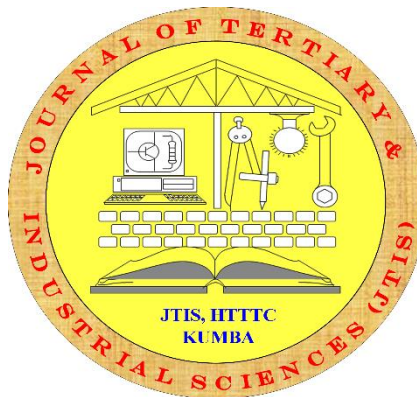


ISSN 2709-3409 (Online)
JOURNAL OF TERTIARY AND INDUSTRIAL
SCIENCES
TERTIARY SCIENCES
**ECONOMICS AND
MANAGEMENT SCIENCES**

A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF THE HIGHER TECHNICAL TEACHERS'
TRAINING COLLEGE, KUMBA



VOLUME 6, NUMBER 1
February, 2026

PUBLISHER:
HIGHER TECHNICAL TEACHERS' TRAINING COLLEGE (HTTTC)
UNIVERSITY OF BUEA

P.O Box: 249 Buea Road, Kumba
Tel: (+237) 33354691 – Fax: (+237) 33354692
Email: editor@jtis-htttcubuea.com
Website: <https://www.jtis-htttcubuea.com>

EDITORIAL BOARD

Supervision:

Professor Ngomo Horace Manga
University of Buea

Editor-in-Chief:

Prof. Akume Daniel Akume, University of Buea, Cameroon

Associate Editors:

Prof. Ebune B. Joseph, University of Buea, Cameroon
Prof. Defang Henry, University of Buea, Cameroon
Prof. Lissouck Daniel, University of Buea, Cameroon

Advisory Editors:

Prof. Tabi Johannes Atemnkeng, University of Buea, Cameroon
Prof. Leno Doris, University of Buea, Cameroon
Prof. Lyonga N. Agnes Ngale, University of Buea, Cameroon
Members of the Editorial Board:

Prof. Yamb Belle Emmanuel, University of Douala, Cameroon
Prof. Ambe Njoh Jonathan, University of South Florida, USA
Prof. John Akande, Bowen University, Nigeria
Prof. Talla Pierre Kisito, University of Dschang, Cameroon
Prof. Rosemary Shafack, University of Buea, Cameroon
Prof. Njimanted Godfrey Forgha, University of Bamenda, Cameroon
Prof. Nzalie Joseph, University of Buea, Cameroon
Prof. Mouange Ruben, IUT University of Ngaoundere, Cameroon
Prof. Boum Alexander, University of Buea, Cameroon
Prof. Patrick Wanyu Kongnyuy, University of Bamenda, Cameroon
Prof. Tchuen Ghyslain, IUT Badjoun, University of Dschang, Cameroon
Prof. Rose Frii-Manyi Anjoh, University of Buea, Cameroon
Prof. Foadieng Emmanuel, University of Buea, Cameroon
Prof. Tchinda Rene, IUT Badjoun, University of Dschang, Cameroon
Prof. Tabi Pascal Tabot, University of Buea, Cameroon
Prof. Katte Valentine, University of Bamenda, Cameroon
Prof. Zinkeng Martina, University of Buea, Cameroon
Prof. Obama Belinga Christian Theophile, University of Ebolowa, Cameroon
Prof. Nkongho Anyi Joseph, University of Buea, Cameroon
Prof. Cordelia Givechek Kometa, University of Buea, Cameroon
Prof. Ngouateu Wouagfack Paiguy, University of Buea, Cameroon
Prof. Tchakoutio Alain, University of Buea, Cameroon
Prof. Morfaw Bertrand, University of Buea, Cameroon

Prof. Tamba Gaston, IUT University, Douala, Cameroon
Prof. Koumi Simon, ENS, Ebolowa, University of Yaounde I
Prof. Ajongakoh Raymond, University of Buea, Cameroon
Prof. Ntabe Eric, University of Buea, Cameroon
Prof. Kinfaek Juetsa Aubin, University of Buea, Cameroon
Prof. Bahel Benjamin, University of Buea, Cameroon
Prof. Agbortoko Ayuk Nkem, University of Buea, Cameroon
Dr. Abanda Henry Fonbiyen, Oxford Brookes University, UK
Dr. Luis Alberto Torrez Cruz, University of Witwatersrand, South Africa
Dr. Negou Ernest, University of Buea, Cameroon
Dr. Aloyem Kaze Claude Vidal, University of Buea, Cameroon
Dr. Mfombep Priscilla Mebong, University of Buea, Cameroon
Dr. Asoba Gillian, University of Buea, Cameroon
Dr. Massa Ernest, University of Buea, Cameroon
Dr. Mouzong Pemi, University of Buea, Cameroon
Dr. Oroch Fidelis Tanyi, University of Buea, Cameroon
Dr. Wanie Clarkson Mvo, University of Bamenda, Cameroon
Dr. Molombe Jeff Mbella, University of Buea, Cameroon
Dr. Emmanuel Tata Sunjo, University of Buea, Cameroon
Dr. Ndi Roland Akoh, University of Yaounde I, Cameroon
Dr. Nkenganyi Fonkem Marcellus, University of Buea, Cameroon
Dr. Hannah Kolle, University of Buea, Cameroon
Dr. Kamda Silapeux Aristide, University of Buea, Cameroon
Dr. Roland Ndah Njoh, University of Buea, Cameroon

Managing Editor:

Dr. Negou Ernest, University of Buea, Cameroon

CONTENTS

Domestic Resource Mobilisation and Sustainable Development in Africa: Do Institutions and Regulatory Frameworks Really Matter?	1
Les Pratiques Africaines de RSE dans le Secteur de la Microfinance: le Cas des MUFID au Cameroun	31
The Effect of Accountability in Local Councils on the Management of Community Development Funds in Cameroon	53
The influence of Leadership Adroitness on Project Team Performance within Agribusiness Firms and Agro-industry Organizations in Bamenda, Cameroon.....	69
Assessing the Relevance of Local Epistemological Knowledge to the Emergence of Cameroon by 2035.....	91
Cocoa Value Chain Dynamics and Deforestation in Kumba, Cameroon: Towards Agroforestry-Based NTFP Systems for Livelihood and Biodiversity Trade-offs.....	111
Assessment of physical and energetic characteristics of pellets produced from <i>Elaeis guineensis</i> shells, <i>Cocos nucifera</i> fibers and <i>Distemonanthus benthamianus</i> sawdust	133
Utilization of Various Sand Deposits in Pavement Blocks Production with Plastic Waste Binder: A Comparative Study in Bamenda City.....	153

Les Pratiques Africaines de RSE dans le Secteur de la Microfinance: le Cas des MUFID¹ au Cameroun

NDONMBOU Maurice Merlin
mndonmbou@yahoo.fr
Université de Douala(Cameroun)

To Cite: NDONMBOU (2026). Les Pratiques Africaines de RSE dans le Secteur de la Microfinance: le Cas des MUFID au Cameroun. *Journal of tertiary and industrial sciences, JTIS*, 6(1), 31-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18680041>

Submission Date: 20/11/2025

Acceptance Date: 02/02/2026

Abstract

Although CSR is a relatively recent concept in Africa, the limited research on the subject has generally approached CSR through the lens of theoretical and normative frameworks imported from the West, which can obscure certain local realities or even a local approach to social responsibility. From this perspective, the objective of this article is to identify corporate social responsibility practices specific to Africa, at least in their implementation, using the case of MUFID in Cameroon. To this end, a content analysis was conducted using NVivo 10 software on the corpus consisting of the internal regulatory framework, interviews, and other documents. The analysis reveals firstly, that MUFID has specific regulatory provisions related to CSR within the framework of sectoral regulations; however, international CSR standards or references are not mentioned in MUFID's discourse or written materials. Furthermore, in accordance with the above, it is observed that the CSR implemented in MUFIDs stems from a community-based approach, with each MUFID embedded within its community. The family, the village, and village dignitaries are valued stakeholders, even more so than ordinary stakeholders. The legalization of the establishment of a community development fund, the consideration of community customs and traditions, the legal recognition of the social dimension of employees, and the empowerment of elders and other key members of the community are among the defining characteristics of this African and therefore community-based approach to CSR. We advocate for the recognition of the international significance of African corporate social responsibility practices.

Keywords: **African CSR practices - Community - Solidarity - Nvivo 10**

Résumé

Bien que la RSE soit un concept relativement récent en Afrique, le peu de recherches qui s'y sont consacrées ont généralement appréhendé la RSE à la lumière des cadres théoriques et normatifs importés de l'occident, ce qui peut occulter certaines réalités locales voire une approche locale de responsabilité sociétale. Dans cette perspective, l'objectif du présent article est d'identifier les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises spécifiques à l'Afrique ne serait-ce que dans leur déclinaison, ce à partir du cas des MUFID au Cameroun. Pour ce faire, une analyse de contenu via le logiciel NVIVO 10 a été faite sur le corpus constitué du cadre réglementaire interne et des entretiens et autres documents. Il en ressort d'une part que les MUFID ont des dispositions réglementaires spécifiques en relation avec la RSE au regard de la réglementation sectorielle ; les normes ou références internationales de RSE ne figurent aucunement dans les discours ou écrits des MUFID. D'autre part, Conformément à ce qui précède, le constat est que la RSE en œuvre dans les MUFID relève de l'approche communautaire, chaque MUFID étant encadrée dans sa communauté. La famille, le village et les dignitaires du village sont des parties prenantes assez valorisées au-delà des parties prenantes ordinaires. La légalisation de la constitution d'un fonds de développement communautaire, la prise en compte des us et coutumes de la communauté, la légalisation de la dimension sociale du salarié, la valorisation des aînés et des

¹ Mutuelles Financières de Développement, jadis connues sur le nom de Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2).

forces vives de la communauté sont entre autres les traits marquant de cette approche africaine et donc communautaire de la RSE. Nous plaçons pour la reconnaissance de la portée internationale des pratiques africaines de responsabilité sociétale des entreprises.

Mots clés : **Pratiques africaines, RSE, Communauté, Solidarité, Nvivo 10**

1 Introduction

La transposition du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en terre africaine n'a pas certainement échappé aux écueils décriés entre autres par Amadou (1991), Biwolé et al. (2018), Kamdem et al. (2020) dans la perspective de l'existence d'un management « africain ». En effet si ce concept reste d'actualité (Laouratou, 2021 ; Guérillot et al, 2022), il reste que l'analyse de la littérature permet de dégager deux principaux constats. Premièrement, la plupart des travaux, théories et modèles y afférent trouvent leurs origines dans les pays occidentaux et européens (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984...) caractérisés par une prégnance des marchés financiers, des relations d'agence et un fort environnement institutionnel. Deuxièmement, le peu de recherches traitant de la RSE en Afrique ont souvent porté sur les grandes entreprises qui pour la plupart sont des multinationales n'appliquant généralement que la politique du siège en matière de RSE (Biwolé, 2012 ; Ngongang, 2016 ; Moskolai, 2016 ; Laouratou, 2021...). Le plus souvent ces études analysent les pratiques RSE à partir des grilles et standards internationaux (ISO 26000, GRI, Pacte mondial...). Or le tissu économique de la plupart des pays du Sud est caractérisé par une prépondérance des PME. Ces dernières ne sont pas cotées en bourse, sont généralement gérées par les propriétaires eux-mêmes et évoluent généralement en marge du système bancaire classique. Cette dernière caractéristique est d'ailleurs l'un des facteurs de l'essor du secteur de la microfinance.

Analyser donc les pratiques de RSE en contexte africain sur la base des standards internationaux et portant essentiellement sur les grandes entreprises semble occulter les pratiques de RSE spécifiques aux entreprises africaines. La théorie des parties prenantes comme le souligne Biwolé (2020) à travers la taxonomie de Mitchell et al. (1997) ne mentionne pas la famille ou le clan comme parties prenantes, pourtant ces dernières semblent très influentes dans la gestion des entreprises en Afrique. En effet bien même quand il s'agira des firmes multinationales implantées en Afrique (Cameroun) il y aura des variables à privilégier selon leur contexte dans leur stratégie RSE (Biwolé, 2014).

Si un état de l'art a été fait au Cameroun en matière de RSE (Moskolai, 2016), il n'en demeure pas moins qu'il portait sur les entreprises de toute taille et secteur confondus et ce d'après le modèle de Carroll (1979) ; il en est de même des travaux de Wamba et al. (2014) portant sur les RSE des PME africaines. Peu de travaux ont ainsi porté spécifiquement sur la RSE en contexte de microfinance (Ndonmbou, 2019 ; Djoum et Sangue, 2020). Les travaux de Djoum et Sangue (2020) portant spécifiquement sur la stratégie RSE des IMF présentent certes le mérite d'avoir abordé globalement la RSE dans le secteur en faisant apparaître les spécificités par catégorie mais présentent aussi la limite d'avoir utilisé exclusivement la théorie des parties prenantes et le modèle de Carroll, ce qui peut occulter le rôle joué par les parties prenantes non classées.

Dans cette perspective, le présent article vise à mettre en évidence les pratiques africaines de RSE dans le secteur de la microfinance à partir du cas des MUFID. Dans le prolongement et surtout la mise en œuvre des travaux de Wong et Yameogo (2011) et de Wong (2020), nous cherchons à répondre à la question suivante : **Dans les MUFID, Quelles sont les pratiques de RSE spécifiques ne serait-ce que dans leur déclinaison en Afrique ?**

Pour y arriver, le reste du travail est divisé en trois sections. La première section vise à faire une brève revue de littérature sur le concept de RSE et la microfinance dans une perspective africaine ; la deuxième présente la démarche suivie, ce après avoir fait une présentation du cas. La dernière quant à elle présente les résultats et les discussions y afférentes. La conclusion s'ensuit.

2 Revue de la Littérature

Dans un premier temps nous abordons la RSE comme un concept ambigu (1-1), ensuite les travaux sur la RSE ou le management dans une perspective africaine sont présentés (1-2). Enfin, le secteur de la microfinance est présenté comme un champ privilégié de la RSE (1-3).

2.1 La RSE : un concept ambigu

La RSE est un concept d'actualité managérial, économique et politique qui trouve ses fondements théoriques aux Etats-Unis à travers les travaux de Bowen (1953). D'après ce dernier, la RSE est « *l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* » (p.6). Dans l'ensemble, la démarche dans le contexte américain se veut volontaire. Si la Commission Européenne (CE, 2001) s'est inscrite d'abord dans cette logique en considérant la RSE comme l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités, ce en interaction avec leurs parties prenantes, il reste que dix ans plus tard elle a intégré le caractère obligatoire (CE, 2011) en faisant de la RSE la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Ces définitions de la CE ont le mérite d'indexer directement les entreprises et de mettre en relief la notion de parties prenantes, ce qui permet parallèlement de questionner les frontières de la RSE. L'analyse de la littérature permet d'observer que le cadre conceptuel de la RSE est basé sur le concept de « parties prenantes ». Ce cadre a été construit autour de trois approches théoriques à savoir la *Business Ethics*, la *Social Issue Management* et la *Business and Society*. Le courant de la *Business Ethics* (Goodpaster et Matthews, 1983) défend une approche institutionnelle intégrant la dimension morale, voire éthique. Pour ce courant, l'entreprise est sujette aux mêmes règles que les humains, pour ce faire il faudrait que le comportement de l'entreprise soit en accord avec les normes et valeurs de la société. Cette approche conduit alors à adopter la RSE uniquement du point de vue éthique ou moral en ignorant par-là l'environnement capitaliste qui englobe l'entreprise. D'ailleurs, au sein des organisations, les comportements éthiques sont limités par les contraintes organisationnelles (Apitsa, 2019). L'école de la *Social Issue Management* (Freeman, 1984) permet de délimiter les dimensions de la responsabilité des entreprises (économique, éthique, légale et discrétionnaire), en intégrant le concept de parties prenantes dans la thèse économique classique. Cette approche prône une vision pragmatique de la RSE et considère l'entreprise comme une constellation de parties prenantes dont les

réponses appropriées à leurs attentes influenceraient positivement sa réputation et performance. Ce courant pose le problème de la délimitation des parties prenantes à satisfaire (cf Mitchell et al., 1997 par exemple). Le courant de la *Business and Society* s'inscrit dans une approche contractuelle de la RSE ; Wood (1991) s'appuie sur les travaux de Carroll (1979) pour mettre en évidence la relation d'interdépendance entre l'entreprise et la société. Pour l'auteur l'entreprise est une institution sociale qui, pour être légitime doit servir la société. Pour illustrer son approche, l'auteur s'intéresse aux politiques et programmes développés dans le cadre de la RSE ainsi qu'à leurs résultats observables (politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des parties prenantes...).

Nonobstant les disparités qu'on peut observer dans ces trois approches, l'on peut aussi remarquer que les tenants de ces trois approches partagent le fait que les entreprises soient capables de prendre en charge le bien commun. Ces courants proposent trois niveaux d'approches sous-tendant les principes de RSE : le principe de légitimité sociétale (niveau institutionnel), celui de responsabilité publique (niveau organisationnel) et enfin celui de responsabilité managérial (niveau individuel).

Eu égard aux origines des différentes approches de la RSE l'on serait tenté de distinguer seulement deux grandes approches : l'approche américaine caractérisée par une démarche volontariste et l'approche européenne marquée par une démarche contraignante /institutionnelle (Capron, 2006). Tout se passe alors comme si les autres pays ou continents à l'instar de l'Afrique ne pratiquent pas ou ne peuvent être aussi le fondement d'une démarche de RSE. Ceci peut se comprendre dans la mesure où la plupart (voire la totalité) des grilles de lecture et d'évaluation de la RSE (la GRI depuis 1997, indice KLD, le Global Compact de l'ONU en 2000, les directives de l'OCDE depuis 1976, normes ISO 14001 sur l'environnement, SA 8000 sur les conditions de travail, le livre vert de l'UE de 2001, ISO 26000 de 2010 portant sur les lignes directrices de la RSE etc.) y trouvent leur base. Or une telle lecture et appropriation de la RSE conventionnelle a pour conséquence d'amener les firmes multinationales à répliquer tout simplement les politiques RSE du siège dans les pays d'implantation sans tenir compte des réalités locales d'une part et d'autre part en occultant le fait que le pays d'accueil peut constituer lui-même une démarche de RSE spécifique. Au regard du tissu économique africain et conformément aux écrits de plus en plus abondant sur le management africain, nous postulons à l'existence d'une RSE africaine ou tout au moins des pratiques qui se déclinent de façon spécifique en contexte africain.

2.2 La RSE : un concept importé de l'Occident mais ayant des fondements solides en Afrique

Le concept de RSE est formalisé en 1953 aux USA à travers les travaux de Bowen. La publication de cet ouvrage a entraîné de vives critiques de certains auteurs parmi lesquels Levit (1958) et Friedman (1962, 1970). Pour eux la RSE est un danger pour les entreprises, l'entreprise ne devrait avoir qu'une seule fonction « objectif », celle de maximiser ses profits à condition de respecter les règles du Jeu. Ces critiques ont entraîné un foisonnement d'études portant sur l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise (Waddock et Graves, 1997 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Hirigoyen et Poulain, 2015...). Au-delà du caractère pas toujours concluant des résultats, le problème est que dans la plupart du temps les pratiques de RSE y sont mesurées à partir des standards et corpus normatifs

internationaux. Or le tissu économique africain en général (surtout francophone) est caractérisé par la prégnance du secteur informel qui a pour corollaire : la non formalisation des procédures, le caractère embryonnaire du marché financier etc. Mais est-ce à dire pour autant que les entreprises africaines ne sont pas socialement responsables ? Que non ! C'est une question de l'angle à partir duquel on lit ces pratiques de RSE. Aussi paradoxal qu'il soit, c'est une Européenne qui écrivait ce qui suit dans un ouvrage portant sur la théorie des organisations africaines : « *C'est pour avoir considéré que l'homo oeconomicus était acclimatable en Afrique que l'on a abouti à la conclusion que les organisations africaines n'étaient pas performantes* » (Causse, 2018, p.22). Ces propos sont au sujet de la rationalité des organisations africaines. Une façon de dire que si l'on se limite à appréhender la RSE au travers des standards ou critères internationaux on pourra conclure à l'inexistence d'une RSE non conventionnelle intégrée dans le management des entreprises africaines.

En effet, il y a de plus en plus une littérature émergente sur les organisations africaines et leur pratique de management (Kamdem et Mutabazi, 2017 ; Biwolé et al., 2018 ; Kamdem et al, 2020). Si tous ces ouvrages ont entre autres pour point commun le fait qu'il y a des grands principes immuables et donc universels de management, il reste qu'ils partagent également le fait qu'il existe de principes ou modes de management spécifiques à l'Afrique. La RSE n'échappe pas à cette logique. Ainsi, en s'inspirant des travaux de Wong (2020) la RSE en Afrique peut être vue de deux manières : la considération en fonction de l'application des politiques internationales de RSE et de développement durable dans les pays africains, dans ce cas, ce sont les approches anglo-saxonnes et européennes de RSE qui servent de référence. La RSE en Afrique peut aussi être vue à partir de la mise en évidence des pratiques locales de RSE. On parlerait dans ce cas d'une RSE Africaine fondée sur des valeurs et des pratiques familiales, communautaires, religieuses qui préexistent même à la colonisation et à la mondialisation. La théorie des parties prenantes qui semble la plus mobilisée en matière de RSE rencontre selon l'auteur trois limites dans son application en contexte africain : la standardisation des relations d'une multinationale avec ses parties prenantes locales, la simplification volontaire des réalités socio-économiques qui ne sont pas occidentales, c'est une théorie ethno-centrée du fait qu'elle véhicule des valeurs culturelles historiquement et géographiquement situées que les organisations occidentales présentent comme universelles (Pasquero, 2013). A cela il faut ajouter le fait que cette théorie ignore certaines parties prenantes importantes en Afrique comme la famille et le clan (Biwolé, 2020). Pour Wong et Yaméogo (2011) et Wong (2020) trois approches de RSE coexistent en terre africaine subsaharienne sans pour autant s'articuler entre elles à savoir : une approche contractuelle diffusée par les entreprises multinationales en utilisant la TPP, une approche institutionnelle portée au niveau national par les Etats africains et une approche communautaire au niveau territorial. L'approche institutionnelle de la RSE (implicite) et l'approche contractuelle (explicite) partagent en commun le fait d'importer dans l'espace africain des approches de RSE qui ne prennent pas le point de vue des parties prenantes locales. Dans cette optique, une troisième approche est explicitée. Il s'agit de l'approche communautaire de RSE fondée sur les pratiques africaines de responsabilité sociale et environnementale, notamment les pratiques de capitalisation communautaires des ressources, de redistribution sociale des richesses, de maintien de la cohésion sociale et l'établissement d'un contrat moral. Comme le soulignent les auteurs, il ne s'agit pas d'une

appropriation des pratiques occidentales en Afrique auquel cas cela reviendra à maintenir une logique d'imitation de ces pratiques. L'approche communautaire de la RSE se distingue des deux autres « *par le fait qu'elle ne désencastre pas l'économie du social : autrement dit, l'entreprise en Afrique n'est pas une fin en soi mais un moyen au service de la communauté qui la porte* » (Wong, 2020, p.95). Le concept de communauté à notre avis présente cette particularité qu'au-delà des parties prenantes généralement considérées dans la TPP (salariés, clients etc.), il intègre d'autres comme le clan, la famille ou alors la tribu. A ce titre, les expériences du « Docteur Mobylette »² et d'une compagnie de transport interurbain camerounais utilisées par Biwolé (2020) pour illustrer la théorie du mécanisme conciliateur sont fort intéressantes.

Eu égard à la coexistence de plusieurs approches de RSE en terre africaine, Wong (2020) utilise deux notions complémentaires : la singularisation et l'universalisation. La singularisation est la contextualisation des pratiques de RSE importées dans un territoire africain. L'universalisation quant à elle désigne la reconnaissance de la portée internationale des pratiques territoriales de responsabilité. L'hybridation des pratiques de RSE fait en sorte qu'un territoire en Afrique abrite aussi bien la modernité que la tradition, l'international et le local. Dans cette perspective on peut bien observer que le concept de RSE bien qu'ayant des origines théoriques de l'Occident trouve aussi des applications et même des fondements en contexte africain. Ceci nous permet d'avancer qu'il existe une approche africaine de la RSE, il s'agit d'une approche fondée sur « la solidarité communautaire ». Ainsi, une pratique africaine de RSE renvoie à tout acte ou œuvre posé par une entreprise (un entrepreneur) pour le bien être certes de ses partenaires contractuels mais aussi et surtout de sa famille, son clan, sa tribu, son territoire³ d'implantation, et ce, conformément ou non à un référentiel. Les pratiques de RSE sont généralement ancrées sur la nature des activités de l'entreprise, la microfinance est l'un des secteurs d'activité dont les bases trouvent leurs origines dans les pays du Sud à l'instar du Cameroun.

2.3 Le secteur de la microfinance comme un champ privilégié de la RSE

La plupart des travaux sur la RSE portent souvent sur les entreprises du secteur primaire et industriel (peut-être en raison de leur caractère polluant) en marginalisant un peu d'autres comme celui de la microfinance. Pourtant ce dernier a dès ses origines une mission sociale. En effet, le terme microfinance est généralement utilisé pour désigner « *les services financiers offerts aux individus de tout genre qui, traditionnellement, ont des difficultés d'usage ou d'accès aux services financiers ou sont complètement exclus du système financier formel* » (Bennis, 2016, p.376). De cette définition l'on peut s'apercevoir que la responsabilité sociétale a une connotation particulière dans le secteur de la microfinance étant donné que les Etablissements de microfinance (EMF) sont censés servir des personnes à très faible revenu, notamment les pauvres. Ceci suscite au moins une interrogation : Peut-on juger la microfinance en termes

² Il s'agit d'un titre attribué à un Malien à Bamako par certains experts des Nations Unies. Ce malien a refusé la main tendue par ces experts pour le développement de son activité parce que ce changement pouvait affecter négativement la subsistance de son frère (cf Biwolé, 2020, pp44-45).

³ Au-delà de la conception du territoire dans les développements de Wong (2020), une vision plus élargie et relativiste est fournie dans la revue Questions de Management de Frimousse et Peretti (2021) mobilisant 84 points de vue de divers acteurs.

de réduction de la pauvreté ? Cette question traduit la difficulté de cerner la responsabilité sociale en microfinance. A ce propos, Servet et al. (2008,2009) suggèrent de substituer l'inclusion financière à la réduction de la pauvreté ; ainsi, la responsabilité sociale des EMF serait d'offrir des services financiers répondant effectivement et efficacement aux besoins des populations à un coût devant rester compatible avec leurs capacités de le couvrir et sous des formes qui leur soient culturellement accessibles. Pour ces auteurs la « *responsabilité sociétale est un engagement citoyen défini par des performances qui vont-au-delà des activités normales d'une institution de microfinance* ». L'on peut bien remarquer que ces auteurs font une distinction plus ou moins explicite entre les concepts de responsabilité « sociale » et responsabilité « sociétale ». La responsabilité sociale est celle directement indexée sur le cœur d'activité (responsabilité économique et légale de Carroll (1979)) alors que la responsabilité sociétale serait celle qui va au-delà de cette activité principale (niveaux philanthropique et discrétionnaire de Carroll (1979)). Ce n'est donc pas surprenant de constater que la quasi-totalité des études sur la performance sociale des microfinances (Cull et al., 2007 ; Annin, 2012 ; Abate et al., 2014 ; Cletus et Bilge, 2014 ; ...) utilisent généralement le nombre d'emprunteurs, la taille moyenne de prêts, le nombre de déposants, le nombre de femmes emprunteuses comme critères de mesure. La distinction ci-dessus présente certes le mérite de circonscrire le périmètre de la responsabilité des EMF mais contribue à la fragmentation des responsabilités de ces derniers pourtant leurs activités ne concernent pas que les clients, elles influencent d'autres parties prenantes à l'instar du personnel, les communautés locales, l'environnement etc. De plus la mesure de la responsabilité sociale des EMF en termes d'impact sur les clients n'a de sens que dans le contexte où ce secteur bénéficie substantiellement des subventions des Etats, ONG et autres bailleurs de fonds. Or tel n'est pas le cas dans les contextes comme le nôtre (Afrique centrale) où le secteur ne bénéficie pas systématiquement de subventions.

Peu de recherches ont ainsi traité de la RSE dans le secteur de la microfinance dans sa dimension globale c'est -à-dire en intégrant les préoccupations d'autres stakeholders que les clients. Allet (2014), à partir des données de 160 EMF reportant dans le MIX en Février 2011 a cherché à comprendre pourquoi certaines microfinances décident de se lancer dans la préservation de l'environnement, il en ressort que les EMF les plus proactives sont motivés par la responsabilité sociale, par la compétitivité et dans une moindre mesure par la légitimité. Dans la continuité de ces travaux Allet et Hudon (2015) ont cherché à identifier les caractéristiques des EMF impliqués dans le management environnemental. Les résultats montrent que pour les 160 EMF de l'échantillon, la taille et l'âge sont positivement corrélés à la performance environnementale tandis que la performance financière ne l'est pas. Ces résultats s'expliquent entre autres par la pratique du « crédit vert ». La dimension environnementale est donc souvent calquée à tort essentiellement sur les entreprises agroalimentaires, industrielles et/ou commerciales. Une autre recherche s'est voulue plus globale (bibliométrique) en examinant systématiquement la littérature selon les critères EESG avec le cadre de la GRI, sur le prisme du développement durable. Iciar et al. (2016) ont voulu ainsi voir comment le secteur de la microfinance traite du concept de la durabilité. A l'issue d'une sélection rigoureuse 475 articles pour 1105 mots clés sans répétition dans le Web of Science Database, les résultats montrent que les termes « pauvreté » et « microcrédit » étaient les mots clés les plus fréquemment associés à la microfinance, la

portée (Outreach) et le « genre » caractérisent le deuxième groupe très haute fréquence). En fin les mots avec une haute fréquence d'occurrence sont : le développement, les microentreprises, le capital social, et les femmes. Ndonmbou (2019) dans le cadre de sa thèse se propose dans un premier temps d'identifier les pratiques de RSE dans les EMF au Cameroun et ensuite de mesurer le lien entre lesdites pratiques et la performance financière de 85 EMF. Il en ressort que les EMF font de la RSE aussi bien en direction des clients que des salariés, les communautés locales et même l'environnement naturel, bien que ce ne soit pas nécessairement formalisée dans la stratégie. Globalement ces pratiques de RSE ont une influence positive sur la performance financière des EMF. Djoum et Sangue (2020) ont analysé les stratégies RSE de 20 EMF au Cameroun, à partir d'une démarche qualitative. Les principaux résultats font état de ce que les stratégies RSE des EMF sont fonction deux éléments essentiels à savoir : le statut juridique (la catégorie d'appartenance) et le contexte de fonctionnement. Les EMF de 1^{ère} catégorie privilégient une forte interaction avec leur milieu, adoptent des postures proactives ; pour les EMF de 2^{ème} et 3^{ème} catégorie, l'utilitarisme est l'essence de leur stratégie.

La plupart des recherches suscitées portant sur la RSE en microfinance présentent certes le mérite de montrer que les EMF adressent au-delà des clients/membres des préoccupations relatives à d'autres porteurs d'enjeux comme le personnel, les fournisseurs, l'environnement...Mais elles présentent aussi cette limite que les théories mobilisées, les grilles d'analyse et référentiels de lecture de ces pratiques RSE sont généralement importés de l'Occident. Cette méthodologie d'identification des pratiques RSE peut donc occulter les pratiques endogènes de RSE des EMF en Afrique et au Cameroun en particulier pour le fait qu'elles ne soient pas formalisées dans les stratégies ou alors ne correspondent pas aux critères prédéfinis. Dans cette perspective, notre recherche se distingue des autres en ce sens qu'elle va essayer d'identifier les pratiques africaines de RSE ayant cours dans la microfinance ce sur la base de l'approche communautaire (exposée plus haut) issue de la littérature sur le management africain et non sur la base des référentiels internationaux de RSE. Mais avant d'y arriver le déroulé méthodologique s'appuyant sur le cas des MUFID du Cameroun s'avère nécessaire.

3 Démarche D'investigation des Pratiques Africaines de RSE à Partir du Cas Mufid

Pour atteindre l'objectif de recherche, l'approche qualitative s'inscrivant dans une posture interprétativiste (Gavard et al., 2008) a été retenue. En effet, notre étude porte sur un « cas » au sens de Yin (1989). Nous sommes ainsi dans une logique de compréhension de la RSE dans ce cas, notamment les MUFID, la généralisation statistique n'est donc pas possible mais celle analytique l'est (Yin 1989). Nous présentons ci-dessous les MUFID (2-1) avant de préciser les stratégies de collecte et de traitements des données (2-2).

3.1 Un aperçu des MUFID

Conformément à la réglementation de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale, les Mutuelles Financières de Développement (MUFID) sont des EMF de 1^{ère} catégorie et comme tels, n'opèrent qu'avec leurs membres. Elles ont opté pour la forme juridique de société coopérative avec conseil d'administration d'après les prescriptions de l'Acte Uniforme OHADA de 2010 portant sur les sociétés coopératives. Elles opèrent dans le cadre du

Règlement CEMAC n° 01/17/CEMAC/UMAC/COBAC du 27/09/2017 relatif à l'exercice et contrôle de l'activité de microfinance en zone CEMAC. En vertu de cette nouvelle réglementation, Les MUFID se sont organisées en réseau avec pour organe faîtière **la MUFID Union** (Union des Mutuelles Financières de Développement), bien qu'avant ladite réglementation elles fonctionnaient déjà comme un réseau mais sous l'appellation de Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²).

Elles se distinguent des autres EMF du Cameroun pas seulement du fait de leur catégorie d'appartenance mais aussi et surtout de leur ancrage communautaire. En effet, il s'agit des micro banques de développement rural et péri-urbain créées et gérées par les communautés locales dans le respect de leurs coutumes et traditions.

L'analyse des données issues des différents états financiers montre que le Réseau poursuit sa croissance. En effet, Au 31/12/2021, le réseau des MUFID compte 93 MUFID opérationnelles affiliées à MUFID Union (avec 117 points de services dans les 10 Régions du Cameroun), dont 80 agréées, et 14 MUFID membres associés. Toutes ces MUFID regroupent un total de 275 070 adhérents contre 253.930 en 2020, soit un taux de croissance de 8,33% (contre 7,19% en 2020). Le nombre de personnes touchées directement et indirectement à travers les groupes, coopératives et associations est estimé à plus d'un million. Le capital social cumulé des MUFID opérationnelles affiliées à MUFID Union est de 6,61 milliards FCFA contre 6,17 milliards FCFA en 2020, soit un taux de croissance de 6,97% (contre 4,97% en 2020). Les fonds patrimoniaux nets sont de 11,47 milliards FCFA contre 11,24 milliards de FCFA en 2020, soit une croissance de 2,04% (contre 6,10% en 2020). Le total des dépôts mobilisés est de 59,20 milliards FCFA contre 51,67 milliards FCFA en 2020, soit un taux de croissance de 14,57% (contre 10,22% en 2020). L'encours global de crédits est de 22,83 milliards de FCFA contre 20,51 milliards FCFA en 2020, soit une croissance de 11,28% (contre 8,95% en 2020). Le total de bilan cumulé des membres ordinaires du réseau est de FCFA 72,66 milliards, contre 64,76 milliards de FCFA en 2020, soit une augmentation de 12,20% (contre 9,42% en 2020). On peut noter que la croissance, de manière générale, a été plus forte en 2021 qu'en 2020, ce qui montre une bonne résilience du Réseau des MUFID malgré le contexte assez difficile.

La synthèse de ces indicateurs est fournie dans le tableau ci-dessous

Tableau n°1 : résumé des indicateurs globaux du réseau des MUFID

	Adhérents		Capital social cumulé 10 ⁹		Fonds patrimoniaux nets 10 ⁹		Dépôts mobilisés en 10 ⁹		Encours de crédit en 10 ⁹		Total du bilan en 10 ⁹	
Année	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
	253930	275070	6,17	6,61	11,24	11,47	51,67	59,2	20,51	22,83	64,76	72,66
Nombre total de MUFID : 94 ; plus de 1000 000 de personnes touchées depuis la création et plus de 350 milliards de crédits distribués aux membres (dont 35% aux filières agricoles) depuis la création en 1992.												

Source : nous-mêmes à partir de l'analyse des états financiers du réseau MUFID au 30 Mars 2021 (cf le document « le MODELE MUFID » du Dr BOMDA Justin

L'on s'aperçoit que c'est un réseau qui connaît généralement d'année en année une variation positive de ses indicateurs de croissance malgré la concurrence acerbée dans le secteur et la rigidité des normes prudentielles. Aussi faut-il préciser que la toute première MUFID (MC²)

a été créée à Baham (Ouest du Cameroun) en 1992 et que jusqu'à nos jours aucune d'elles n'a fait faillite. C'est d'ailleurs l'une des raisons du choix de ce « cas ».

3.2 De la collecte à l'analyse des données

Les données utilisées proviennent aussi bien des sources primaires que des sources secondaires. Les données primaires ont été collectées à travers un guide d'entretien administré auprès du Directeur de l'organe faitier des MUFID et de quelques cadres de MUFID. Ce guide est constitué de cinq principaux thèmes qui permettent tour à tour : d'avoir un aperçu général des MUFID, de comprendre pourquoi les MUFID sont considérées comme un modèle de développement endogène, d'appréhender le lien entre le fonctionnement des MUFID et la culture africaine et en fin de savoir si les actions sociales des MUFID le sont en vertu d'un (e) référentiel ou non. Une observation non participante a été également faite dans certaines localités (Njombé, Baham et Mbalmayo) pour confronter certains propos aux faits. Les données secondaires quant à elles proviennent de l'analyse documentaire, du site internet de la MUFID union et parfois même des entretiens réalisés dans le cadre des études antérieures (Ndonmbou, 2019). Aussi faut-il préciser que les sources secondaires ont été analysées avec en toile de fond les centres d'intérêt figurant sur le guide d'entretien. Ces sources sont entre autres le règlement intérieur des MUFID, leur statut, le document intitulé « le modèle MUFID » publié par MUFID Union, l'organe faitier. Les données issues des entretiens ont fait l'objet de retranscription et de saisie dans un fichier Word. Après avoir fait l'analyse du site internet, la lecture des documents autres que le règlement intérieur et les statuts, nous en avons sélectionné des extraits pour rattacher au fichier Word précédemment créé. Ainsi, notre corpus de données est constitué de deux fichiers textes : l'un contenant la retranscription des entretiens et les passages de documents et Site internet et l'autre constitué du cadre réglementaire interne des MUFID. Une analyse de contenu thématique automatisée à travers le logiciel NVIVO 10 a été faite sur ces données. Elle consistait au sens de Paillé et Mucchielli (2003) à faire « émerger du sens », notamment en découpant le contenu du corpus en unité d'analyse, puis de les classer dans les codes ou étiquettes (Miles et Huberman, 2003). D'après le fonctionnement de NVIVO, l'analyse thématique porte sur la décontextualisation, le regroupement et la comparaison des informations soit en fonction des thèmes issus de la littérature et à repérer dans les corpus, ou en partant plutôt du corpus pour générer des thèmes (Deschenaux, 2007). Dans cette perspective, nous avons essentiellement opté pour le codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) consistant à regrouper les données similaires en catégories ou nœuds enfants. La triangulation des sources de données mobilisées semble accroître la validité de cette recherche.

4 Résultats et Discussions

Nous présentons dans un premier temps les résultats issus de l'analyse du cadre réglementaire interne des MUFID en comparaison avec la réglementation sectorielle et dans un deuxième temps les résultats issus de l'analyse transversale de ce cadre réglementaire et les autres sources de données de façon à apprécier implicitement la matérialité des principes évoqués dans le cadre normatif.

4.1 Les MUFID : un réceptacle des principes de RSE allant au-delà du cadre réglementaire sectoriel

De l'analyse du cadre normatif du secteur de la microfinance en zone Afrique Centrale et de l'OHADA, il ressort que de nombreux principes spécifiques de RSE sont intégrés dans la réglementation interne des MUFID et ce de façon implicite. La solidarité des membres, la famille et le développement communautaire en général paraissent être les grands mobiles des actions de ces mutuelles financières de développement. Le tableau ci-dessous résume quelques extraits de ce cadre réglementaire interne traduisant cette RSE spécifique.

Tableau n°2 : extrait du cadre réglementaire des MUFID relatif à la RSE

Article 5 des statuts de la MUFID : principes communs et liens coopératifs	Art 13 du Règlement intérieur de la MUFID : permissions exceptionnelles d'absences	
Les associés coopérateurs sont des hommes et des femmes, ou toute autre personne morale, qui acceptent de se prendre en charge et d'œuvrer pour améliorer leurs conditions de vie et leurs activités, et de contribuer au développement communautaire. La MUFID rejette ainsi toutes les formes de discrimination fondée sur le sexe, l'appartenance ethnique, religieuse ou politique. Elle prône et fait sienne la gouvernance fondée sur la responsabilité, la transparence, l'équité et l'état de droit.	Dans la limite de dix jours ouvrables par an, des permissions exceptionnelles d'absence payées non déductibles des congés annuels sont accordées aux agents de la MUFID à l'occasion d'événements familiaux touchant leur propre foyer, dans les circonstances suivantes : -Mariage de l'intéressé 3 jours ouvrables -Décès du conjoint 4 jours ouvrables -Décès de l'enfant, du père, de la mère 3 jours ouvrables -Décès du beau-père, de la belle-mère 3 jours ouvrables -Décès d'un collatéral au premier degré 2 jours ouvrables Si l'événement se produit hors du lieu d'emploi et nécessite un déplacement, les délais ci-dessus peuvent être augmentés des délais normaux de route...	
Art 24 des Statuts de la MUFID portant sur le Conseil Honoraire	Art 32 des Statuts de la MUFID : l'affectation du résultat d'exploitation	Art 44 de la MUFID Union : l'affectation du résultat
Les membres du conseil honoraire sont des personnalités jouissantes d'une honorabilité, de très bonnes qualités morales, d'expérience et de sagesse avérées et reconnus dans la communauté leur permettant d'inspirer la MUFID dans sa vision, ses missions et stratégies de développement pour le bien des membres et de la communauté.	La répartition des excédents annuels après dotation aux fonds des réserves obligatoires, est décidée sur proposition du conseil d'administration par l'assemblée générale. Cette répartition se fait ainsi qu'il suit :	-30% fonds de développement et d'investissement social (FODIS) ; -50% pour ristournes aux membres ; -10% pour les intérêts sur les

Le conseil honoraire a également pour mission <u>d'assister la MUFID dans la gestion des conflits tant internes qu'externes, et d'apporter des solutions de sagesse en tenant compte des valeurs socioculturelles et religieuses des membres et de la communauté, afin d'éviter autant que faire se peut le recours devant les tribunaux classiques.</u> Il est particulièrement sollicité dans la gestion des conflits nés des incidents de remboursement de créances vis-à-vis de la MUFID, et dans la prise en compte des aspects genre	-40% fonds de développement d'investissement social(FODIS) ; -40% pour ristournes aux membres ; -10% pour les intérêts sur les parts sociales dans la limite autorisée par la loi ; -10% pour éducation et formation	parts sociales dans la limite autorisée par la loi ; -10% pour éducation et formation
---	--	--

Source : Nous-mêmes à partir du cadre réglementaire en Afrique centrale

De l'analyse comparative du corpus normatif du secteur de la microfinance (113 articles du

Règlement COBAC de 2017 relatif à l'activité des EMF, 397 articles de l'Acte Uniforme OHADA de 2010 portant sur les sociétés coopératives, certaines dispositions du code de travail camerounais de 1992) avec respectivement les 52 et 44 articles des statuts et du règlement intérieur des MUDID, Les extraits ci-dessus sont un échantillon de dispositifs normatifs internes des MUFID, jugés spécifiques à elles.

En effet, s'il est vrai que l'article 5 du règlement intérieur des MUFID est conforme aux prescriptions de l'Acte Uniforme sur les sociétés coopératives notamment sur la solidarité et l'entraide des membres/coopérateurs, il reste que les MUFID vont au-delà en insistant sur la nécessité des membres d'œuvrer pour le développement de leur communauté. Le droit aux permissions exceptionnelles pour les salariés est reconnu par la plupart des textes nationaux et internationaux. Le code du travail camerounais en son article 89 précise que ces permissions exceptionnelles concernent le « foyer propre » du personnel. Or l'on peut s'apercevoir que le règlement intérieur des MUFID permet d'accorder des permissions exceptionnelles même pour les décès des beaux parents, des collatéraux au premier degré. Ceci marque la considération de la famille, de la communauté d'appartenance comme une partie prenante à part entière. La possibilité d'augmenter la durée de la permission lorsque les événements familiaux se trouvent hors du lieu de l'emploi témoigne de la considération du personnel comme une partie prenante encadrée dans une famille ou communauté dont il est redevable et devrait aussi apporter son assistance financière et physique en cas de nécessité.

Le conseil honoraire jadis désigné Conseil des sages est un mécanisme de gouvernance spécifique aux MUFID. Il est généralement constitué des autorités traditionnelles,

religieuses et de toute personne influente de la communauté de telle sorte que les réalités socioculturelles soient prises en compte dans le management de la MUFID considérée. Comme le précisent les statuts, ce conseil est encore particulièrement efficace dans la gestion des conflits relatifs aux incidents de remboursement des créances. D'où la prise en compte des us et coutumes de la communauté afin de réduire au minimum le faible recours aux instances judiciaires.

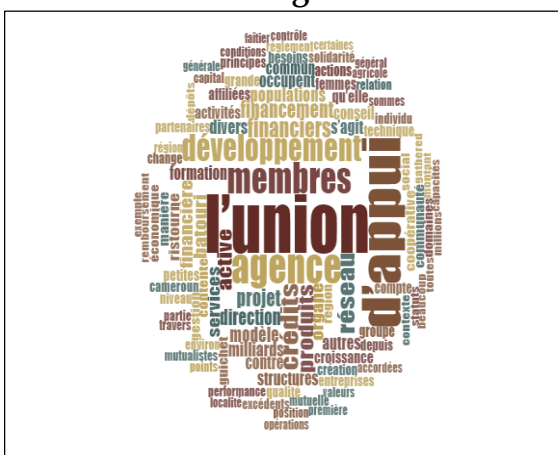
Un autre principe de RSE intégré dans le fonctionnement des MUFID est la constitution d'un fonds de développement et d'investissement social (FODIS) à hauteur de 40% du résultat net après déduction des réserves obligatoires. Sans être exhaustif, les bénéficiaires de ce fond sont : les écoles, hôpitaux, églises et associations se trouvant dans le territoire d'implantation de la MUFID. Ce même principe se retrouve au niveau de l'organe faitier, la MUFID Union à hauteur de 30%. Toute chose qui permet aux MUFID de contribuer structurellement au développement de leurs communautés respectives.

4.2 Une perception des pratiques RSE à partir de l'analyse d'occurrence

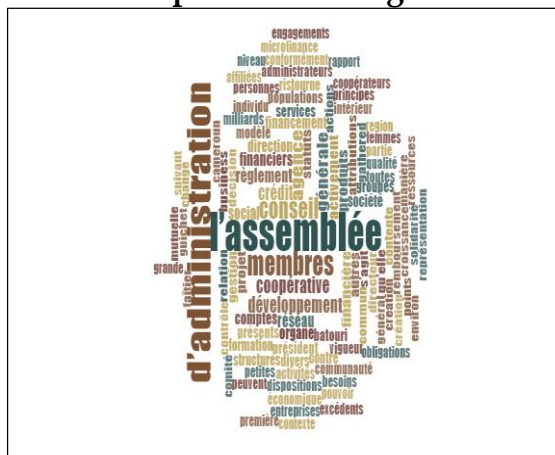
Etant donné que l'analyse de contenu repose sur l'hypothèse que les mots utilisés représentent les centres d'intérêts des acteurs, nous avons fait une analyse d'occurrence (dans le corpus) de certains concepts ou référentiels à travers le logiciel NVIVO pour appréhender les pratiques ou principes de RSE dans les MUFID. Dans cette optique, nous avons sollicité la fréquence des référentiels de RSE tels que : ISO 26000, ISO 14001, ISO 9001 etc. Sans aucune surprise, la fréquence d'occurrence des référentiels internationaux de RSE était nulle. Autrement dit, ni dans le cadre réglementaire interne des MUFID, ni dans les discours, ni dans les documents et même le site internet de la MUFID Union, aucune allusion est faite à une norme internationale de RSE. Est-ce à dire pour autant que les MUFID ne font pas de la RSE ? Que non ! D'ailleurs les paragraphes précédents montrent déjà certains principes de RSE intégrés même dans la réglementation interne des MUFID. Nous avons ainsi poursuivi l'analyse d'occurrence avec d'autres concepts plus ou moins liés à la RSE ; ci-dessous quelques résultats.

Schéma n°1 : Les 100 mots les plus fréquents dans le corpus

*Hormis le cadre réglementaire



*Y compris le cadre réglementaire

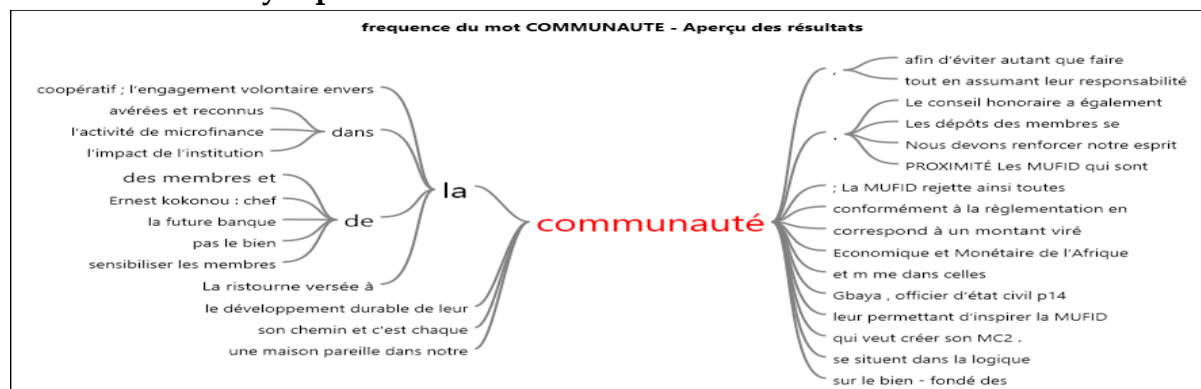


L'on peut remarquer que dans les deux cas de figure les mots tels que : « membres », « communauté », « commun », « social », « femmes », « solidarité » demeurent parmi les 100 mots les plus utilisés dans un corpus de plus de 30 pages. Cet état de fait traduit la

considération que les MUFID ont aussi bien dans le principe (cadre réglementaire interne) que dans sa mise en œuvre pour ces parties prenantes et valeurs. Nous présentons ci-dessous la synapsie de quelques mots pour davantage comprendre leur sens quitte à objectiver la considération de leur emploi comme une pratique de RSE.

La synapsie dans le langage NVIVO permet de situer un mot ou expression dans son contexte d'utilisation en regroupant les mots le précédant et le suivant.

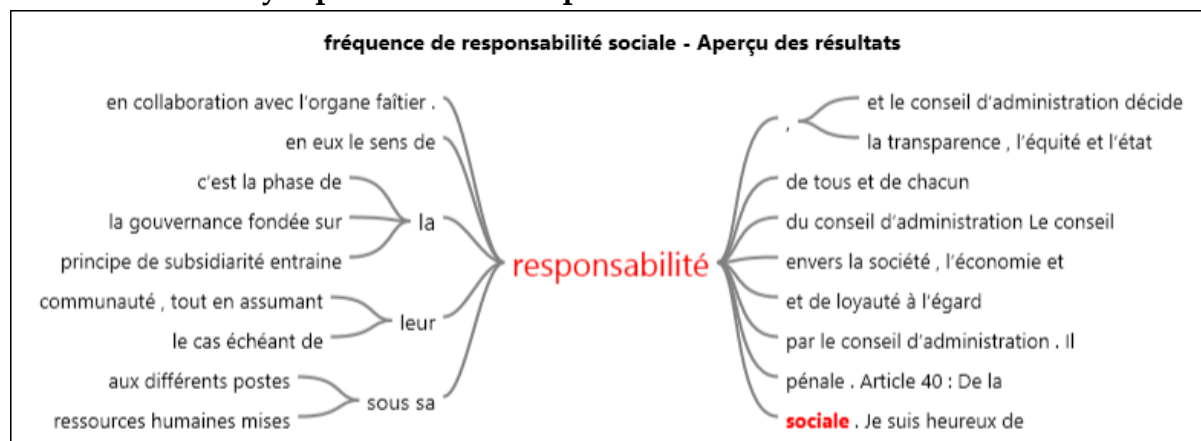
Schéma n°2 : La synapsie du mot « communauté »



Source : Les résultats

En lisant de la gauche vers la droite, on peut bien s'apercevoir que dans la plupart des cas, le terme communauté est employé comme étant une partie prenante assez considérée. Elle doit bénéficier de l'engagement volontaire de la MUFID, elle doit être impactée par l'institution, bénéficier des ristournes ; les MUFID sont invitées à travailler pour le développement durable de leur communauté...

Schéma n°3 : La synapsie du mot « responsabilité sociale »



Source : les résultats

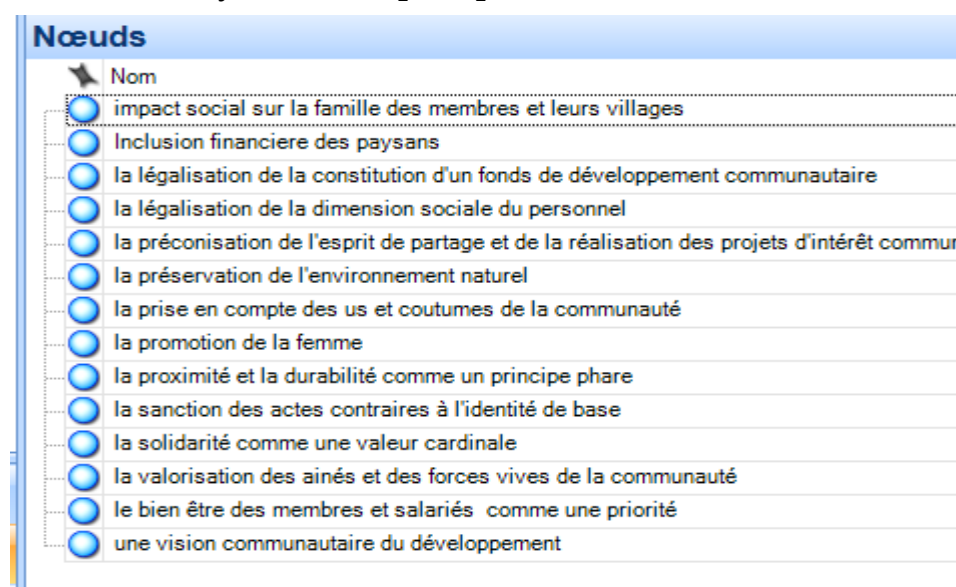
Du schéma ci-dessus il ressort que l'expression responsabilité sociale a été employée au moins une fois et ce, dans le sens de l'étude. Dans le processus de développement des MUFID il y a plusieurs phases dont la phase de la responsabilité sociale. Et le parrain de ces MUFID était heureux de savoir que plusieurs de ces structures étaient déjà à cette phase. Le concept de responsabilité est tantôt employé au sens général, tantôt au sens de l'étude.

Ne pas faire allusion à une norme internationale de RSE n'est donc pas synonyme d'absence de pratique de RSE. Après l'analyse d'occurrence nous avons donc procédé à l'identification des pratiques de RSE dans les MUFID.

4.3 Essai d'identification des pratiques de RSE se déclinant de façon spécifique dans les MUFID et discussions

De l'analyse thématique du corpus nous avons donc créé des codes ou nœuds selon NVIVO. Chaque nœud traduit le sens ou le signifié d'un ou de plusieurs propos ou extraits identifiés dans le corpus. La synthèse de ces nœuds ou pratiques de RSE est fournie dans le schéma ci-dessous.

Schéma n°3 : synthèse des pratiques RSE dans les MUFID.



Source : Les résultats

Globalement l'on peut constater que la RSE mise en œuvre dans les MUFID est une RSE communautaire. Ceci implique la quête permanente du développement de la communauté d'appartenance. Les parties prenantes vont au-delà des celles traditionnelles (personnel, clients, fournisseurs...) pour inclure d'autres à l'instar de la famille, des aînés et dignitaires du village, du village etc. Le membre tout comme le personnel salarié sont considérés pas seulement dans leur dimension économique mais aussi et surtout dans leur dimension sociale et culturelle. C'est ainsi que le personnel peut bénéficier des jours supplémentaires de permission exceptionnelles pour se rendre physiquement aux obsèques d'un proche. Au lieu d'engager immédiatement les poursuites judiciaires après quelques mises en demeure à un client/membre en situation d'impayés, la sagesse des aînés et des dignitaires de la communauté est sollicitée pour un arrangement à l'amiable, ce non seulement pour éviter les tracasseries judiciaires mais aussi pour préserver l'honneur du membre en question.

Ci-dessous, nous présentons quelques nœuds associés aussi à quelques verbatims à titre d'illustration.

Tableau n°2 : un extrait de nœuds avec quelques extraits de verbatim y relatifs

Nœuds ou codes	Quelques verbatim illustratifs
----------------	--------------------------------

impact social sur la famille des membres et leurs villages	« ...C'est un projet pour lequel 102 mutualistes ont pu acquérir l'exploitation de 2600 hectares de palmeraies qui appartenaient avant à la SOCAPALM. Sur le terrain, la famille exploite le lot de palmiers et livre sa production à l'usine de la SOCAPALM qui est sur place, la SOCAPALM paie les planteurs directement à la MC2 et au niveau de la MC2 est prélevé le remboursement du crédit » « L'autre gros avantage de ce projet est que la MC2 d'ESEKA qui accorde des facilités financières est une banque communautaire qui appartient aux membres et accorde beaucoup plus de souplesse par rapport aux banques classiques... grâce à ce modèle qui associe planteurs, MC2 et SOCAPALM, les conditions de vie des populations ont beaucoup changé, la preuve est qu'on assiste de plus en plus à un retour des fils et filles du village qui viennent non seulement agrandir les plantations, mais aussi pour développer d'autres cultures telles le cacao, la banane-plantain, les ananas etc.» propos de l'administrateur résident de la MUFID D'EZEKA
la légalisation de la constitution d'un fonds de développement communautaire	« Puisqu'on est dans la localité de NJOMBE PENDJA où la population est pauvre. Quand il y a des excédents, conformément aux statuts, on peut décider de faire les dons dans les hôpitaux, les PME, les agriculteurs, les petits commerçants...C'est le CA qui décide de la répartition, par exemple pour les couturières on achète leurs machines on leur donne » « Quand tel et le cas on convoque il y a les handicapés, les petits commerçants, les hôpitaux, les moyennes entreprises, l'artisanat, les orphelinats. En principe ces fonds là c'est pour les aider à se développer. Maintenant les dons c'est autre chose » Propos d'un cadre de la MUFID de Njombe
la préservation de l'environnement naturel	« A Baham que je connais un peu mieux, les MC² ne financent pas des projets portant sur la déforestation des bambous de vignes, ce pour préserver l'écosystème du village. En effet, leur déforestation entraîne la sécheresse de ces espaces et ne favorise plus (entre autres) les cultures maraichères. » Propos du Dr Bomda Justion Directeur de la MUFID Union (Organe faitier).
la prise en compte des us et coutumes de la communauté	« On tient comptes effectivement des us et coutumes de la localité. Déjà on a créé le Conseil des sages devenu conseil honoraire ils sont constitués essentiellement des prêtres, chefs de villages, chef de quartier en fait les hommes qui portent les traditions et les valeurs religieuses » « En fait on met beaucoup plus les gens du village parce que on sait déjà qu'étant africain on sait par exemple qu'on a certaines coutumes sur lesquelles on est attaché. Par exemple on peut se dire que si on enlève ton chapeau SAWA ça peut avoir un effet dans la société par exemple sur le remboursement de crédit...Au départ par exemple quelqu'un pouvait déposer son sandja comme garantie de crédit (chez les SAWA par exemple), parce que si tu ne rembourses pas, quand il y aura les cérémonies traditionnelles au village tu ne pourras assister » Témoignage d'un cadre de la MUFID de Njombe
la sanction des actes contraires à l'identité de base »	« ...Le défi d'être et de rester nous-mêmes : ignorant les règles et lois qui régissent une vie commune, malgré l'opposition des structures d'appui, certaines MC2 ont ouvert des guichets dans des centres urbains comme Yaoundé. Ceci viole non seulement les statuts, mais notre raison d'être même. Je voudrais insister, messieurs et dames, pour dire que la violation des principes fondamentaux est intolérable et inacceptable » propos du Dr Paul Fokam Kamoungne, le Parrain des MUFID
la valorisation des aînés et des forces vives de la communauté	« J'encourage les miens à adhérer à la MUFID » « Homme de dieu que je suis, mon devoir est de sensibiliser les membres de la communauté sur le bien-fondé des activités de la mc2, car l'épargne est quelque chose de nécessaire et la loi islamique ne l'interdit pas. C'est pourquoi j'encourage les miens à adhérer à la mc2 dont je suis convaincu de la crédibilité... » propos de l'Imam de Batouri, 2^{ème} vice PCA « Je n'ai jamais vu une maison pareille dans notre communauté et même dans celles environnantes. C'est pourquoi je dis un grand merci à Mme BONDE la PCA de la MUFID de Batouri qui a tout fait pour doter Batouri d'un si beau bâtiment. Il faut maintenant que tout le monde y mette le sien pour que la mc2 continue à nous aider. Que tous ceux qui prennent des crédits remboursent afin que tout le monde en bénéficie. Ceux qui ne remboursent pas sont ceux qui ne veulent pas le bien de la communauté » propos du Chef de village Gbaya à l'Est Cameroun

le bien être des membres et salariés comme une priorité	« Nous sommes également entrain de parrainer une mutuelle communautaire de santé pour le suivi sanitaire de nos mutualistes » « Au niveau des mutualistes parfois certains ont des crédits et disposent même jusqu'à deux lignes de crédit et quand il a un deuil il vient dire qu'il n'a pas de moyens. Et parfois il doit même encore l'argent, le conseil décide, on suppose que c'est un don d'argent ». « Tous les salariés sont membres c'est le même traitement en fait, les conditions de travail ne sont pas toujours évidentes mais on fait avec. Là actuellement on a des stagiaires qui sont là avec nous, ils nous aident à faire certaines tâches. Parfois il Ya aussi une petite motivation aussi bien pour le personnel que pour les stagiaires. Le personnel bénéficie aussi de l'assistance maladie » Propos d'un salarié
une vision communautaire du développement	« Le Modèle MUFID met l'homme, la femme, le coopérateur et le développement communautaire au centre des préoccupations. Il met un accent particulier sur l'esprit coopératif/mutualiste, de solidarité et d'entraide. La finance est au cœur du Modèle MUFID, et représente le principal canal à partir duquel les MUFID, propriétés collectives des membres, entendent propulser le développement, par la création de la richesse, principal voie permettant de se prendre en charge, d'améliorer les conditions de vie des populations, et de développer leurs communautés de manière efficace et durable, tout en intégrant leurs valeurs socioculturelles ». Propos du Dr Justin Bomda « J'ai réalisé que certaines personnes ont été commises dans le but de gagner de l'argent. Cependant, s'engager dans un tel projet est d'accepter de se sacrifier pour aider le village. Ce fut le cas avec moi, je l'ai fait pour l'amour de mon village, j'ai impliqué avec moi toute ma famille, mon mari, mes enfants » Mrs Chumfong, PCA de la MUFID de Bali (Nord-Ouest du Cameroun) « Quand tel est le cas on convoque il y a les handicapés, les petits commerçants, les hôpitaux, les moyennes entreprises, l'artisanat, les orphelinats. En principe ces fonds là c'est pour les aider à se développer. Maintenant les dons c'est autre chose »

Source : les résultats

Les développements ci-dessus permettent de relever au moins deux constats : le premier est le fait que les MUFID vont au-delà des dispositions réglementaires de secteur de la microfinance et de l'acte uniforme OHADA sur les sociétés coopératives en adoptant certains mécanismes de gouvernance ou règles de gestion spécifiques. Deuxièmement, ni dans leur réglementation interne, ni dans les discours et écrits, aucune norme ou référence internationale de RSE est citée. Pourtant, dans leur principe de fonctionnement et les faits, on observe un effort considérable de réponses aux attentes de nombreuses parties prenantes. Si l'on définit la RSE comme la réponse de l'entreprise aux attentes des parties prenantes (capron et Quairel, 2012) on peut donc affirmer que les MUFID pratiquent la RSE. Cette dernière dans les MUFID s'inscrit dans l'approche africaine de la responsabilité sociétale telle que caractérisée par Wong et Yaméogo (2011) et Wong (2020). Il s'agit donc d'une approche « communautaire » de la responsabilité. En effet, les MUFID vont au-delà des coopératives ou mutuelles ordinaires en s'inscrivant résolument dans la logique de développement endogène qui s'appuie alors sur les spécificités et potentialités de chaque localité. Chaque structure est donc au service de sa communauté en considérant chaque partie prenante comme « socialement encadrée ». Dès lors la famille et le village deviennent aussi des parties prenantes alors qu'elles sont généralement omises dans les différentes taxonomies, car ne disposant pas du pouvoir, de la légitimité et encore moins de l'urgence (cf Mitchell et al., 1997). La légalisation de la constitution d'un fonds de développement communautaire, la sanction des actes contraires à l'identité de base, la valorisation des aînés et des dignitaires de la communauté, la prise en compte des us et coutumes, le bien-être des

membres et du personnel comme une priorité, le souci d'impacter positivement les familles, villages et communautés sont entre autres quelques pratiques africaines de RSE observées dans les MUFID. Ces pratiques ne sont pas qualifiées d'« Africaines » parce que ces structures de microfinance sont situées nécessairement au Cameroun en Afrique. Elles le sont parce qu'elles reposent sur une approche communautaire marquée par un ensemble de valeurs telles que le partage, la solidarité, autrement dit ce qui est regardé localement comme la « bonne manière » de vivre ensemble (Ntep, 2019). Cette recherche corrobore celle de Nzongang et Takoujou (2020) selon laquelle la pérennité du réseau MC2 (désormais MUFID) est tributaire de sa gouvernance communautaire. Elle corrobore également celle de Djoum et Sangue (2020) pour qui, dans le cadre des stratégies RSE des EMF au Cameroun, les EMF de première catégorie privilégient une forte interaction avec leur milieu et adoptent des postures proactives pour l'atteinte de leurs objectifs. Cette recherche ne corrobore pas avec celle de Cheikh (2018) pour qui le modèle de RSE africain (Sénégalais) est similaire à celui Européen. Cette divergence de notre point de vue est due au fait que ce travail englobait tous les acteurs impliqués dans la RSE au Sénégal, ce qui occulte les spécificités sectorielles. De plus la RSE était appréhendée à partir des cadres normatifs internationaux alors que nous sommes plutôt dans une approche inductive d'identification des pratiques africaines de RSE.

5 Conclusion

Il était question dans ce papier, à la lumière des travaux postulant de plus en plus l'existence d'un management à l'Africain, d'appréhender les pratiques africaines de responsabilité sociétale des entreprises ayant cours dans les mutuelles financières de développement du Cameroun, un réseau d'EMF de première catégorie depuis 30 ans. Pour y arriver, nous avons opté pour une démarche qualitative s'inscrivant dans une posture interprétativiste. Ainsi, nous avons collecté aussi bien les données primaires (guide d'entretien semi directif) que les données secondaires (le site internet de la MUFID Union, les extraits de documents internes...). La retranscription des entretiens dans le logiciel Word a permis d'élaborer le corpus divisé en deux volets à savoir le cadre réglementaire interne (règlement intérieur et statuts) et les entretiens/documents. Une analyse comparative du cadre réglementaire interne avec celui sectoriel a permis d'identifier des principes de RSE spécifiques aux MUFID. Ensuite, une analyse de contenu thématique automatisée via le logiciel NVIVO 10 a été faite sur l'ensemble du corpus. L'analyse de la fréquence d'occurrence des mots a permis de constater qu'aucun texte ou référentiel international de RSE n'était employé dans le corpus constitué pourtant de plus de 30 pages. Cette analyse a continué par l'affichage de la synapsie de certains mots en relation avec la RSE afin d'apprécier leur contexte d'utilisation. L'analyse thématique s'est achevée par la codification ou catégorisation des différents passages du corpus. Il en est ressorti que l'approche de la RSE en œuvre dans les MUFID est l'approche africaine tant défendue entre autres par Wong et Yaméogo (2011) et Wong (2020). Autrement dit, il s'agit d'une approche communautaire ; la MUFID étant au service de sa communauté. La considération du personnel salarié, des membres ou coopérateurs dans leur dimension socialement encadrée permet de reconnaître d'autres parties prenantes à l'instar de la famille, le village, les autorités traditionnelles et religieuses. Sans être exhaustif voici les traits de cette RSE communautaire identifiés dans les MUFID :

impact social sur la famille des membres et leurs villages, la légalisation de la constitution d'un fonds de développement communautaire, la préservation de l'environnement naturel, la prise en compte des us et coutumes de la communauté, la sanction des actes contraires à l'identité de base », la valorisation des aînés et des forces vives de la communauté, le bien être des membres et salariés comme une priorité, une vision communautaire du développement. Les valeurs telles que le partage et l'entraide, la volonté de bien vivre ensemble sont au cœur de cette approche africaine de la responsabilité sociétale. Comme Nzongang et Takoudjou (2020) nous pensons aussi que c'est cette gouvernance communautaire des MUFID qui explique leur pérennité depuis 30 ans sans qu'aucune d'elles ne fasse faillite. La contribution scientifique de cette recherche est non seulement d'avoir abordé un concept relativement jeune dans un contexte spécifique (les EMF) mais aussi et surtout de l'avoir fait avec une approche endogène. Ainsi l'on observe qu'une organisation peut être socialement responsable dans sa conception et les œuvres sans être même au courant de l'existence des normes RSE. De nombreuses implications en découlent : sur le plan théorique et méthodologique les recherches portant sur la RSE en terre africaine (voire ailleurs) ne devraient pas se référer exclusivement ou essentiellement aux normes et références internationales pour la définir et l'opérationnaliser, au risque de conclure que certaines structures ne sont pas socialement responsables pourtant. Sur le plan managérial, cette recherche invite les dirigeants et promoteurs d'entreprises à intégrer le fait que la pérennité de leurs entreprises (comme le cas des MUFID) dépend de la cohérence entre les objectifs poursuivis et les produits offerts, les intérêts des membres/salariés et les attentes de la communauté. Les recherches futures pourraient porter sur d'autres secteurs d'activité ou sur d'autres catégories d'EMF situés au Cameroun et ailleurs en Afrique. Ceci contribuerait au sens de Wong (2020) à la reconnaissance de la portée internationale des pratiques territoriales de responsabilité, c'est-à-dire à l'universalisation des pratiques africaines de responsabilités sociétales.

6 Références Bibliographiques

- Abate, G. Borzaga, C. & Getnet, K. (2014), "Cost efficiency and Outreach of Microfinance Institutions: Trade-Offs and the Role of Ownership", *Journal of International Development*, n° 26(6), 923-932.
- Adamou Lamine, D. (1991), « *Le management africain Mythe ou réalité* », *Revue internationale P.M.E*, Vol4, pp.29-48
- Allet, M. & Hudon, M. (2015), "Green Microfinance : Characteristics of MFIs Involved in Environmental Management", *Journal of Business Ethics*, 395-414
- Allet, M. (2014), " Why do MFIs go Green? An Exploratory Study", *Journal of Business Ethics*, 405-424
- Allouche, J. & Laroche, P. (2005), "A Meta-analytical Examination of the Link Between Corporate Social and Financial Performance", Paper presented at the Academy of Management, Hawaii
- Annim, S.K. (2012), "Microfinance Efficiency: Trade-offs and Complementarities Between the Objectives of Microfinance Institutions and their Performance Perspectives", *European Journal of Development Research*, n°24(5), 788-807.

- Apitsa, S. (2019). « Au cœur des réalités africaines : le défi de la RSE de deux entreprises internationales implantées au Cameroun ». in B. Amann, J. Jaussaud, (éds.), *Les défis culturels et sociétaux du management international*, Vuibert, 97-124
- Bardin, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF
- Bennis L., (2016), « Les Institutions de la microfinance entre la responsabilité sociale et la performance financière : cas des associations de micro-credits », *European scientific journal* january, vol.12, n°1, 372-386
- Biwolé -Fouda, J. (2014), « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue Française de Gestion*, N°244, Juillet, 11-32
- Biwolé-Fouda J., Causse, G. & Ngantchou, A. (dir), (2018), *Théorie des organisations africaines*, Paris l'Harmatan
- Biwolé-Fouda, J. (2012), *L'approche partenariale : vers une possible conciliation avec la satisfaction de l'actionnaire, étude du contexte camerounais*, Thèse de doctorat, Université de Mons, 294pges
- Biwolé-Fouda, J. (2020), « pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique ? » in E. Kamdem, F. Chevalier, M. A. Payaud (Eds), *La recherche enracinée en management contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, 39-59
- Capron, M. et Quairel, L. (2006), « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : Pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique ? », *Communication à l'atelier internationale sur la RSE*, Université du Québec à Montréal, Octobre
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2012), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 126pges
- Carroll, A.B. (1989), *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, Ohio: South Western.
- Carroll, A.B.(1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol4, n°4, 497-505
- Causse, G. (2018), « Les organisations africaines sont-elles rationnelles ? » in J. Biwolé-Fouda, G. Causse & A. Ngantchou (Eds), *Théorie des organisations africaines*, Paris, L'harmattan, collection « perspectives organisationnelles, 19-35
- Cheikh-Mbacké, D. et Ngaha, A. (2018), « Peut-on parler de l'émergence d'un modèle RSE Africain : la situation du Sénégal ? », *Revue congolaise de gestion*, 67-96
- Cletus, A. S. & Bilge, O.(2014), "Outreach and Performance Analysis of Microfinance Institutions in Cameroon", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol 27(1), 107-119
- Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*
- Communauté européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Emploi et affaires sociales (<http://eroppa.eu.int>)
- Cull, R. Demirgüç-Kunt, A. and Morduch, J. (2007), "Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Lending Micro Banks", *Economic Journal*, Vol. 117, n° 1, 107-133.
- Deschenaux, F. (2007), *Guide d'introduction au logiciel QSR N VIVO 7*, 32pges
- Djoum -Kouomou, S. et Sangue -Fotso R. (2020), « La stratégie RSE des institutions de microfinance au Cameroun », URL : <http://www.revue-rms.fr/>, 1-21

-
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 1-6
- Gavard-Perret, M.L. Gotteland, D. Haon, C. et Jolibert, A. (2008), *Méthodologie de recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, 475pges
- Goodpaster, Matthews, J.B. (1983), « Can a corporation have a conscience? », in T.L. Beauchamp, N.E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall Inc, 81-83
- Guérillot, G., Moriceau, J., Chardel, P. & Castelnau, P. (2022), « Solidarité numérique et relation postcoloniale : créoliser la RSE ? ». in J-J. Rosé, M. Delattre, (éds.), *RSE et numérique: Une vision francophone*, Caen: EMS Editions, 225-246
- Hirigoyen, G. et Poulain-Rehm, T. (2014), « les relations de causalité entre Responsabilité sociale d'entreprise et performance financière : approche internationale », *Gestion* 2000, Janvier-Février, 153-177
- Iciar, G-P. Maria-J, M.T. & Maria-A, F-I. (2016), "Microfinance Literature : A Sustainability Level Perspective Survey", *Journal of Cleaner Production*, in Neely, A.D. (eds), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, 125-139.
- Kamdem, E. & Mutabazi, E. (dir), (2017), *le management en Afrique : entre universalité et contingence*, Paris, l'Harmattan.
- Kamdem, E. Chevalier, F. & Payaud, M.A. (2020), *La recherche enracinée en management, contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (dir), Ed EMS, Caen, 422pges
- Laouratou, Diallo. (dir), (2021), *Développement durable, RSE et performance globale, une perspective africaine*, 184 pges
- Levitt, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 41-50
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2^{ème} édition américaine par Martine Hlady Rispal, Editions De Boeck Université, Bruxelles.
- Mitchell, R.K. Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 853-886.
- Moskolai, D. D. (2016), « La responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ? », *Revue Management et Stratégie*, vol. 3, n°4, 53-71.
- Ndonmbou, M.M. (2019), *Pratiques de RSE et performance financière des EMF du Cameroun*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Douala, 331 pges
- Ngongang, D. (2016), « Préoccupations de développement durable dans les entreprises camerounaises : une analyse empirique des déterminants » in E. Kamdem, [eds.], *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*, Etudes africaines
- Ntep, F. (2019), « Faut-il continuer à ignorer les pratiques de la RSE en Afrique subsaharienne ? », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 17-27
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Paris Armand Colin.

-
- Pasquero, J. (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée » in C. Gendron, B. Girard (éds.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal, Paris, Armand Colin*, 47-62
- Servet, J.M. (2009), « Responsabilité sociale versus performances sociales en microfinance », *Revue Tiers-Monde*, vol. n°197, 55-70
- 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.
- Soufyane-Frimousse, Peretti, J.M. (2021), « Intégrer la dimension territoriale dans l'action managériale », *QDM, EMS Editions*, n° 33, 89-134
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative sociology*, volume 13, 3-21
- Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997), "The Corporate Social Performance Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, vol 18 (4), 303-319
- Wamba-Djouatsa, L. Bengono, S. Simo, A. et Takoudjou, N. (2014), « la responsabilité sociale d'entreprise dans les PME africaines : bilan, enjeux et perspectives », *RCG*, n°19, 113-141
- Wong, A. (2020), « Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique », in E. Kamdem, F. Chevalier, M. A. Payaud (Eds), *La recherche enracinée en management contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS , 89-103
- Wong, A. et Yaméogo, U.K.-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone – Le livre blanc*, éditions Charles-Léopold Mayer.
- Wood, D.J. (1991), "Social Issues in Management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, n°17, 338-406
- Yin, K.R. (1989), *Case Study Research Design and Methods*, Sage publications, 1st edition, California