



# **La Stratégie RSE des Institutions de Microfinance au Cameroun**

## **The CSR Strategy of Microfinance Institutions in Cameroon**

**Serge DJOUM KOUOMOU**

Chargé de Cours

Université de Yaoundé II (Cameroun)

**Robert SANGUE-FOTSO**

Maître de Conférences Agrégé du CAMES

Université de Yaoundé II (Cameroun)

### **Résumé**

Le rôle originel de la Microfinance suscite de nos jours de nombreux débats, tant sur sa forme conceptuelle que sur sa forme heuristique. Le caractère responsable des Institutions de Microfinance (IMF) est de ce point de vue questionné en termes de stratégies adoptées. Cet article a pour objectif d'analyser la stratégie RSE adoptée par les IMF au Cameroun à travers une approche parties prenantes. La démarche méthodologique, de type exploratoire a été mise à contribution. Les entretiens semi-directifs conduits auprès des responsables et des clients des IMF ont permis de relever que l'adoption d'une stratégie RSE par les IMF dépend de leur finalité et du contexte dans lequel elles exercent leurs activités.



Par ailleurs, la RSE, qui est l'une des composantes du processus de management des IMF, constitue un élément clé pour faire converger les intérêts des diverses parties prenantes.

**Mots clés :** *Stratégie, RSE, Microfinance, parties prenantes, Cameroun*

**Abstract :**

The original role of Microfinance is currently the subject of many debates, both on its conceptual form and on its heuristic form. From this point of view, the responsible nature of Microfinance is questioned in terms of the strategies adopted. This article aims to analyze the CSR strategy adopted by MFIs in Cameroon through a stakeholder approach. The methodological approach, of the exploratory type, was used. Semi-structured interviews with managers and clients of MFIs revealed that the adoption of a CSR strategy by MFIs depends on their purpose and the context in which they operate. In addition, CSR, which is one of the components of the MFI management process, is a key element in bringing the interests of the various stakeholders together.

**Keywords:** *Strategy, CSR, Microfinance, stakeholders, Cameroon*

## Introduction

Le fonctionnement des institutions de microfinance (IMF) est caractéristique des institutions « hybrides » à multiples logiques de fonctionnement (Battilana et Dorado, 2010 ; Labie, 2001). De ce fait, sa responsabilité sociale émane directement de sa finalité, qui est celle de l'inclusion financière. La Responsabilité Sociale de l'entreprise (désormais RSE) en microfinance est usuellement abordée selon une approche normative ou positive (Boidin, Postel, et Rousseau, 2009). L'approche positive consiste à analyser la façon dont les acteurs économiques appréhendent leur responsabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes. L'approche, normative vise à prescrire des actions ou des méthodes de RSE. L'approche normative est celle qui a fait l'objet de plus d'attention dans la littérature et aussi dans la pratique car elle justifie le rôle de l'entreprise par la recherche de l'équilibre entre la rentabilité économique et la rentabilité sociale. Egalement, la responsabilité des institutions et programmes de microfinance se situe vis-à-vis de leurs clients ou usagers, mais aussi dans leurs rapports aux autres acteurs de la microfinance avec lesquels elles sont en concurrence ou coopèrent (Servet, 2009). D'où le développement des stratégies RSE appropriées pour l'atteinte de cet objectif primordial de satisfaction des attentes divergentes des parties prenantes.

Selon Muhammad YUNUS, l'objectif des différents acteurs de la société, institutions financières comprises, devrait être essentiellement d'éradiquer la pauvreté, et le microcrédit constituerait un élément central d'une stratégie de *social business* devant permettre rapidement, selon son expression, de mettre la pauvreté « au musée ». La problématique de la RSE se pose en microfinance avec acuité au regard de la transformation qu'a connue ce secteur d'activité durant ces dernières décennies. Cette évolution oblige à ne plus considérer le statut juridique d'une institution comme un élément discriminant essentiel de son degré de contribution à la solidarité (Morvant-Roux, 2009). L'engouement suscité par la RSE dans le domaine de la microfinance remet sur la sellette, la question des missions de la microfinance au sens de Yunus. La plupart des travaux qui se sont intéressés à la RSE dans les IMF ont mis en avant les performances sociales et financières.

Les études se rapportant à la RSE en contexte camerounais sont en progression, le concept étant relativement récent, il suscite de plus en plus de travaux de recherche. Moskolai et al. (2016) s'intéressent au bilan RSE des entreprises camerounaises en termes de motivations et de freins ; Sangué Fotso (2018) analyse les perceptions qu'ont les dirigeants de PME de la RSE ; Sangué Fotso et Ndjanyou (2017) étudient la RSE dans les entreprises de téléphonie mobile au Cameroun et s'intéressent à la préservation de l'environnement ; Biwolé Fouda (2015) aborde le choix d'une stratégie RSE des entreprises agroalimentaires d'après les variables à appliquer selon les contextes. Toutefois, il est à relever au regard de ces travaux que, le secteur de la microfinance est insuffisamment exploré. La connaissance des pratiques RSE dans cette catégorie d'entité reste vague. Le débat sur la problématique

de la RSE des IMF reste ouvert et réserve des enseignements enrichissants tant sur le plan théorique que sur le plan managérial. Notre contribution s'inscrit dans la continuité de ces travaux, avec un accent sur le secteur de la microfinance, et plus spécifiquement sur les stratégies RSE adoptées. Ce qui induit la question de recherche suivante : **quelles sont les stratégies RSE adoptées par les IMF ?**

L'objectif de cet article est d'analyser les différentes stratégies RSE mises en œuvre par les IMF afin de répondre aux mutations de leurs activités et à l'équilibre entre le social et l'économique. Cette contribution est structurée comme suit : le premier point porte sur le cadre théorique de la recherche où nous allons mettre en exergue la théorie des parties prenantes comme fondement explicatif des stratégies RSE en microfinance, puis le contexte de la microfinance au Cameroun comme facteur de compréhension des stratégies RSE. Le deuxième point traite de la méthodologie utilisée et dans le troisième point sont présentés les principaux résultats de la recherche. Enfin la discussion des résultats et les implications managériales sont abordées au quatrième point.

## **1, Le cadre théorique de la recherche**

### **1.1, La théorie des parties prenante comme facteur explicatif des stratégies RSE en microfinance**

Le nœud de contrats que constitue la RSE s'inscrit comme une préoccupation récente des dirigeants, pourtant elle relève comme l'indiquent les travaux de (Bowen, 1953 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979) d'un questionnement ancien. Il est clair dans la littérature et surtout celle relative aux travaux de Freeman (1984) et Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, et De Colle (2010), que l'engagement des entités, notamment les microfinances dans le développement durable et la RSE, s'envisage à partir de la théorie des parties prenantes qui permet de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités de l'entité. Sa contribution se situe au niveau de l'approche interactionniste de l'entreprise qui favorise les relations entre les différentes parties prenantes. L'influence des parties prenantes est caractéristique de la valeur qu'incarne les activités de microfinance, et aussi de la priorité accordée au principe inclusif en termes de satisfaction des différentes attentes, surtout lorsque celles-ci sont contradictoires au sens de Capron et Quairel (2007). La capacité des IMF à équilibrer l'exploitation des ressources reste un enjeu important. Le problème de la rareté des ressources et les incitations à court terme conduisent les responsables des IMF à adopter des stratégies RSE vis-à-vis des parties prenantes en fonction des objectifs poursuivis, qui ne sont plus généralement la solidarité. La recherche du profit, implique à certains égards, l'adoption du comportement opportuniste envers les PP. Ce qui conduit Harrison et al. (2010), à préciser que l'orientation PP peut être interprétée comme une ressource rare sur laquelle il faut améliorer la qualité d'écoute et apporter des réponses aux attentes de l'ensemble des PP. La question de la prise en compte des intérêts des parties prenantes devient donc intéressante pour expliquer la stratégie RSE adoptée.

Le fonctionnement d'une IMF implique des interactions entre les différents acteurs qui peuvent être identifiés sous un double angle : interne et externe (Servet, 2006). Sous l'angle interne, on a les acteurs directement impliqués dans sa gestion et son développement. Il s'agit notamment : des élus dans le cas des mutuelles, des actionnaires et des bailleurs de fonds dans le cas des autres formes d'organisation, des employés, des clients/membres/usagers, et des partenaires techniques et financiers. Sous l'angle externe il s'agit de tout autre acteur de l'environnement de l'IMF. Cette multitude de parties prenantes suggère une catégorisation des stratégies RSE adoptées par les IMF, les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE pouvant être considérés comme des phénomènes multidimensionnels (Ivanaj et McIntyre, 2006). Il s'agit de replacer les activités des IMF selon le modèle de Carroll dans les dimensions économique, légale et éthique de la RSE.

- **La stratégie utilitariste de la RSE**

Elle se caractérise par la recherche exclusive du profit. L'institution se présente comme un nœud de contrat entre tous les acteurs parties prenantes comme le propose le cadre conceptuel économique de la RSE (Servet, 2008). De ce fait, la responsabilité sociale incombe essentiellement à l'IMF selon sa capacité à prendre en compte ou non les intérêts de chaque acteur. Une lecture du modèle de Mitchell, Bradley et Wood (1997) permet d'affirmer que la responsabilité sociale des IMF s'inscrit à ce niveau dans une approche contractuelle qui dépendrait alors du pouvoir de chacun des acteurs. Il en ressort deux catégories : les parties prenantes latentes sans pouvoir ou trop faible pour être représentées et les parties prenantes dominantes. Dans ces conditions, l'exercice de la responsabilité sociale peut être seulement profitable aux acteurs dominants pour qui la rentabilité économique immédiate est l'objectif à atteindre.

- **La stratégie adaptative de la RSE**

Les IMF poursuivent avant tout des objectifs économiques et sociaux en faveur des différentes parties prenantes. Partir du seul caractère utilitariste pour adopter une vision plus large de la RSE permet la fidélisation des clients et peut constituer un atout important pour leur image, jouant dans un contexte de concurrence accrue, pour leur différenciation et l'attraction des investissements. Ainsi, pour beaucoup d'IMF, une idée se dessine selon laquelle renforcer les performances sociales permet de s'assurer de la satisfaction et des bénéfices économiques et sociaux pour leurs clients tout en étant un moyen de renforcer leurs propres performances financières (Lapenu et Doliguez, 2007). Toutefois, cette stratégie qui privilégie aussi la recherche du profit tout en respectant un minimum de contraintes légales peut conduire à l'adoption de comportements opportunistes des parties prenantes dominantes notamment les actionnaires qui réduiraient l'aspect social au strict respect des règles imposées et en mettant l'accent sur l'aspect économique.

#### - **La stratégie proactive de la RSE**

Cette stratégie s'inscrit dans les visions de Carroll (1979), Manne et Wallich (1972) et Ackerman et Bauer (1976). Pour ces derniers, la RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire. Cette vision se situe à l'opposé des deux premières approches car même si les indicateurs classiques ne permettent pas toujours d'évaluer la performance extra-financière, il ressort qu'à nos jours les entreprises sont plus tournées vers la recherche d'une performance globale (économique, environnementale et sociétale) et donc vont au-delà des exigences légales. De ce fait, la RSE proactive constitue un excellent levier de performance quand elle est pleinement intégrée dans le « Business Model ». Il s'agit donc pour l'entreprise d'y intégrer librement selon un dosage équilibré et fonction des objectifs, les trois dimensions de la RSE (économique, environnementale et sociétale). Sur le plan théorique, l'objectif d'inclusion financière des IMF intègre la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes. Cette prise en compte, à quelque degré que ce soit suppose l'adoption de stratégies RSE spécifiques. Toutefois, le contexte de fonctionnement de la microfinance au Cameroun peut servir de levier pour expliquer la diversité des stratégies adoptées.

### **1.2, Le contexte de la microfinance au Cameroun comme facteur de compréhension des stratégies RSE**

Pour aborder la question de responsabilité sociale des IMF en contexte camerounais, il importe dans un premier temps de présenter le contexte général du pays, puis dans un deuxième temps de mettre en lumière les facteurs contextuels qui orientent les stratégies RSE des IMF.

#### ***Le contexte général de fonctionnement de la microfinance au Cameroun***

Le Cameroun a une population de plus de 17 millions d'habitants (dont 50.6% de femmes et 49.4% d'hommes) et un taux de croissance de 2.9% selon le résultat du troisième recensement général de la population de 2015. Le taux d'urbanisation est évalué à 48.8% et le pays compte 312 villes de tailles très variables dont les plus grandes sont Douala et Yaoundé<sup>1</sup>. La diversité culturelle du pays s'exprime au travers de plus de 200 groupes ethniques (Serra, 2009) installés dans les 10 régions du pays. Les indicateurs économiques du pays montrent un PIB égal à 30.65 milliards USD pour un taux de croissance estimé à 4% en 2017. Le PIB par habitant est de 1 329 USD avec un IDH de 0.51 qui classe le pays au 151<sup>ème</sup> rang sur l'échelle mondiale de la pauvreté<sup>2</sup>.

La microfinance s'est développée au Cameroun en réaction à la disparition de l'ensemble des projets et autres banques de développement après le retrait de l'Etat suite à l'application des instructions du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) imposé par le Fonds Monétaire International (FMI) et la

---

<sup>1</sup> Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population (BUCREP), 2015

<sup>2</sup> FMI-World Economic Outlook, 2017

Banque Mondiale (BM). Aussi, depuis les années 1990, le pays s'est lancé dans un processus de lutte contre la pauvreté avec en point de mire la promotion de l'emploi et l'accès des populations pauvres aux services financiers adaptés pour développer des activités génératrices de revenus. Ceci s'est traduit par la diversification du paysage financier. L'expansion et la diversification du secteur de la microfinance s'est inscrite dans cette logique.

Les prémisses de la microfinance sont apparues au Cameroun dès les années 1960 avec la création de la première caisse en zone anglophone. Cette mouvance s'est développée de part et d'autre du pays, mais le secteur n'a connu son véritable essor qu'au bénéfice de la crise économique des années 1980 qui avait durement frappé le secteur bancaire. Cette évolution s'est matérialisée au travers des lois 90/053 du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association et 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiatives communes. Par la suite, plusieurs autres lois et règlements ont été érigés, mais la plus importante reste le règlement No 103/CEMAC/UMAC/COBAC entré en vigueur le 14 avril 2005 qui réoriente l'activité de microfinance en zone CEMAC et organise le secteur en trois catégories d'IMF. Le paysage de la microfinance au Cameroun qui compte 531 IMF au 30 juin 2017<sup>3</sup> se présente comme suit :

- La première catégorie formée d'IMF (478) qui collectent l'épargne de leurs membres et font des opérations de crédit uniquement à leurs membres. Dans cette catégorie on retrouve les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit installées soit en réseau (282), soit de manière indépendante (196). Certaines parmi elle sont installées sur des bases purement communautaires.
- La deuxième catégorie avec statut obligatoire de Société Anonyme est constituée d'IMF (49) qui offrent des services financiers à leurs membres et aux tiers ;
- La troisième catégorie regroupe les IMF (04) qui n'offrent que du crédit et qui ne sont pas autorisées à mobiliser l'épargne, les ressources provenant des bailleurs de fonds.

A côté de ces IMF, on note la présence de nombreuses associations, mutuelles et particuliers (usuriers) qui offrent du microcrédit. Quelques banques sont aussi présentes dans ce secteur et offrent des produits microfinanciers soit directement, soit en partenariat avec des IMF, seulement leurs actions se limitent aux zones urbaines où l'activité économique est plus intense.

Le secteur de la microfinance au Cameroun comme dans l'ensemble de la zone CEMAC présente une diversité d'acteurs que l'on peut subdiviser en deux groupes au sens de Carroll (1979) : les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont les propriétaires, les employés et les clients/membres qui sont les premiers bénéficiaires des activités de l'institution. Les parties primaires secondaires sont les externes à l'institution que sont l'Etat, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), les ONG, les banques dont la Banque Centrale.

---

<sup>3</sup> COBAC, 2017 ; Situation du secteur de la microfinance en zone CEMAC

### ***Les éléments contextuels à l'origine du choix d'une stratégie RSE***

La responsabilité sociale des IMF est souvent confondue à la responsabilité sociétale qui fait référence à un engagement citoyen des institutions. Elle est définie, selon Servet (2009), par des performances socioéconomiques (accroissement des revenus d'une population). L'inclusion financière des populations étant le référentiel de définition de la RSE des IMF, il est aisé de comprendre que dans des contextes différents, des éléments contextuels pertinents permettent de saisir les spécificités de la responsabilité des IMF dont l'activité principale est d'offrir des services microfinanciers. A ce niveau, la théorie de la contingence reconnaît que les caractéristiques contextuelles d'une organisation déterminent les pratiques observées en son sein, sa structure organisationnelle et son comportement. Ce courant de pensée porte sur l'idée selon laquelle les caractéristiques (dont la culture) des différents environnements d'une organisation déterminent la structure des droits et des responsabilités des divers intéressés (Aoki, 2001).

La stratégie globale de l'entreprise subit des influences de son environnement interne et externe. Il y va également de la stratégie RSE qu'elle adopte qui elle est aussi fortement influencée par le milieu et la concurrence d'autres acteurs du même voire d'autres secteurs d'activités. Le concept de Responsabilité sociale est composé de deux termes apparemment simple, mais qui chacun donne lieu à des interprétations et par conséquent à des difficultés de compréhension. Or la compréhension des termes est impérative en ce sens que d'un contexte à l'autre, d'un domaine à l'autre, les pratiques sont très différentes.

Une lecture du contexte pays montre des spécificités qui s'expriment à trois niveaux : la culture du milieu ; l'environnement concurrentiel, la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Il serait donc difficile pour une IMF de définir sa stratégie RSE au Cameroun sans tenir compte de ces éléments. Une présentation de ces éléments contextuels très importante pour la compréhension de notre démarche.

#### **- La culture locale comme base d'expression des stratégies RSE**

La comparaison des pratiques RSE en Europe et aux Etats-Unis est très révélatrice des influences du facteur culturel. Alors que l'éthique semble être le point d'ancrage de la vision des USA (Crane et Matten, 2004), la pensée européenne en termes de RSE est principalement basée sur l'idée de développement durable et de soutenabilité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006). Ceci dénote de ce que les différences historiques, culturelles et religieuses se manifestent tout au long de la dynamique RSE autant dans les modalités et la temporalité d'émergence de ces questions, que des caractéristiques de sa formalisation managériale, mais aussi de sa recherche scientifique (Pastore-Chaverot, 2011). Ces valeurs constituent les normes dans une société et comme le souligne Biwolé Fouda (2014), l'existence d'une norme authentique met le décideur face à un choix, notamment quand cette norme n'est pas cohérente avec les autres cultures. Le choix d'une stratégie en ce moment pose donc le problème de l'adaptation



aux normes car comme le précise Onomo (2010), les valeurs culturelles des acteurs déterminent leurs relations de pouvoir et la structure de la gouvernance des institutions.

- **L'environnement concurrentiel comme mode d'adoption de stratégies RSE**

La concurrence influence indéniablement la stratégie RSE adoptée par l'entreprise. Toutefois pendant plusieurs années, les travaux sur la RSE ont essentiellement porté sur l'étude de sa forme, et moins de sa fonction (Bardelli, 2005). Cette tendance s'est certainement modifiée récemment. L'avantage concurrentiel que peut procurer une stratégie RSE sont de plus en plus étudié dans la littérature (Bardelli, 2005 ; Quairel-Lanoizelée, 2008). En effet une interprétation néoclassique de la RSE conduit à un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui l'adopte (Quairel-Lanoizelée, 2008), tandis l'application de la théorie de Porter (1985) débouche certainement à un avantage compétitif pour l'entreprise qui lui permet d'obtenir une longueur d'avance sur ses concurrent, avantage basé sur la différenciation. Etant entendu que chaque secteur d'activité a des caractéristiques propres, le secteur de la microfinance ne déroge pas aux effets de la pression concurrentielle et les risques inhérents à l'activité oriente les discours et pratiques RSE.

- **La prise en compte des intérêts des parties prenantes comme référentiel des stratégies RSE**

Les parties prenantes exercent une pression sur l'entreprise du fait de leurs intérêts parfois contradictoires. L'adoption d'une stratégie RSE se présente donc comme une réponse à ces pressions. En effet, les principales définitions de la RSE s'articulent essentiellement sur cet aspect. Alors, toute chose étant égale par ailleurs, le fait pour les dirigeants d'une entreprise d'adopter une stratégie RSE a pour but ultime l'intégration des parties prenantes. Cette intégration peut être volontariste (à l'initiative de l'entreprise), ou forcée suivant le niveau de pression exercée sur l'entreprise. Il s'agit donc pour l'entreprise dans son engagement responsable de faire participer ses parties prenantes à sa stratégie RSE. Selon Pasquero (2005), l'entreprise responsable d'aujourd'hui est une entreprise transparente. Elle bâtit sa légitimité sur le lien de confiance qu'elle parvient à développer avec ses parties prenantes. L'intégration des parties prenantes permet de concilier les principaux intérêts ci-dessous :

- Les actionnaires favorables à une RSE utilitariste ;
- La pression des salariés et de leurs représentants ;
- Les clients favorables à une consommation responsable ;
- L'état facilitateur des relations entre parties prenantes ;
- Les collectivités territoriales protectrices du milieu ;
- Les ONG et autres syndicats porte-parole des attentes des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes et le contexte de fonctionnement de la microfinance nous ont permis de mettre en exergue la diversité des pratiques RSE que peuvent adopter les entreprises. Il nous

reste dès lors d'appliquer ces dispositions en contexte camerounais pour apprécier les stratégies RSE adoptées par les IMF dans leur diversité. Ceci passe par le développement de la démarche méthodologique de cette étude.

## **2, Démarche méthodologique**

La posture épistémologique choisie dans cette étude est interprétativiste de type adductif, car s'appuyant sur des phénomènes vécus pour construire la connaissance. En effet et selon Piaget (1970), c'est l'interaction entre le phénomène à connaître et le sujet connaissant qui forme la connaissance et le mode d'élaboration de la connaissance. Pour mener cette étude, nous avons opté pour l'approche qualitative qui s'appuie sur l'analyse des discours et des points de vue (Spence, 2007). Comme il s'agit de mettre en lumière les stratégies RSE adoptées par les IMF au Cameroun, nous avons cherché à approcher chaque catégorie d'acteurs : les IMF et leur association professionnelle, les membres ou clients, les ONG et syndicats partenaires, les autorités monétaires et la Banque centrale.

### **2.1, L'échantillon**

Compte tenu de la diversité des institutions et de leur nombre, nous avons dans le cadre de cette étude tenu compte dans le choix, l'importance de chaque institution en termes de couverture géographique et lieu d'implantation. Le lieu d'implantation tient compte du niveau de la concurrence qui permet d'avoir des institutions de diverses catégories qui opèrent sur le même site avec des approches différentes. Dans cette logique, vingt (20) IMF ont été ciblées. Parmi elles, huit (08) appartiennent aux deux plus grands groupes coopératifs au Cameroun que sont le réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC<sup>2</sup>) et le réseau Cameroon Cooperative Credit Union League (CamCCUL) dans quatre régions du pays (le Centre, l'Ouest, le Nord-Ouest, Le Sud-Ouest, le Littoral).

Le choix de ces régions, s'explique par la forte concentration des IMF représentant environ 80% des IMF du Cameroun. En plus, ces régions sont assez représentatives de la diversité culturelle du pays. Les 12 autres (IMF indépendantes) ont été choisies dans les mêmes régions en tenant compte des lieux d'implantation selon les critères zone urbaine, semi-urbaine ou rural et la catégorie d'appartenance.

Du côté des clients et membres, l'approche n'a pas tenu compte du nombre de clients en fonction des institutions ni du genre. La rencontre avec ces derniers s'est faite essentiellement au sein des diverses institutions lorsqu'ils se présentaient pour effectuer leurs opérations. En fin de compte toutes les institutions ciblées ont été visitées et au final cent vingt-sept (127) clients et membres ont été enquêtés dont soixante-neuf (69) membres et cinquante-huit (58) clients.

Dans une optique de triangulation, nous avons rencontré d'autres acteurs notamment l'Association des IMF (ANEMCAM), l'autorité monétaire au niveau de la direction de la

microfinance du Ministère des Finance, la Banque centrale notamment au niveau de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale, les ONG et les collectivités territoriales au niveau des lieux d'implantation des IMF.

## **2.2, Collecte et traitement des données**

La collecte des données s'est opérée par des entretiens en face à face. Un guide d'entretien a été élaboré pour chaque catégorie d'acteurs : les IMF ; les clients et membres ; et les autres acteurs. Les thématiques abordées portaient sur non seulement la compréhension de la notion de RSE par les différentes personnes interviewées, mais aussi l'identification des stratégies RSE mises en œuvre ainsi que leur mode opératoire. Des données secondaires notamment en ce qui concerne le « *reporting social* » (quand il en existait) des IMF ont été utilisés pour mieux apprécier les informations recueillies. Les entretiens ont duré en moyenne une heure en zones urbaine et péri-urbaine, et une 1 heure 30 minutes en zone rurale quand il s'agissait de rencontrer les clients/membres. L'entretien était principalement centré autour de la compréhension de la mission des IMF, la perception de la responsabilité sociale des IMF, et les choix stratégiques opérés.

L'analyse de contenu des informations sorties des entretiens nous a servi à la construction de la « matrice à groupements conceptuels » de Miles et Huberman (2003) qui consiste à identifier par rapport à nos éléments de recherche, les représentations des personnes rencontrées et partant de thématiser leurs propos. Par la suite, nous avons effectué des rapprochements entre les différentes thématiques et interprété les résultats obtenus. Ces derniers avant leurs adoptions ont fait l'objet d'une appréciation des responsables d'IMF ciblées, des ONG et collectivités territoriales avant leur *reporting*.

## **3, Résultats et discussions**

Il est question dans cette section de présenter les résultats de l'analyse de contenu, de les discuter et de mettre en exergue les implications managériales de ces résultats.

### **3.1, Présentation et analyse des résultats de l'analyse de contenu**

La structuration du secteur de la microfinance au Cameroun nous amène à présenter les résultats en fonction des options stratégiques opérées par les institutions de chacune des trois catégories. De part cette structuration, il s'agit donc de comparer les actions RSE des institutions des trois catégories en prenant en compte les facteurs contextuel pouvant les expliquer (voir tableau ci-dessous). En fonction de ces critères, trois constats majeurs ressortent de l'analyse de contenu.

**Tableau 1 : Comparaison des actions RSE des IMF**

Types d'institutions	Zone d'implantation	Objectifs de base	Cibles	Actions envers les clients/membres	Actions environnementales
Institutions 1 <sup>ère</sup> catégorie en réseau	Urbaine et semi-urbaines	Satisfaire les besoins des membres	Les pauvres exclus des circuits bancaires	Offre volontaire des services non financiers tels que des formations	Actions certaines comme la promotion de l'usage des engrais bio
	Rurale	Satisfaire les besoins des membres et étendre les bénéfices de leurs actions à l'ensemble de la	Installées sur des bases communautaires et ciblent les populations locales	Offre volontaire des services non financiers tels que formation	
Institutions 1 <sup>ère</sup> catégorie indépendantes	Urbaine et semi-urbaines	Apporter des services financiers aux exclus du système bancaire ainsi	Recrutent les membres parmi les pauvres exclus des circuits bancaires	Offre volontaire des services non financiers tels que formation	Actions existantes en fonction des pressions des parties prenantes
	Rurale	qu'aux microentreprises	Ciblent les pauvres localement	Offre volontaire des services non financiers tels que formation	
Institutions 2 <sup>ème</sup> catégorie	Urbaine et semi-urbaines		Les exclus des circuits bancaires et microentreprises	Actions philanthropiques d'accompagnement de l'offre de services	Actions presque inexistantes car relevant du domaine de l'état.

	Rurale		Les exclus des circuits bancaires	financiers Objectif : positionnement	
Institutions 3 <sup>ème</sup> catégorie	Urbaine	Lutte contre la pauvreté	Pauvres des zones urbaines et semi-urbaines disposant d'une activité et en manque de crédit	Actions philanthropiques d'accompagnement de l'offre de crédit. Objectif : positionnement	

Source : données de l'enquête

- ***Une perception différente du concept de responsabilité sociale par les IMF des différentes catégories***

La perception du concept de RSE diverge d'une catégorie d'institution à une autre, mais l'inclusion financière reste le point commun des missions que se donnent toutes les institutions.

Pour les institutions de microfinance de la première catégorie, la RSE veut dire contribuer au développement économique et social des personnes vulnérables (dont les femmes pour lesquelles une attention particulière est portée), en leur apportant des services financiers et non financiers. Cette compréhension de la RSE rentre en droite ligne dans la vision du Ministère des Finances et de la Banque Centrale qui considèrent que les institutions de microfinance doivent contribuer à l'approfondissement financier en prenant en compte les intérêts des personnes exclues du système bancaire classique. Toutefois, même à ce niveau, une nuance s'impose lorsqu'on a à faire aux institutions établies sur des bases communautaires (appartenant à l'un des deux grands réseaux coopératifs du pays) ou aux institutions indépendantes. En effet, pour les IMF établies sur des bases communautaires, il ne s'agit pas seulement de satisfaire les besoins des membres, mais en plus d'étendre les bénéfices des actions des institutions à l'ensemble des communautés hôtes.

La définition que se donnent les IMF de la deuxième catégorie se comprend à travers les missions qu'elles se donnent, qui elles sont fonction de leur contexte d'émergence. En effet, leur émergence<sup>4</sup> s'explique par le souci de combler le vide laissé par les banques après avoir été soumises

<sup>4</sup> Les IMF de la deuxième catégorie ont pour la plupart émergées en contexte de crise économique des années 1980, où les banques camerounaises ont été lourdement frappées et soumises à des programmes de restructuration. La conséquence a été pour elles de se départir

aux programmes de restructuration. Il y va donc des missions que se donnent les institutions et qui justifie leur appréhension de la responsabilité sociale. Pour elles, cette responsabilité sociale tient à l'offre en milieu pauvres des services financiers à des microentrepreneurs, des PME et des particuliers qui ont un accès limité aux services du système bancaire classique.

En ce qui concerne les IMF de la troisième catégorie, l'influence de leur statut juridique est notable dans l'appréhension de la responsabilité sociale. Dans l'ensemble établies sous forme de projet, ces IMF inscrivent leurs activités dans la logique de lutte contre la pauvreté. Ainsi, elles se donnent pour mission de contribuer à la lutte contre la pauvreté en milieu urbain et péri-urbain par l'octroi de crédits aux personnes disposant des activités et en manque de financement pour les développer. La responsabilité sociale ici s'analyse sous l'angle de l'impact sur le développement socio-économique des groupes cibles à travers la mise à leur disposition de services financiers durables et accessibles.

- ***Un engagement sur le point environnemental justifié par la construction d'une image de marque des IMF de la première catégorie***

Les IMF de la première catégorie ont un engagement environnemental certain. Lorsqu'elles sont établies sur des bases communautaires, les interactions entre elles et la communauté entière sont des gages pour la prise en compte des intérêts certes des parties prenantes visibles (dirigeants, employés, membres, autres acteurs de la communauté) mais aussi de la partie prenante invisible qu'est l'environnement. La prise compte de ce dernier aspect dénote de ce que les IMF concernées veulent montrer aux yeux de la communauté, le souci de promouvoir leur développement intégral. Même si dans la plupart des cas on souligne le fait que les institutions sont des émanations des communautés et que les institutions leur appartiennent, l'élargissement volontaire des bénéficiaires de l'activité à la sphère environnementale permet de se construire une image de marque. En effet, en marketing il est reconnu que lorsque deux ou plusieurs produits sont concurrents et que le consommateur doit opérer un choix, il choisira celui qui pour lui a la meilleure image de marque. Ceci est transposable dans le secteur de la microfinance où le niveau concurrence entre institutions va de plus en plus grandissant donc les oblige à adopter une attitude proactive. Il y va de même des institutions de la même catégorie établies de façons indépendantes dans les zones rurales qui se voient obligées d'adopter cette posture sous l'influence des ONG et des collectivités. L'emprise du milieu qui intègre les valeurs locales reste donc déterminante pour le choix de la stratégie RSE.

Une attitude plus mitigée est observée au niveau des IMF de cette même catégorie, mais établies de façons indépendantes en zones péri-urbaines et urbaines. En fonction de la concurrence, elles

---

des activités marginales, délaissant ainsi une bonne frange de la population qui n'avait plus accès à leurs services.

adoptent des stratégies différentes pour atteindre leurs objectifs. En effet, celles qui sont établies en zones péri-urbaines et urbaines ont tendance à adopter un comportement plutôt adaptatif. Elles orientent leurs activités en fonction de la pression venant des parties prenantes externes à l'institution et le niveau de la concurrence. Même si la loi de 1996 dont le décret d'application n'est intervenue qu'en 2005 donne un cadre institutionnel de protection de l'environnement avec le principe de pollueur/payeur, rien n'indique que les IMF y sont assujetties. Dès lors et en l'absence de moyens de contrôle de la part du gouvernement, seule la concurrence semble expliquer le choix des stratégies RSE. La pression venant de la concurrence oblige ces IMF à trouver en l'engagement environnemental un élément de différenciation et donc un avantage comparatif capable de motiver et satisfaire les membres, ceci en dehors des différentes manœuvres faites sur la qualité des produits et services. Inscrire dans leur agenda quelques actions environnementales au sens de Lapenu (2007) suppose que renforcer les performances sociales assure la satisfaction des bénéficiaires économiques et sociaux pour leurs clients tout en étant un moyen de renforcer leurs propres performances financières.

- ***Les IMF de la deuxième et de la troisième catégorie adoptent une posture purement utilitariste***

Les résultats de l'analyse de contenu montrent que les OMF des deuxièmes et troisièmes catégories choisissent des stratégies RSE purement utilitaristes, qu'elles que soit le milieu d'implantation. Les actions RSE sont pour l'essentiel mises en place pour dans un premier temps se conformer à la réglementation et dans un deuxième temps se positionner sur son segment de marché. Dans cette perspective, être responsable consiste, selon Machildon (2004) pour ces institutions, à remplir les obligations qui leur sont imposées soit par une autorité, soit par des normes ou des règles. Il s'agit de se conformer aux règles et normes existantes, puis de rechercher des leviers sur lesquels s'appuyer pour se dégager un avantage concurrentiel.

Les institutions de la 2<sup>ème</sup> catégorie sont installées en milieu rural, péri-urbain et urbain. Elles respectent vis-à-vis des parties prenantes leurs obligations économiques, contractuelles et légales tout en adoptant une ligne de conduite qui répond aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables par la société au sens de Bowen (1953). Au-delà des contraintes éthiques et légales, toutes les institutions de cette catégorie, quel que soit le milieu, disposent d'un programme d'activités philanthropiques dont le but ultime reste la construction de leur positionnement dans leur secteur d'activité. Les institutions rivalisent dans l'offre à leurs clientèles très diversifiées de services financiers très diversifiés. Des actions philanthropiques qui dans la plupart des cas prennent les formes d'appui, dons et autres legs se multiplient sur le terrain (notamment en zone rurale) et servent d'accompagnement aux services financiers afin d'assurer leur présence. L'engagement dans la protection de l'environnement, chose reconnue

comme du domaine de l'état, n'intéresse pas trop ces institutions car génèrent des coûts supplémentaires qui ne rentrent pas dans leur philosophie.

En ce qui concerne les institutions de la troisième catégorie, malgré le caractère essentiellement utilitariste de leur approche RSE, l'impact posé reste l'indicateur de mesure de leur performance. Pour ce faire, elles ont tendance à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tel que les problèmes de pollution, les problèmes de pauvreté et de discriminations au sens de Hay, Gray et Gates (1976). Toutefois cet engagement dans des aspects qui vont au-delà de l'économie comme dans le cas des institutions de la 2<sup>ème</sup> catégorie, constitue toujours un levier de positionnement. Il s'agit de mieux satisfaire les attentes des diverses parties prenantes pour tirer un avantage concurrentiel subséquent.

### **3.2, Discussion**

La théorie des parties prenantes a été mobilisée pour mieux expliquer et comprendre les choix de stratégies RSE par les IMF en contexte camerounais. Ceci s'explique par le fait que cette théorie, appliquée au fonctionnement de ces entreprises spécifiques permet de voir à quel degré les dimensions économique, éthique et philanthropique de la RSE sont intégrées dans les missions des institutions. Il ressort que des éléments contextuels que sont la culture, l'environnement concurrentiel et la prise en compte des intérêts des parties prenantes sont à l'origine du choix d'une stratégie RSE pouvant conduire à l'atteinte des objectifs fixés. La structuration du secteur de la microfinance apporte une toute autre orientation au débat quand on sait que les pratiques se différencient clairement en fonction de ce que l'on appartient à une catégorie ou une autre. Fort de ce qui précède, il devient difficile d'apporter une réponse claire à la question de base de ce travail. Une approche objective tenant compte des éléments suscités nous permet dire que les stratégies RSE des IMF au Cameroun sont fonction des éléments de contexte à prendre en compte pour atteindre les objectifs.

La stratégie est proactive lorsque l'institution est totalement intégrée dans la communauté dans laquelle elle opère. La mise sur pied de l'institution étant le fruit d'un consensus entre les promoteurs et les membres de la communauté, les valeurs locales se doivent d'être intégrées dans les pratiques. Ainsi l'élargissement de la dimension économique aux autres dimensions de la RSE au sens de Carroll (1979) devient un impératif. Il y va de l'image que l'institution veut renvoyer auprès des autres parties prenante. La prise en compte de l'aspect environnemental revêt un caractère très important ici dans l'optique de promotion d'un développement intégral. Les IMF de la 1<sup>ère</sup> catégorie appartenant à un réseau ou indépendantes établies sur des bases communautaires se doivent d'adopter une posture proactive quand il s'agit de définir leur stratégie RSE. En effet, la relation entre l'IMF et les porteurs de projets revêt une importance capitale et est fondée sur le respect des engagements et sur la confiance (MacNeil, 1986).



La stratégie est adaptative lorsque la pression de la concurrence et des parties prenantes externes devient une contrainte majeure pour l'institution en milieu urbain et péri-urbain. A la différence des IMF de la première catégorie en zones rurales, il n'y pas anticipation dans la posture prise par celles des zones urbaines et semi-urbaines. L'atteinte des objectifs étant un impératif, des décisions sont prises en fonction de l'ampleur de la pression. La construction d'une image favorable passe par un minimum d'actions philanthropiques en direction des parties prenantes et de l'environnement. Ces actions conduisent à fidéliser les membres et dans certains cas notamment en zones péri-urbaines, à attirer des bailleurs de fonds nationaux et internationaux.

La stratégie est essentiellement utilitariste lorsque l'institution appartient à la 2<sup>ème</sup> ou à la 3<sup>ème</sup> catégorie. Installées en grande partie dans les grands centres urbains, l'objectif est de conquérir une clientèle solvable. Ceci passe par une offre très diversifiée de produits et services financiers compétitifs. Leurs mode d'intermédiation n'est pas très différents de celui du système bancaire classique. Le financement relationnel pratiqué leur permet de construire un climat de confiance avec leurs clients. Le souci principal est la satisfaction d'un nombre croissant de clients pour assurer une forte rentabilité, ce qui rejoint très bien les aspirations des propriétaires. Dans cette logique les IMF concernées doivent développer une activité de proximité pour maintenir le climat de confiance et s'assurer du recrutement de nouveaux clients.

Il ressort donc que le concept de RSE apparait dans tous les discours des parties prenantes de la microfinance. Cependant, et dans la pratique, des différences notables sont observables notamment en ce qui concerne le respect des règles en matière environnementale. En prenant en compte le fait que la RSE consiste à répondre aux préoccupations des parties prenantes (Capron et ; Quairel-Lanoizelée, 2012) visibles et invisibles, chaque institution selon sa catégorie d'appartenance et son milieu devrait adopter une posture particulière. Les pratiques environnementales permettent une intégration au milieu et donc une valorisation de son image. Dans le même sens, les actions philanthropiques (sponsoring d'évènement ; avantages aux salariés, gammes très élargies des produits, ...) de positionnement sur un segment de marché très concurrentiel contribuent à soigner l'image. Le choix d'être proactif ou réactif dépend donc pour l'essentiel du contexte de fonctionnement. Il est de ce fait impératif pour les diverses institutions des diverses catégories de mener à l'avance une étude minutieuse de leur contexte de fonctionnement, la culture et le milieu étant des facteurs important à prendre en compte.

## **Conclusion**

Il apparait en définitive que l'adoption d'une stratégie RSE dans le secteur de la microfinance est tributaire de deux éléments essentiels : le statut juridique (catégorie d'appartenance) et le contexte de fonctionnement. Les IMF de la première catégorie, qui privilégient une forte interaction avec leur milieu

adoptent des postures proactive pour l'atteinte de leurs objectifs. Toutefois celles d'entre-elles installées en zones urbaines et péri-urbaines vont subir la pression du milieu et pour s'en sortir adoptent des stratégies adaptatives. L'utilitarisme est l'essence des stratégies des IMF des deuxième et troisième catégories qui elles intègrent la satisfaction de la clientèle comme moyen pour atteindre leurs objectifs de rentabilité. Ces résultats certes révélateurs, sont issus des déclarations des personnes rencontrées durant l'enquête. Ces déclarations peuvent être sujettes à des biais d'interprétation qui peuvent limiter la portée des résultats obtenus.

La littérature actuelle a des difficultés à mettre en exergue et de façon univoque, le lien entre la stratégie RSE adoptée par les IMF et leur fonctionnement. Cette recherche vise à contribuer à la connaissance sur les stratégies RSE dans les milieux des IMF. Cette thématique est sous-étudiée dans la littérature et suscite un regain d'intérêt. Le premier apport de cette recherche a été de présenter les différentes stratégies RSE, spécifiques à l'environnement des IMF. La RSE peut être appréhendée comme une manière pour elles de se démarquer d'une situation qui semble obstruée. Le deuxième apport concerne le renouvellement des visions mené dans les recherches sur la RSE. Le fait de ne pas cerner les stratégies adoptées dès le départ, mais en laissant la possibilité aux responsables des IMF de les identifier, nous nous sommes distancés des travaux qui analysent la RSE dans les IMF à partir des variables objectives. Notre choix s'inscrit dans la lignée des travaux qui captent la stratégie RSE des IMF à partir des éléments perceptuels. Il ne s'agit plus seulement de s'intéresser à la performance sociale des IMF, mais de renouveler les perspectives. Globalement, nos résultats nous rappellent l'intérêt de la résilience sur les stratégies RSE des IMF. La RSE conduirait les IMF sur le chemin de la reconstruction et serait un moyen de retrouver leur finalité d'antan et de se transformer dans un contexte caractérisé par la crise de confiance.

Cette recherche a aussi des implications managériales tant les responsables des IMF que pour les pouvoirs publics. Les résultats de ce travail soulignent le rôle que peuvent jouer les responsables des IMF dans l'implication de celle-ci dans leur communauté d'appartenance. Les responsables doivent adopter des stratégies RSE qui intègrent leur contrainte relative à leurs ressources, ceci dans le but de pérenniser leurs institutions. Globalement, la RSE reste un moyen de management des IMF. En effet, l'ensemble des individus interrogés ont relevé la peine à cerner les stratégies RSE. Les pouvoirs publics devraient définir des dispositifs d'accompagnement des IMF.

Par ailleurs, la recherche a permis de relever l'insuffisance d'appropriation des stratégies RSE dans les IMF. Notre étude présente des limites qui sont principalement liées à l'approche méthodologique retenue, notamment l'approche qualitative. La contextualisation rend laborieux la généralisation des résultats. En plus, l'étude n'a pas été effectuée sur l'ensemble du territoire national et ne prétend pas avoir

touché toutes les variantes d'institutions même si dans l'ensemble elles sont regroupées en trois catégories.

### **Bibliographie**

- Ackerman, R.W. et Bauer R.A. (1976). *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*. Reston Virginia.
- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Bardelli, P. (2005). Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des entreprises. *Management & Avenir*, 2005/4 (N°6), P. 111-129.
- Battilana, J. et Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance institutions. *The Academy of Management Journal* 53(6).P. 1419-1440
- Biwolé Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, 2014/7 N° 244, P. 11-32.
- Boidin, B. Postel, N. et Rousseau S. (2009). La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste. *Presses Universitaires du Septentrion*, Lille.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. Harper and Brothers, New York, 1953.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, N° 4, P. 497-505.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue des organisations responsables*.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2012). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte, 126p.
- Crane, A. et Matten, D. (2004). Questioning the Domain of the Business Ethics Curriculum. *International Centre for Corporate Social Responsibility*. Nottingham University Business School.
- Emshoff, J.R. et Freeman, E. (1978). *Stakeholder Management*. N°3 à 78 de Working papers/Pennsylvania University, Wharton Applied research.
- Freeman, R.E. Harrison, J.S. Wicks, A. C. Parmar, B.L. and De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Hay, R.D. Gray, E.R. Gates J.E. (1976). *Business and Society*. South Western, Cincinnati.
- Harrison, J.S. Bosse, D.A. et Philips, R.A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 1, 58-74.

- Ivanaj, V. et McIntyre, J. (2006). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. 4, N° 1, P. 84-103.
- Labie, M. (2001). *Corporate governance in microfinance organizations: along and winding road*. Université de Mons-Hainaut.
- Lapenu, C. et Doliguez, F. (2007). Mesure des performances sociales : Les implications pour le secteur de la microfinance. *IRAM-Université de Rennes*.
- Machildon, A. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : entre obligation et volontarisme. *Etude d'économie politique*, 19, Presses de l'Université de Québec, Québec, P. 25-34.
- MacNeil, I. R. (1986). Exchange revisited: Individual utility and social solidarity. *Ethics*, Vol 96, N° 3, P. 567-593.
- Manne, H.C. et Wallich, H. G. (1972). *The Modern Corporate and Social responsibility*. Washington DC – American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Miles, M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données quantitatives*, Traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine par Martine Hlady Rispal, Edition De Boeck University, Bruxelles.
- Mitchell, R. K. Bradley, R.A. et Wood D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What REALLY Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4 (Oct. 1997), P. 853-886.
- Morvant-Roux, S. (2009). Accès au crédit et continuité des dynamiques d'endettement au Mexique : combiner anthropologie et économétrie. *Revue Tiers-Monde* N°197, p. 109-130
- Moskolai, D.D. Tsapi, V. et Feudjo J.R. (2016). Etat des Lieux de la responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun. *Management & Avenir* 2019/4 (N° 86), P. 139-162. DOI 10.3917/mav.086.0139.
- Onomo, C. (2010). *Mécanismes de gouvernance en microfinance : impact sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun*. Thèse de doctorat, Université de Douala, Université de Rouen.
- Pasquero, J. (2005). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité : Les nouvelles formes de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Etude d'économie politique*, 19, Presses de l'Université du Québec, Québec, PP. 35-62.
- Pastore-Chaverot, M. (2011). *Les stratégies RSE des grandes entreprises : Les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de METZ.
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et Epistémologie*. MIT Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York, Free Press.



- Quairel-Lanoizelée, F. (2010). Are competition and corporate responsibility compatible ? The myth of a sustainable competitive advantage. *Communication au congrès de l'IFSAM, juillet 2010*.
- Servet, J.M. (2009). Responsabilité sociale versus performance sociale en microfinance. *Revue Tiers-Monde*, n° 197, issue 1, p. 55-70
- Servet, J.M. (2006). *Banquiers aux pieds nus : la microfinance*. Odile Jacob, Paris
- Servet, J.M. (2008). Inclusion financière et responsabilité sociale : production de plus-values financières et de valeurs sociales en microfinance. *Projet Revue Tiers-monde*, Juin
- Spence, L. (2007). CRS and small business in a European policy context: the five Cs of CRS and small business research. *Business and Society Review*, N° 11, P. 533-552
- Sangué Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue Internationale de PME*, n°1, Vol. 31, PP. 129-155.
- Sangué Fotso, R. Ndjanyou, L. (2017). Institutions, Territoire et Responsabilité Sociétale des Entreprises, le cas des entreprises de téléphonie mobile au Cameroun. *Management & Avenir*