].
- Kimura, D. (2001). *Cerveau d'homme et cerveau de femmes ?* Paris : Odile Jacob.
- Klein, S. et Kellermanns, F. (2008). Understanding the noneconomic-Motivated Behavior in Family Firms : An Introduction. *Family Business Review*, 21(2), pp. 121-125.
- Langleh, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. Bergh et D. Ketchen (eds), *Building methodological bridges : research methodology in strategy and management*, 6, pp. 105-140, Bingley : Emerald Group.
- Lambrecht, J., Pirnay, F., Amedodji, P. et Aouni, Z. (2003). *Entrepreneuriat féminin en Wallonie*, Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat - Université de Liège et Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat - EHSAL - K. U. Brussel.
- Léger-Jarniou, C. (2013). Femmes entrepreneurs et forte croissance : est-ce possible ? 8<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg.
- Lemière, S. et Silvera, R. (2006). Discriminations et ressources humaines. In J. Allouche (eds), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, pp. 274-282.
- Le Feuvre, N. (2003). *Penser la dynamique du genre : parcours de recherche*. Dossier d'Habilitation à diriger des recherches en sociologie, Université Toulouse Le Mirail.
- Le Feuvre, N. (2007). Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre », Echange avec Cécile Guillaume, *Sociologies Pratiques*, (14), pp. 11-15.
- Löwy, I. (2006). *L'emprise du genre : masculinité, féminité, inégalité*, Paris : la dispute.
- Lunghi, C. (2002). *Et si les femmes réinventaient le travail...*, Paris : Eyrolles.
- Luyckx, M. (2002). Le rôle de l'expert : participer au ré-enchantement du monde. *Reflets et perspectives de la vie économique 1/2002* (Tome XLI), pp. 89-99.
- Marsan, C. (2007). Au-delà du masculin et du féminin. *Cahiers de Psychologie politique*, (11).
- Moutomè Ekambi, J. (2004). De 1899 à 1990 : études de femmes au Cameroun ou la cadette des préoccupations de la recherche et de l'enseignement en sciences sociales. *Revue Camerounaise de Sociologie et Anthropologie*, 1(1), pp. 97-134.



- Moskolaï Doumagay, D., Tsapi, V. et Feudjo, J. R. (2016). Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun. *Management & Avenir*, (86), pp. 139-162.
- Nana-Fabu, S. (2009). The feminization of poverty in Cameroon, Yaoundé : Editions Clé.
- Neergaard, H., Shaw, E. et Carter, S. (2005). The impact of gender, social capital and networks on business ownership : a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(5), 338-357.
- Njikam Savage, O. M. (2010). Gender, socio-economic status, self-rated health and the quality of life among the elderly in Cameroon. In V. Nga Ndongo et E. Kamdem (eds), *La sociologie aujourd'hui : une perspective africaine*, Paris : L'Harmattan, pp. 363-376.
- Pandey, A. (2010). Greening garhwal through stakeholder engagement : the role of ecofeminism, community and the state in sustainable development. *Sustainable development*, 18(1), pp. 12-19.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. et Courrent, J.-M. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? *Recherches en Sciences de Gestion*, (97), pp. 187-207.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. et Courrent, J.-M. (2012). Femmes dirigeantes et Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une étude exploratoire. XI<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Brest.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises. De la sensibilisation à l'engagement, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (247-248), pp. 129-137.
- Pines, A. M., Lerner, M. et Schwartz, D. (2010). Gender differences in entrepreneurship : Equality, diversity, and inclusion in times of global crisis. *Equality, Diversity and Inclusion : An International Journal*, 29(2), pp. 186-198.
- Rousseau, D. (2007). L'avenir économique appartient aux valeurs féminines, *Clés*. <https://www.cles.com/entretiens/article/l-avenir-economique-appartient-aux#>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, pp. 119-125.
- Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue internationale PME*, 31(1), pp. 129-155.
- Santoni, J. (2016). Spécificités, obstacles et levier potentiel de l'entrepreneuriat des femmes. Etat des littératures francophone et anglophone. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXII, pp. 207-228.
- Scott, W. (2000), "Genre, une catégorie utile d'analyse historique". In J. Bisilliat et C. Verschuur (dir.), *Le genre, un outil nécessaire, introduction à une problématique*, *Cahiers Genre et Développement*, (1), Paris-Genève, L'Harmattan, pp. 41-69.
- St-Pierre, J. Carrier, C. et 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, Octobre.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications.

- Touraine, A. (2006). *Le monde des femmes*, Paris : Fayard.
- Verschuur, C. (2011). Mouvements et organisations populaires en milieu urbain : identités de genre et brèches pour le changement. In I. Guérin, M. Hersent et L. Fraisse, *Femmes, économie et développement*, ERES « Sociologie économique », pp. 185-204.
- Vidal, C. (2006). Cerveau, sexe et idéologie, in Catherine V. (dir.), *Féminin Masculin*, Paris : Belin, pp. 49-58.
- Vier Machado, H. et Rouleau, L. (2002). Identité sociale et entrepreneuriat féminin : étude comparative entre le Brésil et le Canada, *6<sup>e</sup> Congrès International francophone sur la PME*, HEC Montréal.
- Woubou, H. N. (2006). Genre et marché du travail au Cameroun, Mémoire de Master 2 en statistique appliqué, Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP), Université de Yaoundé I.
- Wright, R. (1995). *L'animal moral. Psychologie évolutionniste et vie quotidienne*, Paris : Folio Documents.
- Zouiten, J. et Levy Tadjine, T. (2005). Les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique ? *IV<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.
- Zuinen, N. (2002). Essai sur le rôle des femmes et des valeurs féminines. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1, tome XLI, pp. 109-114.