

**ÉPIDÉMIOLOGIE DE L'ÉCONOMIE ET
CONFINEMENT DE L'ORGANISATION
COVID-19**

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE YAOUNDÉ

La Maison d'édition des Universités au Cameroun

B. P. : 1585 Yaoundé — Tél. : 237 699 59 13 73 — Courriel : lespuy2009@yahoo.fr

Site web : lespuy.com

Genèse

Sur une initiative de Madame Suzanne OLSCHWANG, Assistante Technique Française et fondatrice des Presses Universitaires de Dakar, avec l'accord des Conseils d'Université et d'Administration de l'Université de Yaoundé I en sa session de juin 1995 et l'appui du Professeur Dominique OBOUNOU AKONG alors Recteur de l'Université de Yaoundé I, Les Presses Universitaires de Yaoundé voient le jour en 1996, dans les locaux du Rectorat de cette même Université.

La jeune structure produit, avec le soutien financier de l'Université de Yaoundé I et de certaines sociétés, son premier ouvrage intitulé **La Matière** dont les auteurs sont : Joseph NOAH NGAMVENG, Daniel OLSCHWANG et Jérôme AVOM en 1996. La Mission Française de Coopération (MFC) séduite par cette première publication propose que les Presses Universitaires de Yaoundé soient intégrées dans le Projet UNICAM 2000 et étendent ses activités à toutes les Universités d'État au Cameroun.

Objectifs : La réalisation d'ouvrages de qualité et accessibles.

Missions

- ◆ Éditer et publier des ouvrages validés par une expertise scientifique universitaire et en assurer la diffusion la plus large ;
- ◆ Relancer et pérenniser les publications collectives des facultés et grandes Écoles des Universités ;
- ◆ Promouvoir un espace d'émergence de nouvelles plumes dans le domaine fictionnel et créatif ;
- ◆ Trouver sa place dans l'univers des Maisons d'édition au Cameroun, en Afrique et dans le monde.

Catalogue : À date, près de 175 titres répartis dans 5 Collections :

- **Connaissances de** : publications thématiques dispensés à divers niveaux universitaires ;
- **Sociétés** : se sont des essais scientifiques destinés à tous les publics ;
- **Repères** : elle est constituée de modules de cours ;
- **La Nolica (Plain-Chant)** : oeuvres de fiction ou d'esprit (Romans, Théâtre, Poésie, Nouvelle) ;
- **Revue et Colloques** : publications périodiques à caractère scientifique.

Publier chez Les Presses Universitaires de Yaoundé

Un exposé liminaire, concis et précis du projet éditorial avec une bibliographie et un public cible est exigé à tout auteur, exception faite des enseignants de rang magistral des universités.

Points de ventes

Librairie Saint-Paul – Yaoundé Librairie Equinoxe – Yaoundé Librairie Peuples noirs Yaoundé – Librairie Eureka Yaoundé – Librairie Matila Douala – Librairie Jeunesse Yaoundé – Librairie Clé Yaoundé – Librairie Harmattan Yaoundé etc.

MOUNGOU MBENDA S. et ONDOUA BIWOLE V.
(Éd. sc.)

ÉPIDÉMIOLOGIE DE L'ÉCONOMIE ET CONFINEMENT DE L'ORGANISATION COVID-19

Préface du Pr TOUNA MAMA



Les Presses Universitaires de Yaoundé
Juillet 2020



50. *Initiation au management opérationnel des ressources humaines dans les organisations*. Jules Nkoum, 2011, 258 p.
51. *Sécurité humaine et diplomatie de l'émergence : enjeux pour le Cameroun*. Christian Edmond Bepi Pout, 2013, 452 p.
52. *Cameroun : La décentralisation en marche*. Barthélémy Kom Tchuenta, 2013, 740 p.
53. *Quand le capitalisme cynégétique envahit la réserve du Dja. Etude de sociologie de la chasse déviante*. Samuel-Béni Ella Ella, 2014, 172 p.
54. *Comment devenir quelqu'un : clés du succès dans les études*. S/D Dr Ngueti Michel, 2è édition, 2014, 272 p.
55. *Droit des sociétés commerciales et du GIE dans l'espace OHADA. Clés de lecture*. Angeline-Florence Ngomo, 1ère édition, 2014, 368 p.
56. *Cosmologie et Philosophie. De la justice et du fonctionnement du monde*. Pierre-Paul Okah-Atenga 1ère édition, 2015, 260 p.
57. *L'assurance automobile théorie et pratique*. Zacharie Yigbedek, 3è édition, 2015, 446 p.
58. *La finance des entreprises d'assurance*. Zacharie Yigbedek, 2015, 484 p.
59. *Méthodologie des exercices philosophiques en formules mathématiques*. Serge Lemana Onana, 2016, 148 p.
60. *Les damnés d'Afrique. Essai pour la renaissance africaine*. Serge Lemana Onana, 2016, 104 p.
61. *Pour un véritable développement durable de la boucle du Dja*. Samuel-Béni Ella Ella, 2016, 192 p.
62. *L'interprétation du Code CIMA sur le contrat d'assurance*. Zacharie Yigbedek, 3è édition, 2017, 248 p.
63. *Esquisse de Méthodologie Philosophique*. Dr R. B. Ottou, 1ère édition, 2017, 112 p.
64. *Penser la réalité. Avec Eric Weil, Claude Piraull et Hans Blumenberg*. Stève Gaston Bobongaud, 2019, 228 p.
65. *L'Union Africaine : Entre avancées incontestables et reculs contestable*. Sous la direction de Aaron Logmo Mbelek, 2019, 294 p.
66. *KÚLÛ : Revue de Philosophie de l'I. P. S.-J.-M. «Le Triptyque indispensable pour le bonheur de l'être humain»*, 232 p.
67. *Anglophone Lawyers and Teachers Strikes in Cameroon (2016-2017): A Multidimensional Perspective*. Eds. Kashim I. Tala & Kingsley L. Nguange, 2019, 304 p.
68. *L'Assemblée nationale fédérale du Cameroun 1962-1973. Epicentre de la construction d'une identité narrative camerounaise*. Joël Narcisse Meyolo, 2019, 160 p.
69. *La problématique de la Loi Naturelle chez Jacques Maritain. Une critique du rationalisme philosophico-juridique*. Hervé Pascal Okolong, 2019, 168 p.
70. *Statistique Mathématique. Exposés des méthodes et problèmes résolus*. Rwege Mburano Jean Robert, 2019, 272 p.
71. *Pour un Aggiornamento éthique à l'ère de la technoscience; Le paradigme de la responsabilité d'après Hans Jonas*. Martine M. Minkada, 2020, 194 p.
72. *La classe gouvernementale au Cameroun depuis 2000*. Benogo Andela Cyriaque Brice. 2020, 168 p.

Toute traduction, adaptation, reproduction intégrale ou partielle sans l'autorisation de l'auteur est illicite et interdite. Toute représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Comité Scientifique

- Pr ABESSOLO Yves André, Université de Maroua
Pr ANDJIGA Nicolas-Gabriel, Université de Yaoundé I
Pr ATANGANA ONDOA Henri, Université de Yaoundé II
Pr BIBOUM Altante Désirée, Université de Douala
Pr DOUANLA Jean, Université de Dschang au Cameroun
Pr LEKA ESSOMBA Armand, Université de Yaoundé I
Pr M'BOUNA Murielle Natacha, INSG - Libreville
Pr MONDJELI MWA NDJOKOU ITCHOKO MOTANDE, Université de Yaoundé II
Pr MOUNGOU MBENDA Sabine Patricia, Université de Yaoundé II
Pr NGA NKOUMA TSANGA Rosalie Christiane, Université de Maroua
Pr NKOA François, Université de Yaoundé II
Pr ONDOUA BIWOLE Viviane, Université de Yaoundé II
Pr SANGUE FOTSO Robert, Université de Yaoundé II
Pr SONE MBASSI Alain Noël, Université de Yaoundé II
Pr TCHAGANG Emmanuel, Université de Yaoundé II
Pr UM NGOUEM Marie Thérèse, Université de Douala
Pr YAP BOUM II, Université de Yaoundé I

Comité de Rédaction

- Dr AZENG Thérèse Félicité, Université de Yaoundé II
Dr BONONO-MOMNOUGUI Cécile Renée, Université de Yaoundé II
Dr KANE Gilles, Université de Yaoundé II
Dr OKAH EFOGO Françoise, Université de Yaoundé II

SOMMAIRE

Sommaire	7
Préface.	9
Introduction générale	13

I

Physionomies de l'épreuve socio-économique de la Covid-19 . . 19**Chapitre 1**

Grande palabre croisée de la pandémie : une Covid-19 en cache d'autres. Élaborations socio-culturelles <i>Cécile Renée Bonono-Momnougui</i>	.21
---	-----

Chapitre 2

Risque sanitaire et rationalité des agents économiques : Cas de la Covid-19 <i>Thérèse Félicitée Azeng.</i>	.35
---	-----

Chapitre 3

Facteurs explicatifs de la résistance à l'adoption des Gestes- Barrières face à la propagation de la Covid-19 : une étude en contexte camerounais. <i>Altante Désirée Biboum ; Aymard Landry Essono</i>	.49
--	-----

Chapitre 4

L'automédication en temps de pandémie à la Covid-19 <i>Abba Bilguissou</i>	.63
---	-----

Chapitre 5

Confiance aux institutions et rôle des réseaux sociaux numériques en contexte de coronavirus au Cameroun <i>Sidonie Djofack, Jocelyne Emmanuelle Bien A Ngon</i>	.83
--	-----

Chapitre 6

Des organisations agiles face à la Covid-19... oui ! Mais avant tout, des cerveaux agiles ! <i>M'bouna Murielle Natacha</i>	.99
---	-----

Chapitre 7

Stimulants organisationnels et RH engagées : analyse des enjeux dans le secteur public hospitalier en contexte de crise Covid-19 <i>Claudette Anega Nkoa</i>	113
--	-----

II

Analyse-diagnostic de l'organisation confinée en raison de la Covid-19	125
Chapitre 8	
Échanges du Cameroun en Afrique à l'épreuve de la Covid-19 <i>Françoise Okah Efogo ; Crescence Marie-France Okah Atenga</i> . . .	127
Chapitre 9	
Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ? <i>Gilles Célestin Etoundi Eloundou</i>	143
Chapitre 10	
Adaptation des entreprises à la pandémie de la Covid-19 : éclairage à partir de la théorie institutionnelle <i>Viviane Ondoua Biwolé</i>	159
Chapitre 11	
Distanciation sociale contre le principe de proximité dans les unités de production informelle (UPI) en contexte de lutte contre la Covid-19 <i>Sabine Patricia Moungou Mbenda, Athanase Roger Meyong Abath</i>	177
Chapitre 12	
Les Fake News sur le Coronavirus SARS-COV2 de 2019 : quel impact sur les décisions des dirigeants des PME camerounaises <i>Roulie Niquaise Eva'ah</i>	195
Chapitre 13	
La confiance du consommateur à l'épreuve de la Covid : une analyse au prisme de la RSE <i>Sigismond Hervey Mvele</i>	217
Appendice : commentaires libres	237
Crise sanitaire de la Covid-19, crise du budget de l'État : pour un retournement de perspective	239
<i>Jean Pierre Mbenda</i>	239
Gestion de la Covid-19 et cadre d'action de Sendai : quelles leçons	245
<i>Deflorine Grâce Manga Essama</i>	245
Contributeurs	253
Mesures prises le 17 mars 2020 par le Gouvernement dans le cadre de la riposte à la Covid-19	263

PRÉFACE

Alors que Jean-François Ponsot estime que « *les économistes (sont) mis en quarantaine* »¹ du fait de la Covid-19, le Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Economie (RéSFUGE) sort courageusement du confinement en produisant cet ouvrage collectif intitulé *Epidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation. Covid-19* et codirigé par les Professeures Mbenda Moungou Sabine et Ondoua Biwolé Viviane mes jeunes collègues, que je félicite chaleureusement.

Selon les mots de ces éditrices scientifiques, « le titre de l'ouvrage vise à attirer l'attention sur la figure socio-économique de la crise sanitaire et les incertitudes qu'elle fait peser sur le développement des projets productifs et l'efficacité globale »².

Vous avez dit incertitude ?

Avec la Covid-19, l'on se retrouve dans la situation que John Maynard Keynes qualifiait d'incertitude radicale. Dans une telle situation, l'avenir est non probabilisable et l'on ne peut donc faire de prévision. Si l'on se risque à faire des anticipations, celles-ci ne peuvent en aucun cas être rationnelles. Elles ne peuvent même pas être adaptatives. Elles peuvent être au mieux aléatoires. D'où les limites des politiques économiques mises en œuvre dont l'efficacité n'est pas garantie.

Caractérisant la crise sanitaire actuelle, Dominique Strauss-Kahn dit qu'elle est « *différente de toutes celles que les générations précédentes ont pu connaître* ». Elle est différente d'une part du fait de la vitesse de la propagation de la maladie et de la mondialisation. Elle l'est d'autre part en raison de son ampleur parce qu'aucune aire géographique n'est épargnée, aucun individu ne pouvant se considérer comme étant à l'abri du risque de contamination. C'est ce qui fait dire à l'ancien patron du FMI que nous avons affaire à « *une crise de l'être* », « *une crise de l'avoir* » et « *une crise du pouvoir* »³.

Souvenons-nous que le nouveau Coronavirus, apparu à Wuhan en Chine en décembre 2019, et baptisé Covid-19, a embrasé pratiquement le monde entier et n'a pas épargné l'Afrique encore moins le Cameroun.

1. Ponsot, J. F. (2020). *Les économistes mis en quarantaine*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

2. Voir Introduction générale.

3. Strauss-Kahn, D. 2020. *L'être, l'avoir et le pouvoir dans la crise*. *Politique Internationale*, à paraître.

L'épicentre de la maladie s'est déplacé de la Chine à l'Europe puis de l'Europe aux États-Unis d'Amérique et finalement de l'Amérique du Nord à l'Amérique du Sud.

Si l'Afrique enregistre son premier cas déclaré au Nigéria le 27 Février 2020, le Cameroun enregistre le sien le 06 mars 2020⁴. Au 25 mai 2020, le monde enregistre près de 5 millions cinq cents cas de contamination avec plus de 346 000 décès. À la même date, 3 359 décès et 112 290 cas sont confirmés en Afrique selon le Centre pour la prévention et le contrôle des maladies de l'Union Africaine. Les pays les plus touchés par l'épidémie sur le continent sont l'Afrique du Sud, l'Égypte, l'Algérie et le Nigéria. Le Cameroun enregistre 5 576 cas d'infectés et 171 décès, selon le Ministère de la Santé.

Il est donc évident que cette pandémie ne peut laisser personne indifférent. C'est pourquoi on a assisté à une mobilisation mondiale inédite pour combattre ce que beaucoup considèrent comme la plus grave crise du monde contemporain. Crise sanitaire sans doute, mais aussi et surtout une crise économique avec la panoplie de mesures prises, non seulement pour soigner la maladie et limiter sa vitesse de propagation, mais aussi pour réduire ses conséquences socio-économiques.

Les États-Unis et l'Union Européenne semblent rivaliser de stratégies et annoncent des plans de riposte dont les montants chiffrés en milliers de milliards de dollars et d'euros-donnent le tournis. Pour sa part, le 14 avril 2020, la Commission Economique pour l'Afrique a donné la « Réponse de l'Afrique au Covid-19 », en envoyant « des messages clés pour les réunions du Fonds Monétaire International (FMI) et du Groupe de la Banque Mondiale »⁵.

Les institutions économiques et monétaires de l'Afrique Centrale ne sont pas restées indifférentes devant cette pandémie. Les Ministres en charge des Finances et de l'Economie de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) se sont réunis le 28 mars 2020 au Congo pour plancher sur les « incidences économiques et financières de la Covid-19 sur les économies de la CEMAC et esquisses de solutions ».

Le Gouvernement de la République du Cameroun, sur très Hautes Instructions du Président de la République a pris, dès le 17 mars 2020,

4. NS. (2020). Evaluation des effets socio-économiques du coronavirus (Covid-19) au Cameroun, Phase 1. Yaoundé : Institut National de la Statistique.

5. www.un.org.

une série de mesures de riposte pour lutter contre la pandémie. Ces mesures ont connu deux aménagements, le 09 et le 30 avril 2020 (voir annexe).

Aucun expert ne pouvant dire avec certitude de quoi demain sera fait, le mérite du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie est précisément de commettre cet ouvrage collectif pour explorer les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'économie avec le confinement de l'organisation.

En attendant des études approfondies sur la question, la présente réflexion exploratoire qui se situe entre l'économie de la santé et la gestion des organisations vise à éclairer les décideurs publics et les managers privés sur l'importance du risque infectieux que l'humanité avait presque oublié.

Professeur TOUNA MAMA

Doyen Honoraire

Chevalier de l'Ordre des Palmes Académiques de la République Française

Officier de l'Ordre International des Palmes Académiques du Conseil
Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES)

Président de la Chambre Économie et Gestion de la Société Camerounaise
des Agrégés

Membre de l'Académie des Sciences du Cameroun.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis le déclenchement de la grave crise sanitaire qui sévit dans le monde entier depuis bientôt six mois (commencée en Chine en décembre et arrivée en Afrique en février 2020), la sphère économique et sociale, ainsi que l'univers des entreprises publiques et privées est plus que jamais bouleversée pour au moins deux raisons : il s'agit d'un événement imprévu et ses conséquences sur l'économie sont majeures. Au Cameroun on prévoit une récession de 1,2% en 2020.

Si l'histoire infectieuse nous rappelle des similitudes entre la Covid-19 et d'autres maladies, sa survenance subite et son ampleur dévastatrice n'ont pas permis de protéger l'économie. Comme avec les humains, nous assistons à une épidémiologie de l'économie. Une brève revue des pandémies antérieures nous enseigne en effet que les grandes pandémies s'accompagnent toujours de conséquences désastreuses en vies humaines et sur l'économie. Il nous souvient qu'en ce qui concerne la peste qui a tué 35% de la population d'Europe en 5 ans¹, les hommes sont morts aussi bien de peste que de manque de froment (paysans), de pain (boulangers) et de charrue (forgerons). La crise sanitaire de la peste a entraîné une crise alimentaire et économique. Les facteurs économiques et commerciaux sont des vecteurs des pandémies. C'est le cas de la Covid-19 qui s'est propagée du fait des déplacements de personnes entre les pays, « *la peste a suivi la route des épices, la syphilis et le choléra ont suivi l'exode rural et l'urbanisation, les zoonoses suivent les déforestations et les viroses respiratoires suivent le trafic aérien* »².

La Covid-19 appartenant à la famille des virus respiratoires, elle s'est répandue par le trafic aussi bien aérien que terrestre et fluvial. Elle s'est déplacée de la Chine vers la plupart des pays de tous les continents au regard des transactions commerciales que ce pays entretient avec les autres. Presqu'aucun pays n'a été épargné. Si l'on reconnaît dans le principe que les pandémies ont un impact socioéconomique, celle de la Covid-19 est plus désastreuse au regard de sa contagiosité élevée qui tire sa source du fonctionnement de l'économie et des comportements sociaux : les échanges commerciaux à travers les flux des hommes et des biens. Il ne serait donc pas exagéré de parler de l'épidémiologie de l'économie pour indiquer les impacts économiques de la Covid-19 et leurs déterminants. Il s'agit, pour le cas qui nous concerne dans le

1. <https://www.lemonde.fr/blog/expertiseclinique/2020/02/27/epidemiologie-economique>.

2. *Op cit.*

présent ouvrage, de mesurer l'impact du phénomène sur les acteurs économiques et d'émettre des hypothèses étiologiques en termes de facteurs de risques. Cette préoccupation nous impose d'analyser la morbidité des projets productifs due au confinement de l'organisation imposé par les mesures barrières de la Covid-19.

Les experts de tous les domaines s'accordent à reconnaître que la pandémie de la Covid-19 remet en question des modèles et théories élaborés depuis au moins un demi-siècle. Ils s'approprient cet événement et essaient d'en approfondir la compréhension. C'est dans cet esprit que les spécialistes des sciences humaines, des sciences économiques et des sciences de gestion, sous le couvert du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie (RèSFUGE), se sont associés pour produire le présent ouvrage.

Le titre de l'ouvrage *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation* attire l'attention sur la figure socio-économique de la crise sanitaire et les incertitudes qu'elle fait peser sur le développement des projets productifs et l'efficacité globale. Une double préoccupation oriente ainsi l'ensemble du travail : l'exploration de la physionomie de ce phénomène dans son déploiement et l'analyse-diagnostic de l'organisation confinée en raison de la Covid-19. La ligne directrice intègre la conviction qu'il est nécessaire d'aller au-delà des intuitions et de mener des analyses scientifiques permettant de rendre compte des regards socio-économiques et managériaux posés sur ce phénomène.

Dès sa conception, cet ouvrage a été envisagé comme un outil d'exploration d'un nouveau phénomène dont les impacts socioéconomiques pourraient menacer la pérennité et la performance des entreprises. Le rendu est constitué, pour l'essentiel, des premiers savoirs empiriques mis à la disposition de la communauté scientifique, des décideurs et des praticiens. Il convient d'insister sur le terme « premiers savoirs empiriques », étant donné que les différents paradigmes des disciplines visées exigent parfois une observation plus longue pour tirer des conclusions conséquentes. À ce sujet, les auteurs qui ont pour la plupart mobilisé les méthodes exploratoires se sont appuyés sur l'analyse basée sur les faits, l'« *evidence based methodology* ». Avec ce moyen, les conclusions reposent sur les meilleures preuves disponibles. Cela ne peut se produire que si les éléments de preuve sont systématiquement identifiés, sélectionnés, résumés, synthétisés et interprétés. C'est l'exigence à laquelle les auteurs se sont soumis.

L'ensemble du processus de production de cet ouvrage témoigne d'une volonté collective des chercheurs et des professionnels de respecter les impératifs de la pertinence et de la validité des recherches conduites sur un objet en émergence. Il représente une source d'inspiration pour la connaissance et la réflexion qui pourraient aider les scientifiques et praticiens à mener des analyses critiques et constructives afin d'engager des décisions de politiques économiques et managériales.

L'ouvrage qui a mobilisé dix-neuf (19) auteurs est articulé autour de deux (02) parties de 13 chapitres et d'un appendice aux objectifs bien distincts, mais complémentaires.

La partie I est composée de sept (07) chapitres. Elle présente les physionomies plurielles de l'épreuve socio-économique de la Covid-19 et l'implication des ressources humaines en contexte de Covid-19. Bonono-Momnougui Cécile Renée aborde les différentes perceptions de la pandémie. Elle en dévoile les dimensions étrangères (maladie importée/maladie des blancs) et locales (la grippe ou le paludisme, sorcellerie, maladie inventée par les blancs). Azeng Thérèse Félicité traite du risque sanitaire et de la rationalité des agents économiques en contexte de Covid-19. L'auteure examine les facteurs explicatifs du comportement des agents économiques face au risque sanitaire. Elle conclut que la gestion du risque économique pourrait prendre le dessus sur celle du risque sanitaire, la priorité étant de subvenir aux besoins immédiats. Biboum Altante et Aymard Landry Essono dévoilent les facteurs explicatifs des comportements de résistance des individus aux gestes barrières, face à la menace de propagation du coronavirus. Bilguissou Abba prolonge cette réflexion et attire l'attention sur le comportement d'automédication remis au goût du jour par la pandémie de la Covid-19. Elle révèle que les croyances, entretenues par les informations véhiculées par les réseaux sociaux accentuent les comportements d'automédication dans un contexte où la maladie est mal connue et le traitement pas maîtrisé. Dans ce contexte, les critères de prix et d'accessibilité sont minorés au profit de l'influence des groupes de référence. Djofack Sidonie et Bien A Ngon Andjongo Jocelyne relèvent qu'en contexte de Covid, les réseaux sociaux numériques pourraient améliorer la confiance des populations aux institutions.

Deux autres contributeurs insistent sur la qualité des ressources humaines comme gage d'efficacité en contexte de Covid-19. M'bouna

Murielle Natacha analyse les conditions de l'agilité des organisations en contexte de fracture numérique, à travers les infrastructures numériques et la socialisation des collaborateurs. Cette étude de cas exploratoire met en évidence le défi culturel qui conditionne, au Gabon, la transformation agile nécessaire au maintien de l'activité économique. Anega Nkoa Claudette s'intéresse quant à elle aux personnels de la santé. Elle révèle les facteurs stimulants de l'engagement du personnel médical en contexte de psychose générale due à la pandémie de la Covid-19. Les pratiques spécifiques centrées sur la gestion efficace de prévention des risques professionnels d'une part, la valorisation et la reconnaissance de leurs mérites d'autre part, constituent de véritables stimulants de l'engagement organisationnel.

En somme, cette première partie rassemble des textes prenant appui sur les schémas de réflexion issus de l'anthropologie de la santé, de l'économie et de la gestion, avec pour intention partagée d'enrichir la réflexion sur les multiples représentations de la pandémie de la Covid-19 et ses conséquences sur les pratiques, les comportements des acteurs individuels et collectifs ainsi que leurs facteurs explicatifs. Ces textes sont issus de démarches exploratoires. Ils dessinent la trame d'une longue conversation scientifique sur cette problématique des impacts socio-économiques de la Covid-19. Si la pandémie est envisagée ici comme une épreuve, l'objectif privilégié est cependant d'aborder le débat dans l'optique de faire avancer les mutations socio-économiques imposées par cette crise sanitaire nouvelle.

La partie II composée de six (06) chapitres remplit cette mission. Elle se concentre en effet sur l'analyse diagnostic de l'organisation confinée en raison de la Covid-19. En considérant les organisations comme des projets productifs portés par les acteurs, les chapitres qui composent cette partie analysent l'ensemble des régulations à l'œuvre dans la structuration de l'action afin de poser un diagnostic. Francoise Okah Efogo et Crescence Marie-France Okah Atenga invitent à s'intéresser aux conséquences de la Covid-19 sur le commerce du Cameroun en Afrique. Elles révèlent que la durée de 14 jours de quarantaine imposée aux transporteurs est préjudiciable au commerce entre les États ; une réduction de cette durée par des tests rapides réalisés prioritairement aux frontières contribuerait à limiter le temps d'attente et à atténuer l'impact économique de la pandémie dans la sous-région. Étoundi Éloumou Gilles retient l'hypothèse implicite que le télétravail et le management à distance se construisent sur la base des compétences détenues à la fois par le manager et les collaborateurs. Sur un autre

plan Eva'ah Roulie Niquaise se préoccupe de comprendre comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) organisent leur réflexion en contexte de Covid-19. Ses conclusions révèlent que les valeurs des dirigeants sont si dominantes qu'elles aident à capter les fakes news congruentes et à transformer les vrais news en fakes. Les dirigeants sont alors à la fois créateurs, victimes et véhicules de fakes news. Pour Mvele Sigismond Hervey la RSE peut être utilisée dans cette situation comme outil apte à restaurer le climat de confiance.

Moungou Mbenda Sabine Patricia et Meyong Abath Athanase Roger examinent l'incidence des mesures de distanciation sociale, prescrites par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, sur les activités et les résultats des unités de production informelle (UPI), au travers du principe de proximité de leur gestion. A l'aide des résultats d'une enquête par questionnaire auprès des responsables des commerces de proximité, ce travail propose quelques mesures de pérennisation et de viabilisation des UPI. Par ailleurs, les décisions prises par les entreprises constituent des réponses d'adaptations étudiées par Ondoua Biwole Viviane. Elle en identifie trois : l'internalisation des mesures gouvernementales, les comportements mimétiques et les arrangements institutionnels engagés par les mouvements patronaux.

Les textes de la deuxième partie sont loin d'épuiser l'ensemble des manifestations et des conséquences du confinement de l'organisation en situation de la Covid-19. Les questions de management à distance, de responsabilité sociale, d'information/fakes news d'adaptation et de survie appellent donc d'autres réflexions que l'ouvrage rassemble sous la forme de commentaires libres dans la rubrique de l'appendice.

À ce sujet, Mbenda Jean Pierre montre que la crise sanitaire de la Covid-19 est aussi une crise du budget. Après avoir résumé quelques évolutions négatives du budget de l'État, il invite à une réflexion sur une possible recomposition du budget de l'État et une remise en cohérence de la politique budgétaire. Manga Essama Deflorine Grâce corréle la gestion de la Covid-19 avec le cadre d'action de SENDAI adopté en 2015. La gestion de cette pandémie offre l'opportunité de faire une première évaluation, 5 ans après, des engagements pris par la communauté internationale pour la mise en œuvre de la politique de réduction du risque de catastrophe aux niveaux mondial, régional, national et local.

À l'évidence, les réflexions sur les impacts socioéconomiques de la Covid-19 ne sont pas épuisées. Face à l'incertitude et la complexité qui caractérisent l'environnement actuel, aggravé par l'abondance de l'information (vraie, fausse et mal articulée), le présent ouvrage, par sa contribution autour des problématiques variées se veut une contribution méthodique à la compréhension des physionomies économiques de la pandémie et ses effets sur la pérennité et la performance des projets productifs.

Moungou Mbenda Sabine

I

**PHYSIONOMIES DE L'ÉPREUVE SOCIO-
ÉCONOMIQUE DE LA COVID-19**

Chapitre 1

GRANDE PALABRE CROISÉE DE LA PANDÉMIE : UNE COVID-19 EN CACHE D'AUTRES. ÉLABORATIONS SOCIO-CULTURELLES

Cécile Renée Bonono-Momnougui

Résumé

La nature, l'origine, les causes et les victimes de la pandémie de la Covid-19 sont au centre d'une grande palabre dans le village mondial. Les différents points de vue exprimés sur ces questions ont été recueillis dans l'espace public (réseaux sociaux, médias), par des observations directes de scènes sociales (tontines, marché, bureau, églises, etc.) et des entretiens libres dans ces mêmes lieux. L'enquête montre plusieurs élaborations non exclusives de Covid-19 ancrées dans les mécanismes communs d'interprétation de la maladie. Le contexte et les logiques de ses élaborations sont étudiés afin de saisir les significations attribuées à la Covid-19 et ses comportements associés. En conclusion, il apparaît que les mécanismes socioculturels de la pandémie et les comportements induits sont similaires à ceux d'autres épidémies récentes.

Mots clés : Covid-19, maladie, représentations sociales, imputation et stigmatisation.

Abstract

The nature, origin, causes and victims of the Covid-19 pandemic are at the center of a great discussion in the global village. The various points of view expressed on these questions were collected in public space (social networks, the media), by direct observations of social scenes (tontines, market, office, churches, etc.) and free talks in these same places. The survey shows several non-exclusive elaborations of Covid-19 anchored on the common mechanisms of interpretations of the disease. The context and the logics of its elaborations are studied in order to grasp meanings attributed to the Covid-19 and its related behaviors. In conclusion, it appears that the Covid-19's socio-cultural mechanisms and the induced behaviors are similar to those implemented for other recent epidemics.

Keywords: Covid-19, disease, social representations, imputations, stigmatization.

Introduction

Le village planétaire est en péril depuis plusieurs mois. Terrorisé par la Covid-19, la maladie infectieuse émergente qui est provoquée par la souche SARS-COV-2. Tout a commencé officiellement de manière anodine, le 17 novembre 2019, avec le premier cas découvert en Chine, dans la province de Wuhan. Depuis ce jour, le virus s'est propagé très rapidement en Chine puis dans tous les continents, à l'exception de l'Antarctique. En raison de l'augmentation rapide du nombre de victimes, l'OMS l'a classée dans la catégorisation des pandémies. Les statistiques, au 17 avril affichent dans le monde et l'Afrique respectivement : 2 160 207 cas confirmés et 146 088 décès pour le premier et 13 104 cas confirmés et 616 décès pour le second (OMS, 2020). Le premier cas de Covid-19 au Cameroun est annoncé le 6 mars 2020 et 6 semaines après, le pays occupe le rang du africain Sud-Sahara le plus contaminé avec : 1.163 cas confirmés au total et 42 décès (MINSANTE, 2020).

Cette pandémie a engendré une panique générale dans le village-monde et induit l'ouverture d'une palabre mortuaire sur ses causes et son sens à différentes échelles. Les points de vue divergents se croisent, se contredisent et se superposent, influençant en partie l'élaboration des représentations non moins plurielles de la maladie au niveau local.

Ce débat qui n'est pas sans rappeler quelques évidences anthropologiques sur la maladie ouvre des perspectives de réflexion sur la Covid-19. Deux sont particulièrement intéressantes dans ce cas. La première pose que la représentation de la maladie n'est pas universelle (Edelman, 2000 ; Edjenguèlè, 2009). La seconde saisit la maladie à la fois comme, un fait social enraciné dans le corps et un fait biologique ancré dans la société (Benoist, 2018). On en déduit en termes d'hypothèse que le nom générique de la Covid-19 renferme des conceptions différentes ailleurs et ici en relation avec le contexte car les représentations de la maladie s'élaborent à partir d'éléments hétéroclites et spécifiques de sources diverses (Dozon, 1999).

Si étudier les représentations de la maladie n'a rien d'original, Il en va autrement de la Covid-19, du fait de sa nouveauté, de sa forte létalité, de l'absence de solutions thérapeutiques avérées et de sa prévention basée sur certains comportements (hygiène, distanciation sociale, confinement). Car il y a un lien entre les représentations de la maladie et les conduites (Benoist, 2018). Les représentations sont indispensables à l'être pour son positionnement dans le monde. D'elles dépendent les conduites, les ajustements, la maîtrise physique et intellectuelle

et la gestion des problèmes (Jodelet, 1989). Ainsi, la Covid-19 qui est un problème critique, fait l'objet d'élaborations culturelles que cette réflexion a pour ambition de recenser et d'explicitier au plan des logiques et du contexte qui président à leurs ordonnancements afin de lire les conduites y afférentes.

De l'anthropologie en temps de distanciation sociale

Les données hétéroclites de cette réflexion se sont constituées dans un contexte caractérisé par des mesures de distanciation sociale. Les mesures barrières prises par le gouvernement prescrivent : la distance physique (1 mètre), le port du masque et la restriction des déplacements au strict nécessaire. Ceci induisant l'impossibilité de faire une immersion de longue durée, de nouer un contact durable avec les contributeurs afin de réaliser une enquête classique. Notons que le nom informateur ne sied peut-être pas aux modalités libres spontanées et parfois accidentelles de la collecte des informations ici analysées.

Cette recherche anthropologique dans une situation de confinement s'est faite par l'élaboration d'une technique d'opportunité incluant majoritairement la consultation de sources diverses : données numériques (réseaux sociaux), journaux, observations directes des comportements dans des tribunes sociales (tontines, marché, bureau, églises...) et causeries libres, tenues à l'opportunité de rencontre fortuites et brèves en ces mêmes lieux. L'approche est inclusive comme il sied à une palabre mortuaire¹. Autopsie verbale à laquelle toutes les personnes concernées par le décès peuvent participer sans prise en compte du profil des acteurs. L'intérêt est donc porté sur toutes les représentations exprimées de la Covid-19. Le corpus inclut tous types de documents (texte, chansons, post, vidéo, audio) d'énonciateurs anonymes aussi bien que les « énonciateurs identifiés » indépendamment de leur titre, grade et catégorie. La particularité de cette forme moderne de l'anthropologie de salon est qu'elle se fonde en partie sur des "infox". Et des opinions influencées par elles. Le terme infox désigne :

Des informations dont l'origine n'est pas explicite, qui ne sont pas validées par une institution et qui sont diffusées, le plus souvent, par les réseaux et médias sociaux, blogs et sites d'information en ligne, sous forme de courte vidéo ou d'image parfois assortie de texte (Desclaux²).

1. Chez les Bantou patrilinéaire l'inhumation est précédée par une palabre où la cause de la mort est questionnée par la famille maternelle, les amis, voisins du défunt. La famille paternelle a charge d'apporter des réponses.

2. Publié le 20/03/2020 à 16:54 | Le Point.fr

Thèse de l'erreur ou de l'accident

L'analyse des points de vue sur la Covid-19 révèle un mécanisme ordinaire en situation de maladie, à savoir, la recherche de l'origine. Les questions communes sur la Covid-19 portent sur la nature, l'origine, la cause et les victimes : est-ce une nouvelle ou ancienne maladie ? Qui ou quoi en est la cause ? Pourquoi cette maladie affecte-elle certains plus que d'autres ? À ces questions, un point de vue minoritaire attribue l'origine à un accident ou une erreur humaine. Pour les uns, la Covid-19 est un effet pervers du mode alimentaire chinois qui inclut la consommation des "animaux sauvages"³, particulièrement le pangolin et la chauve-souris. Cette explication moult fois reprise par les médias occidentaux laisse sceptique de nombreux Camerounais qui se nourrissent des animaux incriminés sans dommage jusqu'à lors. De même l'explication de la progression de l'épidémie en Italie par le défaut d'hygiène et leurs relations sociales fusionnistes, que certaines voix assimilent aux mœurs africaines, suscitent aussi l'incrédulité. La thèse de l'erreur est soutenue par de nombreuses voix anonymes et celle du professeur Luc Montagnier, virologue et prix Nobel de médecine.

Divines sanctions contre l'humanité perverse

À l'opposé, une autre thèse explicative usuelle en situation d'épidémie, de grandes catastrophes ou de grands malheurs paraît évidente à de nombreuses personnes. Elle se fonde sur le couple déviance et sanction et à des influences religieuses. Dans cette logique, la Covid-19 est perçue comme une rétorsion naturelle aux violations dont s'est rendue coupable l'humanité. Dans sa chanson « Coronavirus assassin », Koffi Olomidé⁴ dit ceci : « *la colère de Dieu en forme de virus sous les cieux... la colère de Dieu en forme de coronavirus...* ». Sur la toile on peut voir que ce point de vue est partagé par de nombreuses personnes en divers lieux⁵. Un jeune adolescent énonce dans un échange avec ses copains que : « Dieu en a assez de la méchanceté des Hommes ». (Yaoundé, 26 mars 2020). Dans la même logique, s'inscrit l'idée que la Covid-19 serait une divine sanction contre les comportements perçus comme pervers ou contre nature : « *L'épidémie de coronavirus est une punition divine causée par les défilés de la Gay* »⁶. Et

3. Monseigneur l'Archevêque Aupetit de Paris au cours du sermon du dimanche

4. Célèbre chanteur Congolais

5. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/04/08/au-benin-les-adeptes-du-vaudou-ont-leur-explication-du-coronavirus_6036034_3212.htm

6. https://www.liberation.fr/checknews/2020/04/08/le-ministre-de-la-sante-israelien-teste-positif-avait-il-vraiment-lie-le-coronavirus-a-l-homosexualite_1784582. Site consulté le 20 avril

« La turpitude n'apparaît pas au sein d'un peuple, au point qu'il la pratique ouvertement, sans que se répandent les épidémies et les maux qui n'existaient pas chez ses prédécesseurs⁷. (Ibn Mâja, *Ahmad, al-Hâkim*) ».

Malveillance humaine : entre lutte d'éléphants, complicité de sorciers et contrôle démographique

Une catégorie de causes perçues de la Covid-19 se rapporte à la malveillance humaine. Dans cet ordre, le corona virus est une production humaine dont la fin est de tuer d'autres hommes. Les autorités chinoises accusent les Américains d'avoir introduit le virus dans leur pays aux fins de guerre économique. Plusieurs documentaires affirment que le cas zéro de Wuhan n'était pas un résident de cette localité. Et une autre version, de source invérifiable, dont l'auteur prétend être un officier supérieur chinois, donne une version proche de celle évoquée précédemment mais avec un développement différent. La Covid-19 serait issue d'un laboratoire chinois qui élaborait une bombe biologique à l'intention des opposants. Mais la létalité de l'arme s'étant révélée trop élevée, le gouvernant chinois aurait décidé de la détruire. Ce projet de destruction aurait été contrarié par un chercheur véreux contacté par les USA désireuses d'acheter cette arme pour des fins non élucidées. L'intervention des forces de l'ordre chinoises pour empêcher la transaction au marché de Wuhan aurait provoqué panique et affrontement au cours duquel le produit toxique se serait versé dans le marché. C'est ainsi que ce marché serait devenu le point de départ de la maladie.

Une autre pensée populaire répandue attribue la cause aux États-Unis d'Amérique avec comme preuve l'idée selon laquelle, il y aurait des productions fictionnelles américaines qui parlaient du corona virus il y a de nombreuses années. Les productions annonciatrices de la pandémie actuelle sont, selon ces points de vue : le dessin animé de la famille Simpson, en 1981 ; un roman de *Dean Koontz* intitulé *The Eyes of Darkness* qui décrit une arme bactériologique intitulée « Wuhan 400 » ; le roman de *Lawrence Wright* intitulé : *The End of October*, dans lequel il est évoqué une pandémie semblable à celle du coronavirus et enfin la série télévisée intitulée : *My secret terris* sortie en 2018 qui met en scène des développements ressemblants à ceux induits par la Covid-19.

La France aussi est un coupable souvent désigné. Cette accusation se fonde sur deux arguments. L'un est une vidéo dans laquelle le Centre

2020 Cette explication a été évoquée par plusieurs anonyme pour le cas critique de l'Italie.

7.

Pasteur serait à l'origine du virus Covid-19 car il y aurait un brevet du Centre Pasteur sur la découverte du Corona virus. L'autre affirme que le directeur de l'INSERM aurait assisté à l'inauguration de l'usine chinoise supposée avoir fabriqué la Covid-19, désignée comme arme biologique. Cette usine recevrait des financements de l'État français depuis plusieurs années. Enfin, d'autres documents révèlent que le partenariat de la France avec ce laboratoire ne s'est jamais arrêté.

Par ailleurs, un autre point de vue sur l'origine du virus Covid-19 en attribue la responsabilité collective «aux grands de ce monde». Cette dénomination englobe les pays du G8 (États), Davos (lobbys)..., les riches qui font et défont tout et qui, contrairement à l'antagonisme apparent (public, le jour), seraient complices des grandes décisions prises en cachette (la nuit). Cette thèse a comme argumentaire les nombreux propos de personnalités diverses sur la surpopulation de la planète. La thèse malthusienne qui, associée aux enjeux sur l'environnement, est souvent reprise par les dirigeants du monde. Une dame de 40 ans dit ceci : "cette épidémie va s'arrêter quand le nombre de personnes qu'ils (Blancs) veulent diminuer sur la terre sera atteint". (Yaoundé, 6 avril 2020).

La maladie des « Blancs » et des « Blanchis »

Pendant de nombreux mois, alors que la Covid-19 sévit en Chine, sur le numérique, le sujet est traité et vécu comme une histoire exotique et propre aux Chinois. Les demandes de rapatriement des ressortissants des pays africains à leurs gouvernements sont raillées en partie. Des points de vue, critiques ou non, sont exprimés sur les attitudes majoritairement indifférentes des gouvernements.

La pandémie à Covid-19 suscite alors peu d'intérêt au Cameroun dont l'actualité est dominée par la lutte pour la survie, les trois guerres (Est, Extrême-nord et Nord-Ouest et Sud-Ouest) et le malaise social lié à l'interminable crise politique et les rumeurs de préparation d'ingérences étrangères dans le pays. Sans grande résonance sociale, les bulletins d'information évoquent la crise sanitaire à Wuhan et le premier Camerounais infecté.

La guérison très médiatisée de ce survivant a structuré les représentations de la Covid-19 au Cameroun. L'histoire est commentée avec beaucoup d'humour et de fierté. Certains prétendent qu'un « vrai Camerounais » qui a connu la « fièvre de porc » et toutes les maladies dangereuses dans son environnement originel, ne peut être abattu par une grippe. Dans cet état de confiance, les demandes de rapatriement

des autres Camerounais de Chine ne suscitent pas un grand intérêt populaire.

Parallèlement, la pandémie se reprend à travers l'Europe qui en devient l'épicentre. Les chiffres révèlent que la majorité des cas sont de race blanche et que des interrogations « scientifiques » sont formulées sur le faible nombre d'infection des négroïdes. Un post whatsApp énonce que : *“virus C.O.R.O.N.A signifie : Virus Concernant l'Occident rien que l'Occident et Non l'Afrique”*. Deux réponses sont trouvées à cette question au niveau social. La première de type moraliste et religieuse pose que les Blancs sont victimes de la colère de Dieu à cause de leur impiété et de leurs abus. Une illustration de cette posture est donnée par Oppah Muchinguri, ministre du Zimbabwe⁸. Pour lui : *« Le coronavirus est l'œuvre de Dieu qui punit les pays qui ont imposé des sanctions (...) Ils sont enfermés chez eux et leur économie souffre comme ils ont fait souffrir la nôtre »*. En d'autres mots, la pandémie leur serait particulièrement destinée en rétorsion des abus économiques commis à l'endroit de certains pays.

Une autre conception basée sur une logique de destinée et d'équité naturelle pose que c'est le tour des Blancs cette fois. Elle se fonde sur deux arguments. La séparation irréductible de la destinée des peuples et la maxime qui établit que le malheur finit par s'inviter chez chacun : *« Il pleut sur tous les toits »*. Ainsi, l'Afrique qui a déjà eu sa part de malheur avant : le sida et l'Ébola, est épargnée par l'infection au virus Covid-19 qui est destinée à la race blanche. Par ailleurs, le principe de la justice naturelle qui veut que les innocents ne soient pas victimes de la « sorcellerie » des autres. En d'autres mots, la Covid-19 qui vient de chez les Blancs n'a aucune prise sur les Noirs innocents qui n'ont aucun lien avec lui.

L'idée de l'invulnérabilité du Noir face au virus se développe. Elle repose sur trois facteurs principaux : la croyance en la suprématie biologique de la race noire qui réactualise la tendance de revalorisation de la race noire bafouée par les Occidentaux. Des voix assurent que contrairement aux « avertissements », « menaces », « souhaits » de l'OMS, l'Afrique ne sera pas décimée par la Covid-19. Elles fondent leur point de vue sur la survie des Noirs à plusieurs épidémies antérieures et la protection divine. Le second argument est l'endurance acquise par le négroïde, le Camerounais en particulier, au fil de l'histoire et du fait des conditions de vies difficiles dans lesquelles

8. <https://www.jeuneafrique.com/912032/societe/chronique-le-coronavirus-une-punition-divine-contre-les-occidentaux-selon-une-ministre-zimbabwienne>. consulté le 17 avril 2020

il se développe. Référence est ici faite aux agressions (l'esclavage arabe, la traite négrière, la colonisation et le néocolonialisme) endurées par la race noire. Enfin, le troisième facteur tient de certaines hypothèses sur l'environnement du virus. Notamment celle sur la forte vulnérabilité du virus à la chaleur. L'Afrique aux températures élevées s'est ainsi crue hors de portée.

Mais, les réseaux sociaux commencèrent à reporter les cas de Camerounais décédés de suite de Covid-19 dont le musicien Manu Dibango. Du fait de l'éminence de ce défunt, la presse internationale et nationale en parle abondamment. D'autres cas de décès sont reportés en Afrique, dont le célèbre journaliste Pape Diouf. La caractéristique commune de ces victimes est qu'elles sont certes africaines mais vivent chez les Blancs et/ou comme les Blancs. Elles apparaissent donc comme des Noirs ramollis par un mode de vie facile, une alimentation peu nutritive. Ainsi un post WhatsApp énonce que :

Lorsque corona arrive dans ton corps il trouve la pizza, hamburger, saumon... ça ressemble à sa maison... s'installe seulement et ferme la porte derrière lui. Lorsque par contre il trouve le pilé, le Nzom, le Mfiang-wondo, le njapcheu, le Nkui et la banane-malaxée lui-même il comprend qu'il n'a rien à faire dans un corps qui a déjà des problèmes.

Cette conception s'est renforcée avec les premiers cas de l'épidémie au Cameroun et les premiers décès qui étaient tous des Blancs (expatriés) ou des blanchis (Camerounais vivant et venant de l'extérieur). Ainsi s'explique en partie pourquoi les populations ne se sont pas senties menacées par les migrations de retour des Camerounais et même la venue des Blancs des pays fortement infectés. Les familles ont accueilli à bras ouverts leurs parents en visite au Cameroun et les ont aidés à se soustraire à la quarantaine décidée par les autorités. Ils se savaient hors de portée de l'épidémie, d'autant plus que certains grands responsables avaient fait pareil avec les membres de leurs familles ou s'étaient eux-mêmes soustraits à tout confinement préventif.

Mais, la multiplication des cas d'infection de personnes ayant été en contact avec les « mbenguistes » ou Camerounais vivant en Europe et les Blancs a engendré d'autres points de vue. Les premiers cas de populations locales infectées au Covid-19 sont découverts à Yaoundé, Douala, Bafoussam et même dans la localité de Mengon dans le Sud-Cameroun. Plusieurs histoires tragiques envahirent alors la toile. Une se rapporte au décès de l'oncle d'un footballeur qui aurait abrité des personnes venant de France, une autre à un commissaire de police décédé avec son épouse venant de Paris qu'il aurait soustrait

à la quarantaine ; une troisième porte sur le décès du père d'un « mbenguiste » et de l'infection de personnes ayant participé à la fête des retrouvailles données à l'occasion de son retour, etc.

Face à cette situation, l'explication porte alors sur une possible collusion entre les Occidentaux et la diaspora pour répandre le virus au Cameroun aux fins de déstabilisation du pays :

En venant là, vous venez nous faire du mal ? Ou vous venez qu'on reste tranquille ? Ou ? Je veux comprendre un peu. Rassurez-vous que vous aussi vous n'êtes pas des cobayes et que vous venez nous donner cette histoire-là ici, parce que nous n'avions pas ça (Covid-19) ici. (le Communicateur Tamba, 2020).

Dans cette posture, de nombreux Camerounais estiment que le gouvernement a fait preuve de naïveté en laissant entrer « les mules de Covid-19 » *venus de France, c'est-à-dire les personnes infectées*. La dénomination « mule » empruntée aux passeurs de drogue, exprime l'idée que les vagues de voyageurs venus de la France étaient des envoyés « chargés de Covid-19 » aux fins de l'élimination de nombreux Camerounais et même des autorités que l'âge et l'état général de santé précaire rendent particulièrement vulnérables à la pandémie. Cette version tient de raisons antérieures et de faits nouveaux. Les populations éprouvent de la méfiance vis-à-vis de la France, accusée d'avoir pris fait et cause pour les opposants (La diaspora, le MRC) et d'être complicité de Boko-Haram et les sécessionnistes du Nord-Ouest et Sud-Ouest du Cameroun. Par ailleurs, une note attribuée aux services de l'ambassade de France évoque la Covid-19 comme l'épreuve terminale des économies à bout de souffle de la CEMAC et préconise la recherche d'interlocuteurs autres que les autorités en place.

Selon de nombreux points de vue d'Afrique francophone, la France est responsable de la survenue de la Covid-19 en Afrique. *A priori*, ceci est lié au fait que les premiers cas dans certains pays sont des ressortissants français ou des personnes venant de France. Mais, cette accusation charrie aussi les tensions qui caractérisent les rapports de la France avec les populations de ses anciennes colonies qui l'accusent d'ingérence politique et monétaire et le désir manifeste du Président⁹ français de modifier les mouvements démographiques en Afrique. Une vidéo illustrative de cette posture a beaucoup circulé au cours

9. Les propos d'Emmanuel Macron ont choqué. Invité à s'exprimer sur le développement de l'Afrique lors du sommet du G20 à Hambourg le 8 juillet, le chef de l'État a estimé, entre autres : « Quand des pays ont encore aujourd'hui 7 à 8 enfants par femme, vous pouvez décider d'y dépenser des milliards d'euros, vous ne stabiliserez rien ».

de cette période. Elle présente le propos très applaudi du Président Sarkozy parlant de la surpopulation en termes de pollution et faisant une focalisation sur l'accroissement démographique du Nigéria comme risque d'aggravation de la pression migratoire des Africains sur l'Europe, voire un envahissement de l'Europe par les Africains :

Le plus grand choc mondial est le choc démographique. Des dérèglements climatiques, Le monde en a connu pour certains à la disparition de 85% des vivants. Ce n'est pas pour cela qu'il faut laisser faire au contraire il faut faire. Mais un choc démographique comme celui que nous sommes en train de vivre, le monde ne l'a jamais connu, jamais. Dans 30 ans le Nigéria aura plus d'habitants que les États-Unis d'Amérique au plus. Au plus court la méditerranée c'est 780 km de large. On va passer d'1 milliard 200 millions d'Africains à 2 milliards et demi. Donc je dis la crise migratoire n'a pas commencé. Elle est à venir. Alors on peut refuser ça si on veut... comprenez-moi bien, c'est d'ailleurs la première source de pollution entre parenthèse, parce que vouloir promouvoir le développement durable sans poser la question de l'expansion démographique, ça n'a aucun sens. Je ne sais pas si vous avez été à Lagos qui n'est même pas la capitale du Nigéria / 22 millions d'habitants. Donc si vous pensez qu'avec le tri sélectif on va régler le problème de Lagos, c'est que vous n'y avez pas encore été, à Lagos.

L'infection grandissante des populations noires dans le monde est interprétée comme le fait d'une entreprise délibérée. Le virus aurait été modifié et ciblé pour les Noirs. D'où le grand taux d'infection de Noirs aux USA. La presse rapporte qu'au Bénin : « Certaines personnes, notamment parmi les intellectuels, estiment que ce virus a été créé pour exterminer les parties les plus pauvres du globe et ainsi vider l'Afrique des Africains¹⁰ ».

Entre Covid-19, « Covid simple », « Covid compliquée », « Covid mystique » et « Covid lancée ».

La nouvelle donne de la Covid-19 suscite diverses constructions sociales qui résultent de son insertion dans des réseaux de significations locaux et les conflits préexistants. On sait d'Augé et Herzlich (1984) que la maladie est intrinsèque à un univers symbolique, une grille de lecture nosologique, étiologique et thérapeutique. La maladie a un sens ancré dans la société où elle prend corps. On sait aussi que la représentation populaire d'une maladie n'est jamais identique à sa représentation savante ou biomédicale (De Sardan, 1999). Si pour l'OMS il y a une pandémie de la Covid-19 dans le monde, il est à noter que pour les populations du Cameroun, la dénomination Covid-19 ne

10. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/04/08/au-benin-les-adeptes-du-vaudou-ont-leur-explication-du-coronavirus_6036034_3212.html. Site consulté le 20 avril 2020.

renvoie pas exactement à la conceptualisation de la biomédecine. Cette maladie fait l'objet de plusieurs représentations populaires qui se sont élaborées en déconstruction de la représentation biomédicale associée au contexte.

La Covid-19 est tout d'abord dépossédée de son caractère nouveau et assimilé à des maladies courantes : paludisme et grippe. Cette assimilation est facilitée en partie par la description un peu confuse de la maladie et les hypothèses sur les traitements efficaces. La Covid-19 ressemble à la grippe mais peut être plus grave. 80% des personnes qui l'attrapent n'ont pas besoin de soins pour en guérir. La maladie est critique pour une minorité de malades pour lesquels les soins intensifs sont requis. La traduction de ces informations en langage local est que la Covid-19 a une forme « simple » et une forme « compliquée ». Tel est le sens de ce propos :

Corona virus, Corona virus pourquoi les gens aiment utiliser les gros mots pour affaiblir les autres, corona virus. On parle d'une grippe. Si on parle d'une grippe, vous comprenez déjà que la grippe, c'est la grippe. Même si au-dessus de cette grippe, il y a une présence plus forte qui fait des effets et qui peut détruire en moins d'une semaine ça reste la grippe. Il ne faut pas que cette grippe nous fasse peur. (Tradipraticien).

Le paludisme, seconde équivalence de la Covid-19 colle aussi à cette distinction : il y a un paludisme simple et un paludisme grave. Ainsi une partie de l'opinion pose que la Covid-19 est le paludisme, comme l'illustre une vidéo d'une jeune dame qui énonce en langue éwondo sa théorie de cette maladie :

J'entends parler depuis d'une maladie : le coronavirus. A mon avis, il s'agit d'un type de paludisme. Nous savons à travers les traitements antipaludéens traditionnels que les bains de vapeurs, à base de plantes et d'écorces locales, sont efficaces contre le paludisme. Nous n'avons donc pas besoin de dramatiser, il s'agit d'une forme de paludisme que nous pouvons traiter aisément.

Ce point de vue corrobore le message de vidéos de malades africains guéris de la Covid-19 qui affirment avoir ressenti leur infection comme un paludisme (fièvre, courbatures, bouche amère, lourdeur générale) associé à la grippe (chaleur à la poitrine et à la gorge). Par ailleurs, cette conception est renforcée par le fait que les protocoles thérapeutiques utilisés sont ceux du paludisme.

Dans un autre ordre d'idées la Covid-19 relève des "mises en cause" (Dozon, 1999). La maladie fait l'objet d'un rabattage dans les catégories nosologiques et étiologiques locales, notamment les

agressions de sorcellerie. Un jeune vendeur du marché Melen dit ceci : *“Les Blancs ont leur part, mais qui dit que ceux qui meurent ici, c’est la même maladie. Les sorciers vont tuer les gens et on ne va même pas demander, on va dire Covid-19”*. La Covid-19 intègre la nosologie locale où la maladie est globalement représentée comme duelle. Elle peut être simple, c’est-à-dire naturelle, venant de Dieu donc sans danger; ou être « compliquée » c’est-à-dire, surnaturelle, voilée et malveillante. L’efficacité de son traitement dépendrait alors de la prise en charge adaptée ou mystique (ethnomédecine ou religieuse) car elle est souvent masquée par la forme simple et reste indétectable par la biomédecine. Cette représentation s’inspire de ce qu’infectés par la même maladie, certains guérissent tandis que d’autres en meurent. Cette différence de situation s’explique par des interventions sorcières qui bénéficient d’un contexte favorable. En ce temps où la Covid-19 cause beaucoup de décès et où les dépouilles sont enterrées par les autorités, une opportunité est donnée aux sorciers qui peuvent, sans risque de rétorsion, tuer des personnes. En effet, l’impossibilité pour la famille d’accéder à la dépouille rend impossible l’autopsie traditionnelle dont dépendent l’identification des « vraies » coupables et leurs sanctions. Les comportements induits par ces conceptions sont rationnels, pour la Covid-19 simple qui est assimilée à la grippe ou au paludisme, ce n’est pas la peine de s’en faire dans un contexte où foisonnent des traitements efficaces du paludisme, de la grippe et des maladies respiratoires. Pour ce qui concerne la Covid-19 compliquée, la biomédecine n’a pas de solution. Quelle solution pourrait apporter la médecine à une Covid-19 lancée ? Il faut chercher ailleurs (sorcier, tradipraticien et responsables religieux).

Conclusion

À la fin de cette réflexion, il émerge plusieurs conceptions de la Covid-19. Il y a une forme exportée et une autre qui émane des acteurs locaux. La Covid-19 exportée est estampillée « corona virus des blancs ou des blanchis ». Elle fait l’objet d’une convergence de vue entre les infox et les élaborations populaires locales. Elle est causée spécifiquement ou concomitamment par l’erreur, la sanction divine et la malveillance. Les victimes désignées sont les déviants et les personnes déficientes au plan biologique. Les formes locales sont de types simple ou compliqué. La catégorie de la Covid-19 simple s’élabore à base des informations obtenues de sources différentes et de réinterprétations du discours scientifique sur la maladie. Le discours dédramatisant la ramène à deux maladies familières : la grippe ou le paludisme. À l’opposé, la catégorie Covid-19 compliquée est dangereuse car

d'origine sorcière ou spécialement synthétisée par les Blancs pour tuer les Noirs. Ainsi, deux catégories de coupables émanent de ces élaborations, les Occidentaux et les sorciers qui apparaissent comme deux « persécuteurs » dans l'imaginaire des populations africaines. Ils ont déjà été rendus responsables de l'infection du sida des populations africaines (Dozon, 1999) et de l'épidémie d'Ébola au Congo (Epelboin, 2012).

La comparaison de ces résultats à d'autres révèle que si la Covid-19 est nouvelle, les mécanismes socio-culturels de son traitement et les conduites induites ne le sont pas. Les effets des différentes élaborations sur les conduites face à l'offre biomédicale de soins sont aussi connus. L'assimilation de la Covid-19 à une sanction divine, aux Blancs, au paludisme, à la grippe et à une maladie mystique explique la faible adhésion des populations aux mesures de sa prévention (distance, port de masque, observation de la quarantaine), le recours de certains malades à l'ethnomédecine, les rites pour conjurer le sort (la Covid-19), la ruée vers les traitements du paludisme et les recettes de grand-mère pour le traitement du rhume, la grippe et le paludisme, les rites expiatoires et le recours à la médecine religieuse, etc. sont autant de comportements qui traduisent la diversité des représentations locales de la nature, des causes et modalités de soins de cette pandémie. Il est par conséquent possible de mobiliser véritablement l'ingénierie sociale et psychologique engrangée dans les épidémies passées afin d'élaborer une riposte globale (Van Bavel *et al.*, 2020).

Références Bibliographiques

- Augé, M., et Herzlich, C. (1984). Le sens du mal : anthropologie, histoire, sociologie de la maladie. Dans M. Augé & C. Herzlich (Eds.), *Le sens du mal : anthropologie, histoire, sociologie de la maladie*. Paris-Montreux: Editions des Archives contemporaines.
- Benoist, J. (2018). *Quelques questions posées à l'anthropologie médicale par la Guyane*. Archipelées (5).
- Dozon, J.-P. (1999). Des appropriations sociales et culturelles du sida à sa nécessaire appropriation politique : quelques éléments de synthèse. Dans C. Becker, J.-P. Dozon, C. Obbo & M. Touré (Eds.), *Vivre et penser le SIDA en Afrique = Experiencing and understanding AIDS in Africa* (pp. 679-688).

- Edelman, N. (2000). *Représentation de la maladie et construction de la différence des sexes. Des maladies de femmes aux maladies nerveuses, l'hystérie comme exemple. Romantisme, 30(110), 73-87.*
- Edjenguèlè, M. (2009). *Santé, maladies et médecine africaine : plaidoyer pour l'autre traditionnelle.* Yaoundé : Presses universitaires de Yaoundé.
- Epelboin, A. (2012). *Rapport de mission anthropologique sur l'épidémie d'Ebola.* RD Congo : Isiro.
- Jodelet, D. (1989). *Représentations sociales : un domaine en expansion.* Dans D. Jodelet (Ed.), *Les représentations sociale.* Paris : PUF.
- MINSANTE. (2020). *Rapport de situation (Sitrep) Covid-19 au Cameroun* https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/sitrep19_Covid-19_cameroun.pdf (16/04/2020). Yaoundé : Ministère de la Santé Publique du Cameroun.
- OMS. (2020). *Coronavirus disease 2019 (Covid-19), Situation Report 89.* Genève Organisation Mondiale de la Santé.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., . . . Druckman, J. N. (2020). *Using social and behavioural science to support Covid-19 pandemic response.* *Nature Human Behaviour, 1-12.*

Chapitre 2

RISQUE SANITAIRE ET RATIONALITÉ DES AGENTS ÉCONOMIQUES : CAS DE LA COVID-19

Thérèse Félicitée Azeng

Résumé

Cet article traite de la perception et du comportement des agents économiques en situation de risque sanitaire. Il est méthodologiquement ancré dans les théories pluridisciplinaires du comportement individuel. Face au risque qu'ils perçoivent diversement, le comportement des agents économiques dépend de différents autres facteurs. Les crises sanitaires nouvelles, c'est-à-dire peu connues scientifiquement, induisent des modifications du comportement qui semblent remettre en cause le postulat de la rationalité des agents économiques. Dès lors, quoique pleinement conscients de la réalité et des dangers auxquels ils s'exposent, les agents économiques pourraient développer des biais comportementaux justifiés par un arbitrage entre les risques sanitaires et les risques concurrents avec lesquels ils coexistent, notamment les risques économiques. La gestion du risque économique pourrait ainsi prendre le dessus sur celle du risque sanitaire, la priorité étant de subvenir aux besoins immédiats.

Mots clés : Agent économique, Rationalité, Risque sanitaire, Crise sanitaire, Covid-19.

Abstract

This article analyses the perception and behavior of economic agents during health crisis. The methodological approach is based on multidisciplinary theories of individual behavior. Depending on the level of risk perception, economic agents behave in different ways. New health crisis, that is to say those that are not scientifically well known, induce irrational behavioral changes as individuals are faced with complex decision-making situations. Therefore, although fully aware of the reality and the dangers to which they are exposed, agents could develop behavioral biases justified by an arbitration between health risks with other competing risks, in particular economic risks. The economic risk management could thus take precedence over that of health risk, the priority being to provide for immediate needs.

Key words: Economic agent, Rationality, Sanitary risk, Sanitary crisis, Covid-19.

Introduction

Le risque est la probabilité qu'un évènement entraîne des conséquences négatives, compte tenu des interactions entre facteurs d'endommagement et facteurs de vulnérabilité. C'est un danger aléatoire, cependant prévisible et calculable, un dommage sans faute pour celui qui le supporte, même s'il peut être occasionné par un tiers (Giraud-Héraud *et al.*, 2014). Les risques sanitaires, quant à eux, sont généralement caractérisés non seulement par une expansion universelle, c'est-à-dire qu'ils touchent tout le monde même ceux qui les produisent ou en profitent ; une incertitude importante au niveau des conséquences, avec de fortes divergences de points de vue ; mais aussi une forte médiatisation entraînant souvent une connotation émotive forte, propice aux rumeurs, et des enjeux médicaux, sociaux, politiques et économiques importants (Appéré et Bonnioux, 2003; Giraud-Héraud *et al.*, 2014). Par ailleurs, les crises sanitaires, du fait du fort écho médiatique qu'elles suscitent mettent les gouvernants devant un dilemme permanent dans la réponse à apporter : opter pour une surinformation pouvant créer la panique, ou alors une sous-information au risque d'être accusés de négligence.

L'enjeu décisif des crises sanitaires c'est l'incertitude à tous les niveaux : sur l'ampleur de la menace, sur l'efficacité des moyens de la traiter et sur ses conséquences (Peretti-Watel, 2020) et sur le comportement des agents économiques. En effet, l'efficacité des politiques de gestion des crises dépend de la qualité de la réaction de la population. Les facteurs de risques individuels reposent sur les comportements libres des agents qui peuvent présenter des risques pour leur santé et/ou celles des autres¹. La coopération du public aux mesures des autorités administratives, nationales ou locales, conditionne la durée de la crise ainsi que son ampleur. Or, une crise sanitaire évolue en ampleur et en durée selon de nombreux facteurs parmi lesquels les comportements individuels². En règle générale, les crises sanitaires nouvelles, c'est-à-dire peu connues scientifiquement, invisibles et plus ou moins mortelles, entraînent des modifications du comportement des agents économiques.

Le but de cet article est d'analyser les comportements des agents économiques en situation de risque sanitaire. Il s'agit en clair de démontrer que la coexistence de plusieurs risques concurrents, du

1. Il peut s'agir d'un recours tardif aux soins, du tabagisme, de l'alcoolisme ou de la toxicomanie.

2. Les autres facteurs peuvent être liés à la performance du système sanitaire, l'environnement social et culturel etc.

fait de la pandémie Covid-19, modifie le référentiel de rationalité chez les individus. Une telle réflexion n'est pas nouvelle. Au contraire, elle intéresse les économistes, et plus généralement les chercheurs en sciences sociales, depuis plusieurs décennies. Seulement la Covid-19 modifie la problématique. Il ne s'agit plus de distinguer entre le *risquophile* et le *risquophobe*. Il s'agit plutôt d'arbitrer entre plusieurs risques concomitants. Dès lors, le recours aux différentes théories traitant du rapport de l'humain au risque peuvent être mobilisées mais elles doivent être dépassées afin de comprendre comment la Covid-19 affecte la rationalité des agents économiques.

L'article est organisé en trois sections. Le concept de rationalité est d'abord discuté du point de vue de la science économique. Ensuite, le cadre théorique nécessaire à la compréhension du comportement des agents économiques face au risque est passé en revue. Enfin, nous montrons pourquoi l'agent économique peut développer un comportement spécifique quand il s'agit du risque sanitaire et qui peut souvent s'avérer non-compatible avec la théorie classique.

Paradigme de la rationalité en économie

Lorsqu'on analyse les théories économiques sur le comportement et la décision, la démarche dominante consiste à se demander quelle est la meilleure action à mettre en œuvre dans une situation donnée (Alcaras, 2004). Se pose alors la question de la rationalité de l'agent économique qui permet de décrire son raisonnement face à un environnement hostile.

La théorie économique est basée sur le postulat que les agents économiques sont rationnels, c'est-à-dire qu'ils utilisent les moyens dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs : maximiser leur utilité ou de minimiser leur perte. Un agent économique est considéré comme *idéalement rationnel* s'il est doué d'une parfaite capacité de déduction à partir non seulement de l'information parfaitement disponible, mais aussi de croyances et de préférences correctes et cohérentes (Lagueux, 2005). Les décisions prises et les comportements adoptés dans un tel contexte sont optimaux et objectifs.

Cette vision idéalisée de l'agent économique a suscité de nombreux débats dans la littérature économique, les auteurs estimant que cette vision de l'agent omniscient est très éloignée de la réalité. En effet, l'environnement même de l'agent économique, caractérisé par des limites imposées par diverses conditions et contraintes, réduit la possibilité pour lui de faire un choix optimal. Ces contraintes

peuvent être liées à l'imperfection de l'information disponible, à sa connaissance limitée des états de la nature, aux autres biais cognitifs ou encore au manque de temps. Simon (1957) estime qu'une telle combinaison d'incertitudes ne permet pas de prendre de décision parfaitement rationnelle et objective. Il considère que les individus sont plutôt dotés d'une *rationalité limitée*, du fait de leurs capacités et de leurs connaissances limitées. Ils ont tendance à choisir des solutions probablement pas optimales mais satisfaisantes, basées sur des facteurs subjectifs et intuitifs.

En tout état de cause, les comportements de l'individu dépendent non seulement de son environnement externe, qui est essentiellement opaque et indéterminé, mais aussi de son environnement interne, c'est-à-dire de sa psychologie, ses motivations, ses aspirations et de sa capacité de raisonnement. C'est ainsi que Cherniak (1986) estime que la vision la plus réaliste est celle de la *rationalité minimale* qui traduit le fait que les agents économiques ne sont pas stupides et prennent des décisions motivées par des raisons qui leur sont propres. De même, Alcaras (2004) argue que chaque agent économique obéit à une forme de rationalité parmi d'autres. S'il s'adapte parfaitement aux situations contextuelles selon la quantité et/ou la fiabilité des données disponibles, il s'adapte plutôt mal aux situations qu'il perçoit comme complexes.

Loin de trancher le débat théorique entre les partisans de la vision idéalisée et ceux d'une vision plus réaliste des agents économiques, nous retiendrons simplement que les aspirations et préférences des agents sont évolutives, de même que leur connaissance de l'environnement. Leur comportement résulte alors d'une réflexion construite et évolutive basé sur une procédure d'adaptation constante aux états de la nature. L'environnement décisionnel de l'agent économique devient donc évolutif car se construisant de manière progressive à l'environnement tant externe qu'interne. C'est sensiblement la vision que Simon (1976) développe dans sa théorie de la *rationalité procédurale*. Comme le soutient Lagueux (2005), les agents économiques sont rationnels car ils ont tendance à « *agir de façon appropriée, c'est-à-dire de façon telle que, compte tenu de leurs croyances, leur action vise à faire en sorte qu'un de leurs désirs soit satisfait* ». Ils sont donc cohérents dans leurs préférences, leurs désirs et leurs croyances. Par conséquent, les décisions prises et les comportements adoptés peuvent ne pas être optimaux en un instant précis, mais ils sont satisfaisants compte tenu de la procédure qui les génère à cet instant.

Théories du comportement face au risque

L'analyse du risque en sciences sociales et humaines a connu un essor considérable durant les années 1970. Si les premiers travaux sur la compréhension des paradoxes des sociétés face à la perception du risque sont réalisés par des psychologues, des anthropologues et des sociologues, l'intérêt des économistes pour ce champ d'étude s'est développé progressivement. Cette section a pour objectif d'effectuer un bref tour d'horizon de la littérature en sciences économiques et sociales traitant du risque. Ces travaux permettent de comprendre les réactions individuelles et collectives face au risque en expliquant pourquoi les individus se concentrent sur certains types de risques plutôt que d'autres, et pourquoi ils ne perçoivent pas les mêmes risques de la même manière (Kermisch, 2010). De manière globale, deux principales théories émergent : la théorie culturaliste et le paradigme psychométrique.

Théorie culturaliste du risque

Le comportement d'un individu vis-à-vis du risque dépend de la perception qu'il en a. Selon l'approche culturaliste, les opinions et les comportements des agents économiques face à un risque donné ne dépendent pas seulement du niveau de compétence technique de chacun, ce qui les limiterait à une opposition entre experts et profanes, mais ils dépendent aussi des valeurs de chacun et de la culture à laquelle il adhère. C'est ce que Peretti-Watel (2020) appelle le « biais culturel ». Selon cette approche, le comportement face au risque n'a rien de scientifique, il a plutôt des soubassements culturels. C'est ainsi que les sociétés où la croyance et la pratique religieuse sont très marquées seront caractérisées par des comportements basés sur la foi en Dieu et en sa miséricorde. De la même manière, les sociétés à forte tendance écologiste baseront leurs comportements sur le respect strict de l'environnement. Peretti-Watel (2020) en conclut que la culture fournit un cadre de perception spécifique, qui détermine la façon dont les humains appréhendent le monde qui les entoure, interprètent les informations qui leur parviennent, et donc la façon dont ils évaluent les risques.

Cette vision du « tout-est-culture »³ est très controversée notamment du fait de son caractère clivant : certaines cultures seraient ainsi plus « évoluées » que d'autres qui le seraient moins. Ce discours culturaliste a d'ailleurs été très souvent repris par les idéologies xénophobes et racistes pour expliquer la présence de certaines

3. Pour reprendre les termes de Vidal (2004).

civilisations et races sur les autres⁴. Il est donc nécessaire de dépasser ce type d'analyse car les comportements humains face au risque dépendent de la combinaison de divers facteurs notamment de la rationalité économique des agents.

Paradigme psychométrique du risque

Dans les années 1970, un groupe réunissant des économistes et des psychologues comportementalistes a forgé un courant de recherche appelé le « paradigme psychométrique ». Ces chercheurs ont tenté d'expliquer le comportement des agents face à un risque selon la différenciation sociale. Ils opposent ainsi deux manières d'appréhender le risque : celle du « public », encore appelé les « profanes », et celles des « experts ». Cette dichotomie est visible dans la manière de percevoir le degré de risque : les « experts » évaluent les risques selon une échelle quantitative et objective (comme le nombre de contaminés, de décès, de guéris...) tandis le « public » exprime généralement sa crainte du risque perçu selon des raisons essentiellement subjectives (médiatisation du risque, fiabilité de l'information, expériences personnelles marquantes, connaissances générales...). Ce sont ces différentes raisons que les théoriciens du paradigme psychométrique tentent de mettre en évidence sur la base d'enquêtes afin de construire une échelle d'appréciation du risque. Ainsi donc, le comportement du « public » est supposé irrationnel en comparaison de celui des « experts » jugé rationnel.

En 1985, l'un des auteurs phares du paradigme psychométrique, Paul Slovic, a publié avec d'autres chercheurs une étude qui fournit une typologie et une mesure de la perception des risques par les agents, démontrant par conséquent que la perception du risque est mesurable et prévisible. Pour cela, ils listent et quantifient toutes les dimensions du risque prises en compte par les individus pour évaluer un risque et son acceptabilité, au-delà de sa fréquence et de sa gravité. Peretti-Watel (2020) regroupe ces variables et les résume en une série de questionnements antinomiques : risque familier ou nouveau, choisi ou subi, juste ou injuste, mortifère à grande échelle ou tueur silencieux, etc. L'idée centrale du paradigme psychométrique est que le sentiment de pouvoir contrôler individuellement ou non un risque dépend des ressources quantitatives et qualitatives des personnes.

Si le paradigme psychométrique a des arguments pertinents pour expliquer les comportements face au risque, on peut cependant remettre en cause son fondement sur le niveau de connaissance du

4. Sur les dérives de la théorie culturaliste, lire Meyran et Rasplus (2014).

« public » par rapport à l'information disponible. En clair le biais informationnel peut générer un biais de perception du risque par le « public ». Par ailleurs, la primauté des avis des « experts » sur ceux des « profanes » est contestable car ils peuvent eux-mêmes être sujets au biais de perception du risque, notamment lorsqu'on fait appel à leur « intuition d'expert ».

Analyse économique du comportement face au risque

Si initialement, la théorie classique du comportement des individus face au risque est basée sur le fait que ceux-ci agissent de telle sorte qu'ils maximisent une espérance d'utilité, les économistes admettent désormais que des alternatives s'offrent aux agents économiques pour maximiser leur espérance d'utilité. Il y a donc une diversité de comportements face au risque (Giraud-Héraud *et al.*, 2014).

Les travaux de Maurice Allais (1953), Tversky et Kahneman (1992), Rabin et Thaler (2001) remettent en cause la théorie classique et montrent que le degré d'aversion au risque subit l'influence de facteurs internes et externes à la décision tels que les caractéristiques des individus, l'environnement du choix, le contexte particulier, les alternatives de choix, etc. Selon Giraud-Héraud *et al.* (2014), l'existence de biais comportementaux peut expliquer les divergences observées face au risque. On peut citer, entres autres⁵, les *déficits cognitifs liés à la capacité de calcul* du consommateur qui traduisent la tendance à éviter les options dont on manque d'information ; les *effets de déni* ou la tendance à ne considérer qu'une partie de la réalité, généralement la plus positive, même s'il existe des preuves rationnelles du contraire ; les *effets d'incohérence temporelle* qui représentent un *conflit* entre les désirs et le bien-être présents et à venir ; ou encore les *effets d'optimisme ou de pessimisme* selon lesquels le niveau d'aversion au risque d'un individu sera très différent selon qu'il vient de subir un dommage important ou qu'il vient de cumuler une série de réussites. Bien évidemment, ces biais comportementaux agissent différemment en fonction de la personnalité des individus et certains s'appliquent bien au contexte des crises sanitaires.

Incertitude et rationalité en situation de crise

Au demeurant, les crises sanitaires sont caractérisées par une forte incertitude à la fois sur l'ampleur et les conséquences mais aussi sur la réaction du public. En temps de crise, le comportement des agents

5. Lire Giraud-Héraud *et al.* (2014) pour une revue complète et détaillée des différents types de biais comportementaux.

économiques dépend de leur confiance dans l'amélioration de la situation, ce qui rend les choses encore plus incertaines et l'incertitude s'auto-entretient.

Vulnérabilité face à l'incertain

La compréhension des comportements humains du point de vue des interactions stratégiques doit nécessairement tenir compte de deux prérequis, selon Terracol et Vaksman (2016). Dans un premier temps, les réactions initiales et le processus cognitif des agents économiques qui décrivent la manière dont ceux-ci choisissent leurs actions lorsqu'ils font face à une situation stratégique donnée pour la première fois. Dans un second temps, ils considèrent que les agents évoluent dans le cadre de jeux répétés à observation parfaite et information complète. Ceci permet de postuler qu'ils peuvent observer l'histoire passée des actions les uns des autres, ainsi que les gains associés à leurs choix ; et donc essayer d'inférer sur les stratégies des autres en se basant sur cette histoire passée. Il est conséquemment possible d'analyser les dynamiques des comportements des agents dans le cadre des jeux répétés afin d'entrevoir la manière dont les expériences passées influencent les actions courantes.

L'émergence d'une pandémie comme celle liée au nouveau Coronavirus (encore appelé Covid-19) confronte l'humanité à une crise sanitaire sans précédent. Dans la plupart des pays du monde, sa conséquence immédiate a été, dès le mois de février 2020, la paralysie de tous les modes de vie connus jusqu'alors⁶. Elle se caractérise par trois éléments clés : son origine plus ou moins contingente, la rapidité de sa propagation et son traitement encore incertain à ce jour. Jusqu'à présent, il n'existe toujours pas de vaccin, ni de traitement universellement admis par les scientifiques et les complications liées à la maladie sont encore incertaines. La seule certitude réside sur sa grande et rapide contagion. Cette rapidité de propagation s'explique par l'intensité des flux de marchandises et surtout des personnes dans le monde. Comparant la pandémie Covid-19 à la grippe espagnole de 1917-1918, Peretti-Watel (2020) relève que la seconde a mis deux ans à faire le tour du monde, alors qu'il suffit de quelques semaines pour que la Covid-19 se propage à quasiment tous les pays du monde.

Raude (2020) établit qu'il existe deux critères majeurs qui structurent l'inquiétude face aux risques sanitaires. D'une part, la méconnaissance d'un risque donné et, d'autre part, le niveau de

6. Fermeture des frontières nationales, des écoles et des universités, arrêt des manifestations publiques, restrictions au niveau des administrations, des transports et des lieux de culte, etc.

contrôle que l'on a sur ces menaces. Avec la Covid-19, il y a combinaison de ces deux facteurs car le virus est encore mal connu et mal compris, simplement parce qu'émergent et que la connaissance scientifique et biomédicale se constitue au fur et à mesure qu'on étudie les cas. Par ailleurs, son caractère invisible et asymptomatique rend le virus encore plus anxiogène. Toutefois, la Covid-19 fait, au moins à ce stade de son expansion, encore moins de victimes que le paludisme, le VIH-SIDA ou encore la grippe saisonnière. Raude (2020) en conclut que les agents économiques sont complètement irrationnels face à la Covid-19. En effet, d'un point de vue rationaliste, la peur d'une maladie devrait normalement être proportionnelle au nombre de morts qu'elle cause.

Scenarios Panique Versus Habitudes

Raude (2020) décrit deux principaux scénarios de réaction des populations lors d'une crise sanitaire. Le premier est le « *scénario panique* » où *l'inquiétude croissante entraîne le développement de comportements aberrants* comme le fait de faire des réserves plus que nécessaire de nourriture et de médicaments en prévision d'un supposé chaos. C'est l'illustration parfaite du conflit entre la rationalité individuelle et la rationalité collective. Au plan individuel et émotionnel, il est rassurant et apaisant de se constituer des stocks de produits; mais au plan collectif, le risque de pénurie subséquent à ces comportements individualistes ne fait qu'alimenter le sentiment de panique. Généralement, cette phase ne dure pas longtemps et se régule assez vite au fur et à mesure que l'épidémie se développe. Le deuxième scénario décrit par Raude (2020) est celui de l'« *accoutumance ou de l'habitation* » par rapport à l'inquiétude. Au fur et à mesure de l'accroissement du nombre de cas, des processus de régulation des émotions et de la peur se mettent progressivement en place. Il s'agit d'un mécanisme psychologique classique parce que l'être humain ne peut pas vivre continuellement dans la peur et la paralysie. Une impression de maîtrise de la situation se développe ainsi à partir de récits plus ou moins crédibles relativisant la létalité de la pathologie grâce à la découverte de thérapies endogènes efficaces et à la portée de tous.

Paradoxalement, ces deux scénarios peuvent très bien coexister. En règle générale, une partie de la population, souvent majoritaire, est plutôt sereine et attend de voir ce qui va se passer avant de réagir. Mais elle cohabite avec une minorité qui, elle, est anxieuse et très active (Raude, 2020). L'interaction entre ces deux groupes, ainsi que leur

position ou leur influence dans la prise de décision détermine le mode de gestion de la crise sanitaire.

Arbitrage risque sanitaire – risque économique

Les actions des agents économiques rationnels sont incessamment motivées par des besoins individuels qu'ils cherchent à assouvir. Il existe pourtant une certaine discontinuité dans l'aversion au risque puisque les agents ne valorisent pas de manière symétrique un gain ou une perte. Par conséquent, la prise en compte des biais cognitifs et émotionnels est nécessaire pour comprendre des comportements que d'aucuns qualifieraient d'irrationnels (Giraud-Héraud *et al.*, 2014). Cette incohérence est souvent due à une mauvaise perception des conséquences à venir et, en réalité, à une forte préférence des agents économiques pour leurs intérêts présents. La Covid-19, comme les risques sanitaires de type « nouveaux », a la caractéristique des pathologies universelles car elle « ne se soucie pas de la race ou de la nationalité, de la faction ou de la foi. Elle attaque tout le monde, sans exception »⁷. C'est ce que Beck (2001) a appelé le « caractère démocratique » des nouveaux virus auxquels personne n'échappe, contrairement à d'autres risques qui en général sont socialement différenciés. Pourtant, Douglas (2002) souligne l'importance de la dotation individuelle en ressources dans les inégalités sociales d'exposition au risque et sur la distinction entre risque subi et risque choisi. Selon elle, les riches peuvent choisir ce à quoi ils s'exposent, alors que les pauvres ne choisissent pas de vivre dans un endroit pollué, où la criminalité est forte, les logements exigus, etc., ils subissent en général les risques. Ainsi donc, en présence d'un risque sanitaire, le niveau de revenu peut expliquer le comportement risqué de certains agents par rapport aux autres.

Du point de vue de la rationalité, on serait tenté de croire qu'il ne saurait y avoir d'arbitrage à faire entre risque sanitaire et risque économique car, comme le fait remarquer Mattei (2020)⁸ : « L'économie, même lorsqu'elle est à terre, peut redémarrer, se relancer. [...] Une vie, elle, est définitivement perdue ». Pourtant, Peretti-Watel (2020) estime que toute crise sanitaire met les individus face à des risques concurrents. Si l'on considère la crise de la Covid-19, la limitation ou l'arrêt des activités économiques crée ou accentue les risques économiques, comme la baisse des revenus, le chômage, la précarité et

7. Propos tenus par António Guterres, le Secrétaire Général de l'ONU, le 23 mars 2020.

8. Ancien président de la Croix-Rouge française de 2004 à 2013 ; Dans un entretien au Journal français LA CROIX paru le 13 Mars 2020. « Comment arbitrer entre risque sanitaire et risque économique ? ».

la vulnérabilité économique. Ces risques concurrents sont un élément clé de la compréhension des attitudes de ces individus face au risque sanitaire.

La gestion de la pandémie de la Covid-19 diffère d'un État à l'autre. Certains optent pour le confinement total de la population tandis que d'autres restreignent les mouvements de foule, quand certains autres préfèrent mettre l'accent sur les mesures d'hygiène et de distanciation sociale. Quel que soit le mode de gestion choisi, on observe des biais de comportements qui vont à l'encontre des mesures prescrites par les autorités. Par exemple, dans le but de préserver leurs revenus et leurs conditions de vie, certains agents économiques sont prêts à s'exposer au risque d'être infectés par le virus en ne se pliant pas aux mesures de restriction ou de confinement. À leurs yeux, la gestion du risque économique prend le dessus sur celle du risque sanitaire. Chacun a pourtant bien conscience des dangers encourus mais la conscience du risque ne se situe plus dans le présent, mais dans l'avenir, la priorité étant de subvenir aux besoins immédiats. C'est ainsi qu'il est courant d'entendre dire qu'«on ne peut confiner la pauvreté». Dans les sociétés modernes, le mode de gestion des crises est souvent basé sur la responsabilité individuelle. Concrètement, au lieu de recourir à la force pour que les individus adoptent les comportements souhaités, les autorités préfèrent en faire des acteurs de la régulation des pratiques sociales. C'est pourquoi la responsabilité individuelle est très souvent au cœur des campagnes de prévention en matière de santé, à l'instar des mesures d'hygiène édictées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)⁹. Reprise par la plupart des pays, cette approche sous-tend les mesures prises pour contenir la propagation de la Covid-19. Toutefois, les contrevenants aux mesures s'exposent, dans certains cas, à des sanctions prévues par les autorités nationales ou locales¹⁰. L'objectif de ces sanctions est de décourager les comportements déviants et tenter de limiter la propagation du virus au sein de la population.

9. Se laver fréquemment les mains avec du savon et de l'eau ou une solution hydro-alcoolique, tousser ou éternuer dans le coude, utiliser un mouchoir à usage unique, porter un masque de protection, etc.

10. C'est ainsi qu'en France, le non-respect du confinement est passible du paiement d'une amende de 135 euros. Au Cameroun, le non-port du masque expose le fautif à une amende jusqu'à 9 euros. Au Canada, l'infraction aux consignes de distanciation sociale peut coûter jusqu'à 1000 euros.

Conclusion

Les crises sanitaires sont caractérisées par une forte incertitude à la fois sur leur ampleur et sur leurs conséquences, mais aussi sur la réaction du public face au risque sanitaire. La particularité de la Covid-19 c'est qu'elle impose aux agents économiques un choix entre plusieurs risques qui coexistent simultanément. Cet article a analysé la modification du comportement des agents économiques qui en résulte, selon une approche pluridisciplinaire convoquant différentes théories. Ce faisant, l'objectif est de montrer que dans une telle situation multi-risques la perception individuelle du risque sanitaire est multidimensionnelle.

À l'issue de l'analyse, il nous apparaît que les crises sanitaires nouvelles, c'est-à-dire peu connues scientifiquement, induisent des modifications du comportement qui semblent remettre en cause le postulat central de la théorie économique classique de rationalité des agents économiques. Ceux-ci prennent des décisions face au risque qui obéissent à leurs propres rationalités, basées sur la combinaison de leurs aspirations et préférences ainsi que de l'existence de risques concurrents et de l'environnement informationnel. Il ne s'agit donc pas d'une irrationalité, mais plutôt du fruit d'une réflexion construite, cohérente et évolutive basée sur une procédure d'adaptation constante aux états de la nature. Par conséquent, les décisions prises et les comportements adoptés peuvent paraître peu optimaux pour l'adversaire, mais ils sont satisfaisants compte tenu de la procédure qui les génère à cet instant.

Un prolongement intéressant de ce travail consisterait à analyser les comportements individuels en contexte de crise sanitaire mais du point de vue des interactions stratégiques qui s'avèrent bien utiles pour comprendre les mécanismes en jeu dans un environnement multirisques. On supposerait par exemple que s'il est de la responsabilité individuelle de chacun de gérer ses propres risques, le comportement des uns vis-à-vis du risque impacte sur le risque collectif ; et l'optimalité des agents économiques dépend des choix faits par les autres agents. Par ailleurs, si la théorisation des comportements face au risque a fait l'objet de nombreux travaux en sciences économiques et sociales, le passage à l'empirisme est plus difficile à mettre en œuvre. Ceci pourrait constituer une autre piste de recherche intéressante pour des travaux futurs.

Références bibliographiques

- Alcaras, J.-R. (2004). Les conceptions de la décision en sciences économiques: vers une approche ingénieriale? Dans J.-R. Alcaras, P. Gianfaldoni & G. Paché (Eds.), *Décider dans les organisations- Dialogues critiques entre économie et gestion* (pp. 57-78). Paris : L'Harmattan.
- Appéré, G., et Bonnieux, F. (2003). *Analyse du comportement face à un risque sanitaire cas de la consommation non-marchande de coquillages. Revue d'économie politique*, 113(3), 373-401.
- Beck, U. (2001). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Aubier.
- Cherniak, C. (1986). *Minimal rationality*: Mit Press.
- Douglas, M. (2002). *Les Risques du Fonctionnaire du Risque: La Diversité des Institutions et la Répartition des Risques. The Risks of the Risk Officer: Diversity of Institutions and The Distribution of Risks*. *La Revue Alliage*, 40, 61-74.
- Giraud-Héraud, E., Fontes, M. A., et Pinto, A. S. 2014. *Crise sanitaires de l'alimentation et analyses comportementales*.
- Kermisch, C. (2010). *Les paradigmes de la perception du risque*. Paris : Lavoisier.
- Lagueux, M. (2005). *L'agent économique: rationalité maximale ou minimale. Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy* (2), 143-158.
- Mattei, J.-F. (2020). Comment arbitrer entre risque sanitaire et risque économique? *Journal LA CROIX paru le 13 Mars*: <https://www.la-croix.com/Debats/Forum-et-debats/Comment-arbitrer-entre-risque-sanitaire-risque-economique-2020-03-12-1201083640> accédé le 18 avril 2020.
- Meyran, R., et Rasplus, V. (2014). *La nouvelle idéologie culturaliste. Hommes & Libertés*, 166, 16-18.
- Peretti-Watel, P. (2020). Sociologie du risque et crises sanitaires : un éclairage sur la pandémie du coronavirus *Propos recueillis le 27 mars 2020 par Anne Châteauneuf-Malclès pour SES-ENS. Entretien publié le 4 avril 2020* : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/sociologie-du-risque-et-crisis-sanitaires-un-eclairage-sur-la-pandemie-du-coronavirus> accédé le 19 avril 2020.

- Raude, J. (2020). Coronavirus : L'épidémie nous renvoie à la fragilité de nos existences *TV5 Monde Entretien du 12 mars 2020*: <https://information.tv5monde.com/info/coronavirus-1-epidemie-nous-renvoie-la-fragilite-de-nos-existences-351156> accédé le 17 avril 2020.
- Simon, H. (1957). *Models of Man*. New York: John Wiley & Sons.
- Terracol, A., et Vaksman, J. 2016. *Rationalité limitée et interactions stratégiques dans les jeux expérimentaux*. *L'Actualité économique*, 92(1-2), 113-149.
- Vidal, L. (2004). *Les pièges du culturalisme*. *Transcriptase*(114), 29-31.

Chapitre 3

FACTEURS EXPLICATIFS DE LA RÉSISTANCE À L'ADOPTION DES GESTES-BARRIÈRES FACE À LA PROPAGATION DE LA COVID-19 : UNE ÉTUDE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS.

Altante Désirée Biboum ; Aymard Landry Essono

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'expliquer les comportements de résistance des individus à adopter les gestes-barrières, face à la propagation du coronavirus. Après une revue de la littérature sur le comportement de résistance, les résultats de l'étude exploratoire qualitative menée auprès de 22 répondants montrent que : (i) l'ennui que procure le port du masque ; (ii) le manque d'informations et le coût élevé des désinfectants ; (iii) la substituabilité entre l'usage du mouchoir jetable et l'usage du pli du coude ; (iv) l'interdépendance sociale et (v) l'instinct de survie économique, sont les principaux facteurs qui expliquent la résistance des populations à adopter les gestes-barrières face à la pandémie.

Mots clés : Comportement de résistance, gestes-barrières, interdépendance sociale, instinct de survie, Covid-19.

Abstract:

The aim of this research is to explain the resistances of persons to adopt barrier measures concerning the spread of the corona virus. After effectuating the review of literature on resistance behavior, the result of the qualitative exploratory study carried out on 22 respondents shows: (i) the boredom that comes with wearing a face mask ; (ii) the lack of information and the high cost of disinfectants ; (iii) the substitutability between the use of the disposable handkerchief and the use of the elbow fold ; (iv) the social interdependence and (v) the economic survival instinct, are the main factors which explain the people's resistance to adopt barrier gestures as far as the pandemic is concern.

Keywords: Resistance behavior, barrier gestures, social interdependence, survival instinct, Covid-19.

Introduction

Au cours de l'évolution de l'humanité, l'histoire des pandémies grippales du point de vue statistique, révèle une rapide propagation et une létalité élevée (Doyle *et al.*, 2005). L'actualité de la pandémie du coronavirus découvert en 2019 (Covid-19), dans sa propagation et son taux de mortalité, impose depuis quelques temps à l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) d'édicter des mesures en vue d'en freiner la propagation, contenir la pandémie et éviter l'hécatombe. Ces différentes mesures, essentiellement préventives, rentrent dans le cadre de l'éducation à la santé (Nève et Jamouille, 2012) et se déclinent en gestes-barrières comme le moyen le plus sûr de stopper rapidement l'expansion de la Covid-19 (Pradhan *et al.*, 2020). Il s'agit de se laver régulièrement les mains au savon et à l'eau coulante, d'éviter des contacts rapprochés tels que se serrer les mains ou s'embrasser et de tousser ou éternuer dans le coude.

Après le premier cas de Covid-19 confirmé au Cameroun le 24 février 2020 par le ministre de la santé¹, le gouvernement, dans son plan de riposte contre la pandémie, a pris treize mesures² pour y faire face : interdiction des rassemblements de plus de cinquante personnes ; fermeture systématique à partir de 18 heures des débits de boissons, restaurants et autres lieux de loisirs ; limitation des déplacements urbains et interurbains aux cas d'extrême nécessité ; abstention des surcharges dans les transports publics par les conducteurs de bus, de taxis et de mototaxis ; observation stricte des mesures d'hygiène recommandées par l'OMS.

Cependant, et ce malgré les différentes dispositions sanitaires, le nombre de cas n'a cessé d'augmenter depuis le début de la pandémie autant au Cameroun que dans le monde. D'après les statistiques publiées par l'OMS³, au 31 mai 2020, le monde enregistre environ 5 934 936 cas confirmés de la Covid-19 et 367 166 décès. Au Cameroun, la même source indique 5 659 cas confirmés et 185 décès. On observe clairement que les Camerounais tardent à intégrer les mesures-barrières dans leurs comportements quotidiens. Pendant que certains se montrent consciencieux en les adoptants ipso facto, d'autres traînent les pieds. On continue de voir les surcharges sur les motos, les taxis et le transport par autobus. Certains débits de boisson et marchés continuent de connaître les affluences des grands jours ; le

1. Communiqué de presse du 06/03/2020

2; Déclaration spéciale du premier ministre du Cameroun le 17/03/2020

3. Situation Report-132

lavage des mains à l'entrée et à la sortie des boutiques et autres espaces commerciaux n'est pas systématique ; l'incivisme de certains individus entraîne le non-respect des mesures de quarantaine définies par les autorités sanitaires. Le port du masque est quasiment ignoré par les populations dans certains espaces. On en vient à questionner les attitudes de certains Camerounais en matière d'hygiène et de salubrité, l'éducation à la citoyenneté d'une part et la responsabilité des autorités Camerounaises d'autre part.

En réponse à cette situation, le gouvernement a adopté des mesures préventives encore plus restrictives à savoir : le port obligatoire du masque dans tous les espaces publics ; l'intensification des campagnes de sensibilisation en zone urbaine et rurale ; la sanction systématique de tout contrevenant à ces mesures de restriction. Mais, au-delà de ces contraintes et entre tous ces comportements paradoxaux, une question mérite d'être posée : pour quelles raisons les populations Camerounaises résistent-elles à adopter les mesures-barrières face à la menace pourtant réelle de la Covid-19 ?

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la résistance à l'adoption des gestes-barrières, face à la propagation de la Covid-19, afin de contribuer à la lutte contre cette pandémie. La présente recherche est structurée en trois parties : une revue de la littérature sur les comportements de résistance, un exposé sur la méthodologie adoptée et une présentation et discussion des résultats.

Revue de la littérature sur les comportements de résistance

Deux perspectives d'analyse se dégagent de la littérature pour comprendre les comportements de résistance des individus.

La résistance : une analyse par les freins ou barrières

Sheth et Stellner (1979) sont parmi les premiers à théoriser la résistance des individus au changement et/ou à l'innovation. Pour eux, deux facteurs déterminent la résistance à l'innovation : les habitudes envers les pratiques existantes et les risques perçus associés à l'innovation. Les auteurs déterminent une typologie matricielle de la résistance à l'innovation en quatre facettes : une résistance duale (le résistant a une forte perception du risque et des habitudes fortement ancrées) ; une résistance par l'habitude (le résistant à l'innovation est fortement influencé par les habitudes et faiblement par le risque perçu) ; une résistance par les risques perçus (la réticence est significativement impactée par les risques perçus et moins par les habitudes) et enfin,

il n'y aura pas résistance si ces deux facteurs n'ont aucune influence significative sur l'individu.

Cette cartographie de la résistance à l'innovation dépend du degré (fort ou faible) des facteurs risques perçus et des habitudes. Remarquons cependant que l'analyse de Sheth et Stellner (1979) ne prend en compte que deux facteurs pouvant être intégrés dans des ensembles plus grands.

Dans leurs travaux, Ram et Sheth (1989) cherchent à comprendre pourquoi les individus résistent à une innovation, même s'ils la jugent nécessaire et désirable. Ils partent du constat que nombre d'entreprises font face à un taux d'échec élevé du lancement de nouveaux produits. Les auteurs identifient ainsi deux principales sources de résistance qui peuvent emmener les individus à résister à un changement. Les barrières fonctionnelles (la barrière-usage, la barrière-valeur et la barrière-risque) et les barrières psychologiques (la barrière-tradition et la barrière-image). Selon cette analyse, l'usage difficile ou le coût élevé de certains objets rendent difficile leur adoption. Aussi, l'adoption des gestes-barrières peut-elle créer un degré de changement élevé dans le quotidien des individus et engendrer ainsi une rupture dans les routines de ces derniers.

Toutefois, les explications de la résistance présentées par Ram et Sheth (1989) ne sont pas suffisamment précises. Par exemple, il existe plusieurs risques, de même que plusieurs comportements de résistance. Cet état de chose complexifie la relation entre les types de barrière et les comportements de résistance auxquels on pourrait aboutir. Néanmoins, plusieurs chercheurs (Chen *et al.*, 2018 ; Kleijnen *et al.*, 2009) reprennent ce modèle pour les comportements de résistance des consommateurs.

La résistance : une analyse par la perception d'une dissonance cognitive

Une autre perspective d'analyse de la résistance met l'accent sur la dissonance cognitive. Ce courant est amorcé par Penaloza et Price (1993), qui considèrent la résistance comme une forme d'opposition par laquelle les individus rejettent les structures d'influence ou de domination. Dans le même sens, Fournier (1998) définit la résistance comme un ensemble de comportements jugés adverses et réactifs que l'on peut situer sur un continuum de comportements allant de l'esquive à des actions radicales comme le boycott.

La notion de dissonance cognitive va véritablement éclore avec Roux (2007), qui conçoit la résistance comme un état motivationnel qui

pousse un individu à s'opposer à des pratiques, des logiques ou des discours jugés dissonants. Elle précise qu'elle peut être situationnelle par la perception d'une oppression, d'une frustration dans une situation ; ou dispositionnelle et caractérisée par la propension de l'individu à s'opposer. Les facteurs à la fois cognitifs et affectifs seront ainsi reconnus avoir un impact direct sur la résistance d'un individu.

Cependant, les explications de la résistance présentées par cette perspective semblent être peu pertinentes notamment dans un contexte de crise sanitaire.

La résistance dans le contexte de cette recherche

L'analyse des comportements de résistance selon la perspective de Ram et Sheth (1989) s'applique certes à l'innovation, mais elle est transposable dans un contexte de crise sanitaire. L'appropriation des gestes-barrières face à la Covid-19, par exemple, apparaît dès lors comme une innovation comportementale. Trois principales lacunes mériteraient alors d'être comblées pour la rendre efficace :

Premièrement, évaluer le modèle de résistance à l'adoption tel que formulé par Ram et Sheth (1989) dans les comportements face aux problèmes de santé. Cette évaluation est d'autant plus importante que plusieurs théories et modèles psychologiques (le modèle des croyances relatives à la santé, la théorie sociale cognitive, la théorie de l'action raisonnée, la théorie des comportements interpersonnels, ou encore la théorie du comportement planifié) ont montrées leurs limites dans ce domaine (Godin, 1991).

Deuxièmement, mettre en exergue le rôle des émotions comme barrières à l'adoption des nouveaux comportements. Même s'ils sont de plus en plus intégrés dans les modèles d'adoption (Venkatesh *et al.*, 2012), il reste que leur rôle dans les modèles de résistance à l'adoption est mineur.

Troisièmement enfin, il serait intéressant de sortir du cadre classique des modèles d'adoption ou de résistance à l'adoption des innovations et de tester ce modèle dans d'autres champs d'étude comme celui des gestes-barrières.

La méthodologie adoptée

Pour répondre aux exigences relevées supra et dans un contexte de crise sanitaire, une méthode qualitative de type exploratoire a été mobilisée. Par cette approche, les individus sont invités à se prononcer sur leurs comportements. Le principe est d'accéder à des informations

en ayant recours à des méthodes qui facilitent la verbalisation (Pras *et al.*, 2009).

Le guide d'entretien mobilisé est structuré autour de différents gestes-barrières regroupés par similitude ou par complémentarité. Ainsi, le premier thème concerne le port du masque et le lavage des mains. L'utilisation du mouchoir jetable ainsi que du pli du coude font l'objet du deuxième thème. Le troisième thème porte sur trois gestes-barrières : la désinfection des mains, la désinfection du lieu d'habitation et la désinfection des objets usuels. Le quatrième et dernier thème regroupe le respect des mesures de distanciation, le respect du confinement et la réduction des contacts physiques. Le répondant est ainsi emmené à s'exprimer sur les différents gestes-barrières, en insistant sur ce qui l'empêche d'adopter le geste concerné.

La durée moyenne des entretiens est d'environ 30 minutes. La période de conduite des entretiens s'étale du 29 avril au 03 mai 2020. En raison de la mesure de confinement, les entretiens semi-directifs ont été réalisés par téléphone auprès de 22 individus grâce à une application d'enregistrement d'appel. Les répondants étaient informés de cette mesure. Tous les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité. Nous avons mis un terme à la recherche de nouveaux répondants lorsque les réponses sont devenues redondantes (Lunardo *et al.*, 2012).

Le traitement des données est l'analyse du contenu thématique dans le sens de Paillé et Mucchielli (2016). L'unité de numérotation est l'entretien au complet (Aktouf, 1992). À partir d'un tableau à double entrée, sujet/réponse, les résultats de l'étude ressortent grâce à un décompte des fréquences. L'échantillon des répondants présente des caractéristiques assez variées voir tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Les caractéristiques de l'échantillon

Variables sociodémographiques	Catégorisation	Effectif	Pourcentage
Genre	Féminin	10	45 %
	Masculin	12	55 %
Age	Moins de 25 ans	3	14 %
	25 à 45 ans	14	63 %
	45 à 60 ans	3	14%
	Plus de 60 ans	2	9 %
Statut matrimonial	Célibataire	15	68 %
	Marié	7	32 %

Religion	Catholique	7	32 %
	Musulman	5	23 %
	Protestant	10	45 %
	Animiste	0	0%
Niveau d'étude	Secondaire	9	41 %
	Supérieur	13	59 %
Niveau de revenu	Moins de 100 000	7	31 %
	100 000 à 250 000	9	41 %
	250 000 à 500 000	3	14 %
	Plus de 500 000	3	14%
Région de résidence	Ouest	6	28%
	Centre	9	41%
	Littoral	7	31%

Source : auteurs

Les résultats de la recherche

Les résultats ci-après mettent en lumière les facteurs explicatifs de la résistance des populations à adopter les gestes-barrières, face à la propagation de la Covid-19 au Cameroun.

Port du masque et lavage des mains : l'un ennuyeux et l'autre accessible

La nécessité de porter un masque dans un contexte de pandémie grippale permet de limiter la propagation du virus. Les répondants (57 %) trouvent le port du masque étouffant. À titre d'illustration, le répondant 4, affirme qu' : « *Il arrive que je l'enlève pour respirer un peu, quand il fait chaud* ». Pour le répondant 12 : « *Il m'empêche de porter les lunettes, ça étouffe, et quand je parle les gens disent que ce n'est pas audible* ». Quant au répondant 1, « *le port du masque est agaçant* ». En somme, le masque est un artefact étouffant

La disponibilité du matériel (eau et savon) est relevée comme un facteur facilitateur du lavage des mains. Par exemple : « *Je fais l'effort de me laver les mains régulièrement à la maison comme en ville, car il y a de l'eau un peu partout* », affirme le répondant 19. Pour le répondant 7 : « *À la maison j'ai pris toutes les dispositions pour que dès le portail on puisse se laver les mains... au bureau l'entreprise a mis les moyens en jeu pour que les employés puissent se laver les mains aisément* ». De manière générale, le lavage des mains a rencontré moins de résistance que le port du masque.

La substituabilité mouchoir jetable et usage du pli du coude

L'utilisation du mouchoir jetable est assez commune. Lors de simples gripes, il est fréquent de voir des personnes en faire usage. Cependant, son usage se heurte à une difficulté majeure. En général, le mouchoir jetable se garde dans un sac à main et les femmes notamment estiment avoir des difficultés à l'utiliser facilement. Le répondant 3 déclare que : « *lorsqu'on éternue ça vient brusquement, c'est difficile d'utiliser le mouchoir, parce que le mouchoir est dans le sac. Le temps de le sortir...avec le coude c'est plus facile* ». Pour le répondant 4 : « *Le réflexe c'est utiliser le pli du coude ou revers de la main. Le mouchoir jetable, il faut d'abord fouiller le sac pour le trouver... alors que parfois éternuer est instantané* ». Dans le même sens, le répondant 6 dit : « *J'ai souvent un mouchoir...mais plier le bras est plus facile pour moi* ». La préférence pour le pli du coude est assez claire pour 63% des répondants, qui semblent substituer ce geste à l'usage du mouchoir jetable.

La désinfection : un geste à la fois ignoré, négligé et coûteux

La majorité des répondants (71%) affirme ne pas savoir qu'il faut désinfecter le lieu d'habitation, ni avec quoi le faire. Les populations n'intègrent pas ce geste dans leur comportement à cause du manque d'informations et/ou de connaissances sur le sujet. Dans ce sens, certains déclarent : « *Je n'ai jamais désinfecté ma maison... je n'y ai pas pensé* » (répondant 5) ; « *Je ne connaissais pas cette mesure, je pense que je vais prendre des dispositions pour l'appliquer chez moi* » (répondant 7) ; « *Je ne sais même pas comment ça se passe et puis je ne sais pas qu'est-ce qu'il faut utiliser pour désinfecter le lieu d'habitation* » (répondant 3). Le manque d'informations est donc un frein à la désinfection du lieu d'habitation.

En outre, la plupart des répondants disposant d'une solution hydro-alcoolique ont développé le réflexe de désinfecter le téléphone, mais négligent de le faire avec les autres objets usuels comme les trousseaux de clés, souris d'ordinateurs etc. Pour le répondant 17 par exemple, « *Je désinfecte mon téléphone de temps en temps. Parce que je le manipule plus. On se dit que les autres objets sont sur place à la maison, avant de venir toucher on a lavé les mains* ». Le répondant 15 va dans le même sens : « *Juste le téléphone hein... après avoir désinfecté les mains, j'essaie de le faire aussi avec le téléphone* ».

À la suite de la confirmation du premier cas de Covid-19 au Cameroun, certains produits agro-alimentaires ont vu leurs prix

augmenter. Dans cette situation, les répondants n'ont pas manqué de relever qu'ils n'ont « pas de moyens pour s'acheter un désinfectant » (répondant 1). De même pour le répondant 6 : « Les produits désinfectants coutent excessivement chers et sont rares ». D'autres ont fait recours à des fabrications maison de solutions désinfectantes à base de « javel et d'eau savonnée », qui sont jugées économiques (répondant 22 et 18). Plus de 53% de l'échantillon soulignent le coût comme un facteur limitant l'adoption des solutions hydro-alcooliques pour se désinfecter les mains.

L'interdépendance sociale et l'instinct de survie : inhibiteurs des mesures de distanciation sociale et de confinement

Le respect de la distanciation sociale consiste à être au moins à un mètre de ses interlocuteurs et à s'isoler le plus possible. 70% des répondants pensent que le respect de cette mesure est difficile parce qu'elle ne dépend pas d'une seule personne. Le répondant 13 affirme que : « C'est difficile parce que lorsqu'on est dans un marché par exemple tu peux bien vouloir respecter cette mesure... mais les autres qui marchent n'importe comment, c'est difficile d'être toujours à plus d'un mètre ». Dans le même ordre d'idée, le répondant 4 dit que « Parfois on commence une conversation à plus d'un mètre, mais ça fini à moins d'un mètre. Ça dépend des circonstances où vous rencontrez la personne, parfois vous êtes pressé. On n'a pas le temps d'observer ces distances ». Pour le répondant 17 : « C'est difficile parce que c'est une mesure qui dépend aussi de l'autre, de l'interlocuteur. On peut constater qu'il s'approche, parfois on fait marche arrière... Ce n'est pas une mesure qui dépend à 100% de nous ».

Par ailleurs, rester à la maison pendant la période de confinement est difficile pour les populations. C'est ce que relatent plus de 70% des répondants. « Nous sommes des Camerounais, on vit au jour le jour, on est obligé de sortir pour chercher de quoi manger » (répondant 21). « Il faut les mesures d'accompagnement. On va manger quoi ? Les femmes qui vendent dehors-là ont déjà des problèmes avec les autorités administratives locales » (répondant 11). Pour le répondant 5, « Il faut aussi dire que c'est difficile de rester confiné en Afrique... les mesures d'accompagnement ne sont pas suffisantes ». Pour les populations, sortir est un gage de survie, ce qui complique le respect strict du confinement. Le « je suis obligé de sortir » altère la qualité du confinement.

Malgré les difficultés à respecter les mesures de distanciation sociale et de confinement, les populations disent avoir « réduit

considérablement *les contacts physiques. Je ne serre plus les mains* » (répondant 10). Dans le même ordre d'idée le répondant 7 affirme : « *Mon frère, les salutations... Nous, on a arrêté ça depuis. Même avec le coude moi je ne salue plus. Même embrasser les femmes, je n'embrasse plus* ». Le répondant 4 reconnaît que « *Oui, oui. L'autre la quand même je respecte. On se salue avec les coudes* ». Ce résultat contraste avec les difficultés rencontrées pour respecter les mesures de distanciation sociale et de confinement.

Discussion des résultats et implications managériales

Cette dernière partie confronte les résultats obtenus à la littérature et expose les implications de la recherche.

Discussion des résultats

S'agissant du port du masque, l'étude révèle que malgré la menace que représente la Covid-19, les gens ont de la peine à le porter car, il est étouffant pour certains et agaçant pour d'autres. La population ne trouve aucun plaisir à porter le masque. Dans les récents modèles d'adoption (Venkatesh *et al.*, 2012), la dimension émotionnelle est introduite pour signifier que les individus adoptent facilement une innovation s'ils y trouvent du plaisir ; *a contrario*, ils y résistent. Mais, ce facteur est absent du modèle développé par Ram *et al.* (1989). Le déplaisir étant une émotion négative, il n'est donc guère surprenant que le port du masque, source de cette dernière, soit une mesure-barrière peu respectée.

La difficulté d'utilisation du mouchoir jetable est quant à elle d'ordre fonctionnel (Ram et Sheth, 1989). Cependant, le facteur substitution est endogène aux gestes-barrières, puisqu'il concerne deux gestes à savoir l'utilisation du mouchoir jetable et l'usage du pli du coude. Les gens préfèrent le second geste au premier, parce qu'il est plus simple à réaliser. Dans la littérature, la substitution est davantage prise sous l'angle de l'expérience. Les consommateurs d'une marque par exemple refusent de l'abandonner parce qu'ils y sont attachés (Pauwels Delassus *et al.*, 2014).

D'autres facteurs, comme le manque d'informations et la méconnaissance qui ont pour conséquence la négligence des populations vis-à-vis de certaines mesures-barrières à la Covid-19, constituent des freins respectivement à la désinfection des lieux d'habitation et des objets usuels. Ce facteur, également absent du modèle de Ram et Sheth (1989), n'est pas tranché dans la littérature. Molesworth et Suortti (2002) trouvent que la surcharge d'informations

a un effet nocif sur l'adoption d'une innovation. Dans le même sillage, Biboum *et al.* (2019) trouvent que les compétences et les connaissances des consommateurs sont un facteur de résistance au changement. Or ici, c'est plutôt le manque d'informations qui en est la cause. Ce résultat corrobore celui de Bidiassé et Mvogo (2019) selon lequel, le manque d'informations relatives au fonctionnement d'un produit est un facteur inhibiteur à son adoption.

Le coût, présenté par Ram et Sheth (1989) comme un facteur de résistance à l'innovation, justifie également la désaffection des solutions hydro-alcooliques de désinfection des mains comme geste-barrière contre la Covid-19. Ce résultat est donc, lui aussi, confirmé par la littérature.

De même, l'interdépendance sociale est un facteur culturel qui inhibe la mise en œuvre de la mesure de distanciation sociale et de confinement. Les Camerounais aiment rester ensemble ou en communauté (Kamdem, 2002), ce qui les empêche de se distancer et/ou de se confiner. Par ailleurs, le niveau de vie des populations et le revenu relativement bas par habitant, oblige bon nombre d'entre elles à exercer de petites activités génératrices de revenus pour survivre. Ces conditions socio-économiques précaires les obligent à sortir tous les jours, au mépris de la mesure de confinement.

Implications de la recherche

Les résultats de cette recherche suggèrent plusieurs implications :

Premièrement, il faudrait définir des normes de fabrication des masques qui facilitent la respiration tout en empêchant l'inhalation de virus afin qu'il soit plus accommodant. L'objectif étant de rendre le masque moins étouffant de telle sorte qu'en le portant, on puisse respirer normalement et être à l'aise. En période de pandémie, les autorités peuvent subventionner la production de tels masques.

Deuxièmement, les autorités devraient intensifier la communication sur le lavage des mains. La vulgarisation et la disponibilité du matériel pour le faire sont nécessaires, voire indispensables. Même si le lavage des mains est régulier chez la plupart des répondants, il n'en demeure pas moins que sa fréquence peut être améliorée.

Troisièmement, les populations ont tendance à substituer l'utilisation du mouchoir jetable par l'usage du pli du coude. Or, il semble que cette dernière mesure présente plus de risques. L'utilisation du mouchoir suivie du lavage des mains est plus sécurisée que l'usage

du pli du coude. Il serait donc nécessaire que les autorités sanitaires insistent sur cette mesure-barrière.

Quatrièmement, la désinfection concerne les lieux d'habitation, les objets usuels et les mains. Le point commun entre les trois, c'est l'utilisation des désinfectants qui sont jugés très coûteux. Il faudrait donc que les autorités vulgarisent ces mesures, mais aussi qu'elles agissent sur les prix pour rendre les désinfectants accessibles à tous. Par ailleurs, la désinfection systématique des espaces publics et même des lieux de résidence dans les zones à haut risques semble indispensable.

Enfin, les autorités devraient mettre en œuvre des mesures d'accompagnement pour aider les populations à mieux respecter les mesures-barrières à la Covid-19. Si certains services liés au paiement mobile sont gratuits par exemple, d'autres par contre comme le coût d'appels téléphoniques et d'internet sont restés statiques dans certains cas et ont augmenté dans d'autres. La population quant à elle, devrait absolument chercher à se protéger en adoptant systématiquement tous les gestes-barrières.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la résistance à l'adoption des gestes-barrières, face à la propagation de la Covid-19. La revue de littérature a permis d'adapter le modèle de résistance de Ram et Sheth (1989) à la réalité vécue en situation de crise sanitaire notamment. À partir d'une méthode qualitative de type exploratoire, il est apparu que les principaux facteurs de résistance aux mesures prescrites contre la Covid-19 sont : l'ennui que procure le port du masque, le manque d'informations et le coût élevé des désinfectants dans les marchés, la substituabilité entre l'usage du mouchoir jetable et l'usage du pli du coude, l'interdépendance sociale qui agit comme un facteur culturel et enfin l'instinct de survie économique, inhibiteur du confinement.

Sur le plan théorique, cette étude a permis d'évaluer et de compléter le modèle de résistance à l'adoption de Ram et Sheth (1989) dans un contexte de santé publique. Sur le plan managérial, les résultats obtenus suggèrent d'interpeller les autorités publiques et les populations, dans une dynamique qui facilite l'acceptation des gestes-barrières. La sensibilisation et la communication restent de mise.

Néanmoins, cette recherche présente quelques limites notamment celles liées à la méthodologie utilisée : entretien par téléphone et

nombre relativement limité des personnes interrogées. Il serait donc intéressant pour les recherches futures de faire une analyse plus exhaustive.

Références bibliographiques

- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* : Presses de l'Université du Québec.
- Biboum, A. D., Anaba, V., et Essono, A. L. (2019). Les antécédents de la résistance des mamans envers les aliments de compléments manufacturés. *Actes du colloque Théories et management des organisations : une perspective africaine*. Douala 25 et 26 novembre.
- Bidiassé, H., et Mvogo, G. P. (2019). Les déterminants de l'adoption du mobile money: l'importance des facteurs spécifiques au Cameroun. *Revue d'économie industrielle*, 165 (1er).
- Chen, H.-S., Tsai, B.-K., et Hsieh, C.-M. 2018. *The effects of perceived barriers on innovation resistance of hydrogen-electric motorcycles*. *Sustainability*, 10(6), 1933.
- Doyle, A., Bonmarin, I., Lévy-Bruhl, D., Le Strat, Y., et Desenclos, J.-C. (2005). *Estimation de l'impact d'une pandémie grippale et analyse de stratégies. Préparation à la lutte contre une pandémie grippale*. Paris: Institut National de Veille Sanitaire.
- Fournier, S. (1998). *Consumer resistance: societal motivations, consumer manifestations, and implications in the marketing domain*. *Advances in Consumer Research*, 25, 88-90.
- Godin, G. (1991). *L'éducation pour la santé: les fondements psycho-sociaux de la définition des messages éducatifs*. *Sciences sociales et santé*, 9(1), 67-94.
- Kamdém, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise* : Presses de l'Université Laval.
- Kleijnen, M., Lee, N., et Wetzels, M. (2009). *An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents*. *Journal of economic psychology*, 30(3), 344-357.
- Lunardo, R., Saintives, C., et Roux, D. (2012). *Une étude exploratoire des inférences de contrôle du consommateur face à l'atmosphère du point de vente*. *Management Avenir* (5), 58-78.

- Molesworth, M., et Suortti, J. P. (2002). *Buying cars online: the adoption of the web for high involvement, high cost purchases*. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 2 (2), 155-168.
- Nève, J., et Jamouille, M. (2012). *La prévention quaternaire, une tâche explicite du médecin généraliste*. *Revue Prescrire*, 32 (345), 553-554.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd* : Armand Colin.
- Pauwels Delassus, V., Leclercq Vandelannoitte, A., et Mogos Descotes, R. (2014). *La résistance au changement de nom de marque : ses antécédents et ses conséquences sur le capital de marque*. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (3), 45-59.
- Penaloza, L., et Price, L. L. (1993). *Consumer resistance : a conceptual overview*. *ACR North American Advances*.
- Pradhan, D., Biswasroy, P., Ghosh, G., et Rath, G. (2020). *A Review of Current Interventions for Covid-19 Prevention*. *Archives of Medical Research*.
- Pras, B., Evrard, Y., et Roux, E. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris : Dunod.
- Ram, S., et Sheth, J. N. (1989). *Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its Solutions*. *The Journal of Consumer Marketing*, 6 (2), 5-14.
- Roux, D. (2007). *Résistances et stratégies face à la télévente: une analyse par la métacognition des consommateurs*. *12es Journées de recherche de marketing de Bourgogne*, 29-47.
- Sheth, J. N., et Stellner, W. H. (1979). *Psychology of innovation resistance: The less developed concept (LDC) in diffusion research*. College of Commerce and Business Administration, University of Illinois.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., et Xu, X. (2012). *Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology*. *MIS quarterly*, 157-178.

Chapitre 4

L'AUTOMÉDICATION EN TEMPS DE PANDÉMIE À LA COVID-19

Abba Bilguissou

Résumé

Cette étude exploratoire vise à identifier les facteurs expliquant le recours à l'automédication par les populations camerounaises en contexte de Covid-19. Des entretiens menés auprès de 26 personnes, il ressort que les facteurs liés aux croyances, aux habitudes d'automédication et à l'influence des groupes de référence sont les principaux déterminants des pratiques d'automédication. Le prix et le niveau de revenus sont minorés. On en conclut que lorsque la maladie est mal connue et le traitement inexistant, les facteurs déterminants de l'automédication sont presque essentiellement intrinsèques, influencés par les réseaux sociaux et les groupes de référence. Il est alors recommandé aux responsables en charge de la lutte contre la Covid-19 d'utiliser une communication orientée vers la déconstruction des croyances favorables à l'automédication à travers les plateformes institutionnelles via les réseaux sociaux avec l'intervention des personnes du secteur médical et des communautés dont la légitimité et la crédibilité ne sont pas contestées.

Mots clés : Automédication, facteurs intrinsèques, facteurs extrinsèques, Covid-19

Abstract

The Covid-19 pandemic is putting the practice of self-medication back on the agenda. This exploratory study aims to identify the factors explaining the use of self-medication by the Cameroonian population in the context of Covid-19. After interviewing 26 people, it appears that the factors linked to beliefs, self-medication habits and the influence of reference groups are the most determining. The price and the level of income are reduced. It is concluded that when the disease is poorly understood and the treatment non-existent, the determining factors of self-medication are almost intrinsic and influenced by social networks and reference groups. It is therefore recommended that those

in charge of the fight against Covid-19 use a communication geared towards the deconstruction of beliefs favoring self-medication. Institutional platforms via social networks with the intervention of people from the medical sector and communities whose legitimacy and credibility are not challenged are advised.

Keywords: *Self-medication, intrinsic factors, extrinsic factors, Covid-19*

Introduction

Une pandémie au Covid-19 (maladie à coronavirus 2019), jusqu'à peu maîtrisée, a été déclarée le 11 mars 2020 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS)¹. Cette nouvelle pandémie trouve un terrain déjà miné sur le plan sanitaire par des comportements d'automédication des populations de nombreux pays pauvres (Rey et Dare, 2020). La faiblesse des structures officielles des soins et l'absence d'une régulation forte font le lit de la prolifération, hors de tout contrôle des pratiques clandestines et d'offres de services sanitaires illicites alliant le formel à l'informel dans un environnement où la médecine traditionnelle a pignon sur rue (Gruénais, 1996). Les populations de ces pays se retrouvent ainsi au croisement d'un marché des soins de santé multiforme (Didier, 2019 ; Djralah *et al.*, 2015). Le choix leur est donc laissé, et certaines se tournent vers les vendeurs ambulants, les vendeurs sur étalages, les distributeurs de coins de rues et les magasins traditionnels (boutiques du quartier) et les tradipraticiens (Carine Baxerres *et al.*, 2017 ; Didier, 2019).

Ces marchés illicites et non contrôlés fonctionnent et se développent comme s'il s'agissait d'une pratique légale (Angbo-Effi *et al.*, 2011 ; Carine Baxerres, 2011). Le pluralisme thérapeutique (Didier P., 2019) souligne la dimension culturelle qui explique aussi l'automédication. En effet, les maladies sont traitées selon leurs perceptions qui supposent que certaines maladies ne peuvent être soignées dans le système formel de santé ou par les naturopathes. C'est ainsi que le malade (ou son entourage) peut participer à la construction de la solution thérapeutique. L'automédication prend donc son sens dans la liberté de choix pour l'option d'une solution par le patient en fonction de ses considérations culturelles. S'automédiquer c'est donc en quelque sorte « transgresser » l'ordre des choses car il s'agit de s'autodiagnostiquer, de s'autoprescrire et de consommer. La substitution du rôle de cette

1. Le premier cas avait été signalé dans la ville de Wuhan en Chine en Décembre 2019. En date du 07 Mai 2020, il est dénombré 3.913.644 cas dont 270.426 décès avec 55.320 cas et 2.083 décès en Afrique. Le Cameroun a enregistré son premier cas le 06 Mars 2020. Au 07 Mai 2020, il y est comptabilisé 2.267 cas dont 108 décès.

chaîne de production des soins est claire. Et cette transgression peut mettre en danger la vie de ceux qui la pratiquent.

La pandémie de la Covid-19 remet ainsi à l'ordre du jour les besoins de santé et les pratiques d'automédication dans leurs multiples formes. Les besoins de soins se font sentir dans une atmosphère de quasi-terreur. Au-delà du traitement, les populations cherchent aussi la prévention. Et là, intervient la médecine traditionnelle qui recourt aux produits naturels et non aux molécules de synthèse comme la médecine dite « moderne ». Les discours et messages se multiplient, qui prônent le recours aux plantes pour se protéger ou pour traiter les symptômes de la Covid-19². Partout dans le monde, un retour aux traditions populaires pour se protéger de la Covid-19 a été constaté. Il se manifeste par des amulettes au Mexique³, des plantes médicinales faisant partie de l'alimentation en Afrique⁴. En France, des arnaqueurs sur la toile⁵ sont signalés. Aux États-Unis aussi des solutions sont commercialisées⁶. La chine, propose l'immuno-stimulation qui est une forme de médecine douce ou traditionnelle⁷. Ces solutions, souvent farfelues, ont poussé l'OMS à publier en ligne des conseils pour lever la voile sur ces idées fausses⁸.

Si des études ont déjà été menées sur les facteurs expliquant l'automédication, c'est davantage dans un contexte de maîtrise de la

2. Le 20 Avril 2020, le président malgache Andry Rajoelina a annoncé que Madagascar était en possession d'un remède aux vertus préventives et curatives contre le coronavirus. (https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/04/22/a-madagascar-le-lancement-d-un-remede-a-l-artemisia-contre-le-covid-19-suscite-la-polemique_6037447_3212.html). Le 25 Avril 2020, c'est Monseigneur Samuel Kleda qui déclarait avoir conçu un remède à base de plantes qui soulagent les symptômes du Covid-19. (<https://afrique.le360.ma/autres-pays/societe/2020/04/27/30366-cameroun-coronavirus-larcheveque-de-douala-concocte-un-remede-efficace-30366>)

3. Anonyme. Au Mexique, des amulettes contre le coronavirus Le Point, publié le 23/03/2020, https://www.lepoint.fr/monde/au-mexique-des-amulettes-contre-lecoronavi-ru-23-03-2020-2368294_24.php, consulté en ligne le 27 Avril 2020.

4. Recettes vulgarisées à travers les réseaux sociaux (Thym, ail, aloès véra, verveine, basilic, miel, huile d'olive, gingembre frais, armoise et cannelle, feuilles d'eucalyptus)

5. Par la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) ; ils proposent des purificateurs d'air, des lampes UV anti-Covid-19, des décoctions miracles, espérant tromper les plus crédules.

6. Alex Jones fait la promotion d'un dentifrice à base d'argent sensé traiter la Covid-19, le télévangéliste Jim Bakker commercialise un gel colloïdal et la Vivify Holistic Clinic un thé à base d'eupatoire perfoliée – une « plante miracle ».

7. Pellegrin C. Face au Coronavirus, Pékin mise sur sa médecine traditionnelle. Pékin. Le Temps. Publié le 19 mars 2020. <https://www.letemps.ch/sciences/face-coronavirus-pekini-mise-medecine-traditionnelle>, consulté en ligne le 27 Avril 2020

8. www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters, consulté en ligne le 05 Mai 2020

maladie et de la disponibilité des traitements. L'on est en droit, dans le contexte de pandémie de la Covid-19, en l'absence d'un traitement consensuel et face à une maladie encore mal connue, d'identifier les facteurs explicatifs de l'automédication. La question à laquelle nous allons répondre est : *Pourquoi les consommateurs optent-ils pour l'automédication malgré la dangerosité de la pandémie du Covid-19 ?* Il est question d'identifier les raisons explicatives de ce comportement. Après la présentation du cadre théorique, la méthodologie est explicitée et les résultats présentés et discutés.

Cadre conceptuel

Comprendre le concept d'automédication revient à aborder deux points : ses physionomies et ses facteurs explicatifs.

Les physionomies de l'automédication

Étymologiquement, l'automédication – de « auto » (soi-même) et « medicatio » (emploi d'un remède) – désigne une pratique autonome consistant à se soigner à l'aide d'un agent extérieur. L'automédication, dont une première définition relativement restrictive serait la consommation de médicaments sans l'avis préalable d'un professionnel de santé⁹, est une pratique répandue de par le monde. Dans ce cas, le consommateur se soigne par lui-même en achetant des médicaments pharmaceutiques industriels en vente libre, en s'orientant vers des traitements naturels ou sa pharmacie domestique.

L'automédication est une thématique transversale de recherche. Elle présente plusieurs enjeux, notamment économiques, marchands, thérapeutiques, de santé publique et aussi socio-culturels. Il n'existe donc pas une, mais plusieurs définitions, selon l'approche d'analyse choisie. Certaines définitions se focalisent sur l'itinéraire des soins tandis que d'autres portent sur le type de médicaments. Pour Ndol *et al.* (2013), « l'automédication a été définie comme la consommation par le patient des médicaments non prescrits ou non recommandés (verbalement) par un médecin ou, le cas échéant, par un professionnel paramédical autorisé ». Ces auteurs ont étendu cette définition à la consommation de médicaments prescrits par un professionnel de la santé lors d'un épisode antérieur de la maladie, mais utilisés en dehors ou au-delà de leur prescription initiale, pour soigner les symptômes actuels. Cette définition ne précise pas le type de médicaments et permet d'intégrer les différentes formes médicamenteuses. De plus, elle met l'accent sur l'exclusion de la prescription préalable. On en

9. Un professionnel de santé du système formel ou de la médecine traditionnelle

déduit donc que l'automédication est la liberté dans la consommation des médicaments sans prescription des professionnels de la santé.

Les législations diffèrent selon les pays sur les types de médicaments en vente libre. En Afrique notamment, l'automédication réalisée avec des produits pharmaceutiques industriels s'associe à celle qui emploie des feuilles, racines et écorces végétales ainsi que certaines denrées alimentaires, pour constituer le premier mode de recours aux soins que pratiquent les individus face à un épisode morbide (Carine Baxerres *et al.*, 2017 ; Didier, 2019 ; Ndol *et al.*, 2013). Au Cameroun, elle se manifeste par l'achat et la consommation hors prescriptions des médicaments en pharmacie, dans les circuits informels ou encore par le recours aux produits de la médecine traditionnelle. Ce caractère multiforme de l'automédication s'illustre autant dans les types de produits consommés que dans les options d'acquisition de ces produits. Il est à noter que l'automédication concerne les maladies connues et dont les médicaments sont accessibles. Dans le cas de la Covid-19, la maladie n'est pas encore maîtrisée et les médicaments ne sont pas disponibles.

Les facteurs explicatifs de l'automédication

Les recherches en Marketing sur l'automédication ne sont pas légion. Pourtant, le médicament est un « produit » qui répond au besoin de santé (Collin, 2002). Les malades, ceux qui ont besoin de voir leur santé rétablie, sont donc « des consommateurs » à la fois « des services de soins » et « des médicaments » (Batifoulier *et al.*, 2008 ; Chalamon *et al.*, 2008). Toutefois, le « médicament » est spécialisé et doit être acquis suivant une procédure et un circuit bien définis afin d'éviter les conséquences liées à un mauvais choix (Carine Baxerres, 2011, 2014). Rodriguez et Wachsberger (2016) révèlent deux facteurs explicatifs à l'automédication : les facteurs extrinsèques et intrinsèques.

Les facteurs extrinsèques sont extérieurs à l'individu et renvoient aux conditions socio-économiques et au système de santé. Le degré de socialisation entre les vendeurs et acheteurs, les niveaux d'éducation et de revenu, l'âge et le sexe, la modicité des prix dans les circuits informels, la praticité supposée des médicaments (du fait de la connaissance préalable), la facilité d'accès et la polyvalence de l'offre de services comptent au nombre des principaux facteurs extrinsèques de l'automédication (Angbo-Effi *et al.*, 2011 ; Carine Baxerres, 2011, 2014 ; Carine Baxerres *et al.*, 2015 ; Ouattara, 2009 ; Pale et Ladner, 2006 ; Van Der Geest et Reynolds Whyte, 2003).

Les facteurs intrinsèques de l'automédication se focalisent quant à eux sur la culture de l'individu. Ils trouvent leur source dans la perception du patient (du type et de la gravité de sa pathologie), de son autodiagnostic, de son opinion du contexte sanitaire dans lequel il évolue, de ses relations avec ses proches, de la qualité des soins, de sa relation avec un personnel de santé, de sa proximité géographique avec un centre d'approvisionnement en médicaments, de son pouvoir d'achat, de sa sensibilité aux prix (Carine Baxerres *et al.*, 2015; Didier, 2019; Djralah *et al.*, 2015 ; Manzambi Kuwekita, 2009).

Il apparaît alors que dans le cas des maladies connues et dont le traitement est disponible, les personnes habituées à l'automédication ne consultent pas un professionnel de santé et ne disposent pas d'ordonnance. L'une des raisons souvent avancées par ces personnes est que le traitement les guérit et très souvent, il s'agit de récidives de mêmes maladies. Dans ce contexte, l'automédication trouve ses sources simultanément dans les facteurs extrinsèques et intrinsèques. Dans le cas de la Covid-19, le contexte est différent du fait d'une part du mode de propagation de la maladie et de sa dangerosité et, d'autre part, de l'absence de traitement unanimement accepté.

Méthodologie de l'étude

L'approche qualitative est adaptée à notre étude car elle permet de saisir les perceptions, de comprendre les phénomènes sociaux (Dumez, 2013 ; Glaser et Strauss, 2017 ; Miles et Huberman, 2003). Cette approche présente l'avantage de mener une étude approfondie (Carine Baxerres, 2014 ; Ouattara, 2009) d'un phénomène encore peu appréhendé.

La collecte des données s'est appuyée sur la base des personnes suivies dans le cadre d'une étude en cours sur la consommation des médicaments de la rue. Elles ont été identifiées sur les lieux de vente des médicaments à Douala et Yaoundé, les deux villes les plus touchées par la pandémie de la Covid-19. Il s'agit de personnes chez qui l'automédication est une habitude établie. Elles s'approvisionnent aussi bien dans les pharmacies que sur les étals et dans des cabinets de naturopathes, lieux où elles ont été identifiées en achetant des médicaments sans prescription préalable. Nous avons contacté ces personnes par téléphone et 22 correspondaient à la cible de l'étude à savoir celles qui font de l'automédication pour le Covid-19. En plus des 22 répondants de l'échantillon de départ qui s'approvisionnent sur les étals et dans des cabinets de naturopathes, nous avons interrogé

4 personnes qui recourent à la pharmacie. Au total, 26 répondants¹⁰ ont été identifiés sur la base de leur action d'automédication face à la Covid-19, de leur disponibilité à répondre à nos questions et de leur accessibilité. La question discriminante était « Consommez-vous, sans prescription, des médicaments (manufacturés ou naturels) en prévention ou traitement de la Covid-19 ? ».

Tableau 1 : Profil des répondants

Noms	Profil sociodémographique (âge, profession, situation matrimoniale, lieu de résidence)	Lieu de recrutement	Lieu de résidence
Mamma	44 ans, commerçante, séparée, 2 enfants non à charge	Cabinet Naturopathe	Douala
Patricia	22 ans, étudiante, célibataire sans enfant	Etal	Douala
Ampiéti	54 ans, commerçant, marié, 6 enfants à charge	Etal	Douala
Bouba	27 ans, transporteur, célibataire, sans enfant	Cabinet Naturopathe	Douala
Bruno	36 ans, employé de l'informel, vit en concubinage, 3 enfants à charge	Cabinet Naturopathe	Douala
Fabien	31 ans, sans emploi, célibataire, sans enfant à charge	Etal	Douala
François	34 ans, employé de l'informel, vit en concubinage, 4 enfants à charge	Etal	Douala
Janvier	39 ans, pâtissier, vit en concubinage, 4 enfants à charge	Etal	Douala
Jean	34 ans, vendeur de l'informel, célibataire sans enfant à charge	Etal	Douala
Pierre	32 ans, étudiant, célibataire sans enfant	Etal	Douala
Robert	60 ans, retraité, marié, 4 enfants donc 2 à charge	Cabinet Naturopathe	Douala
Victor	32 ans, sans emploi, célibataire sans enfant à charge	Etal	Douala
Maxime	45 ans, entrepreneur, marié, 4 enfants	Pharmacie	Douala
Hamza	27 ans, stagiaire dans une banque, célibataire, sans enfant	Pharmacie	Douala
Angèle	52 ans, vendeuse de plantes médicinales, mariée, 5 enfants à charge	Etal	Yaoundé

10. 12 à Yaoundé et 14 à Douala

Brenda	28 ans, commerciale, en couple, 1 enfant à charge	Cabinet Naturopathe	Yaoundé
Elisabeth	58 ans, retraitée, mariée 5 enfants dont 2 à charge	Etal	Yaoundé
Jeanine	42 ans, secrétaire, mariée sans enfant	Etal	Yaoundé
Mireille	30 ans, enseignante, célibataire, sans enfant	Etal	Yaoundé
Prisca	21 ans, coiffeuse, vit chez ses parents, sans enfant	Cabinet Naturopathe	Yaoundé
Albert	37 ans, pasteur, marié, 3 enfants à charge	Cabinet Naturopathe	Yaoundé
Joseph	35 ans, mécanicien, célibataire, 2 enfants à charge	Etal	Yaoundé
Jules	35 ans, cadre d'administration, en couple, sans enfant	Etal	Yaoundé
Sylvain	25 ans, fonctionnaire, en couple, 1 enfant à charge	Etal	Yaoundé
Mariam	46 ans, femmes d'affaires, mariée, 4 enfants	Pharmacie	Yaoundé
Mireille	42 ans, enseignante, mariée, 3 enfants	Pharmacie	Yaoundé

Source : Notre étude

Vu le contexte de distanciation sociale et de semi-confinement, les entretiens se sont déroulés par téléphone (les contacts étaient disponibles dans la base de données), sur une période d'un mois (mars 2020) et les conversations enregistrées avec l'autorisation des répondants. Chaque entretien a été retranscrit puis analysé. La retranscription a permis d'opérer une analyse de contenu thématique des discours afin de mettre en évidence les grands thèmes (Miles et Huberman, 2003). Les principaux grands thèmes retenus sont : les facteurs personnels et les facteurs environnementaux de la consommation des médicaments supposés de la Covid-19 sans prescription médicale préalable. Les entretiens ont duré entre 45 (quarante cinq) minutes et 1 h (une heure) 10 minutes, chacun.

Résultats

L'analyse de contenu a permis d'identifier les facteurs explicatifs des pratiques d'automédication par les répondants.

Les facteurs extrinsèques

Le tableau ci-après présente les différentes dimensions identifiées ainsi que les occurrences obtenues de leurs propriétés.

Tableau 2 : Occurrences des facteurs extrinsèques de l'automédication ^{11 12}

Catégorie	Sous-catégories	Propriétés	Intensité ⁴¹	Moyenne ⁴²
Les facteurs intrinsèques	L'accessibilité des médicaments	Disponibilité	Forte (25)	14,66
		Proximité des points de distribution	Faible (10)	
		Les prix pratiqués	Faible (09)	
	La médecine traditionnelle comme option de soins	Les traditions de soins	Moyenne (20)	17,66
		Maîtrise de l'origine (nature)	Moyenne (17)	
		Grande confiance	Moyenne (16)	
	Les habitudes (d'automédication)	Comportement répandu	Forte (26)	25,66
		Option première	Forte (25)	
		Initiation dès l'enfance	Forte (25)	

Source : Notre étude

Il ressort de l'analyse que quatre variables ayant obtenu plus de 20 occurrences, peuvent être considérées comme déterminantes dans l'automédication. Il s'agit, par ordre d'importance de : l'initiation dès l'enfance, le comportement répandu, l'option première et la disponibilité des médicaments ciblés. Il existe une hiérarchie parmi les facteurs extrinsèques qui influencent le comportement de l'automédication (voir colonne des moyennes). Nous avons les habitudes à l'automédication, l'existence de la médecine traditionnelle et l'accessibilité des médicaments.

11. L'intensité ici renvoie à l'appréciation faite de la variable au regard du nombre d'occurrence. La lecture des échelles est la suivante : intensité faible (entre 0 et 10 personnes) ; intensité moyenne (entre 10 et 20 personnes) ; intensité forte (entre 20 et 26 personnes).

12. Il s'agit de la moyenne arithmétique, l'addition du nombre des occurrences divisée par 3.

L'influence des habitudes (d'automédication)

Les habitudes d'automédication sont plus ou moins ancrées dans le quotidien des répondants. Malgré la conscience des risques, c'est un comportement répandu. Même les « instruits » en matière de santé s'adonnent à cette pratique, mais à un degré moindre.

« Bien sûr que je prends quelque fois des médicaments par moi-même. Mais je reste trop conscient des risques encourus pour le faire pour n'importe quelle pathologie et avec n'importe quel produit. Mais avec cette pandémie, j'ai réduit ma pratique. Il faut faire attention. » confie un personnel soignant de 12 années d'exercice (Jeanine).

Le recours « systématique » à un autodiagnostic initial et une automédication se maintient en temps de pandémie de la Covid-19 et ne semble pas inquiéter certains répondants.

« Je suis née dedans, j'ai grandi dedans et je vais mourir dedans ! J'ai peur de mourir de corona mais je ne vais pas attendre d'aller à l'hôpital avant de prendre quelque chose si j'ai les symptômes » (Mamma).

L'automédication est le premier recours quand un besoin de soins se fait sentir. Cette option découle d'une pratique acquise dès la petite enfance. Ainsi,

« Allez-vous me demander, à 60 ans déjà, d'arrêter de chercher à me traiter moi-même avant d'aller à l'hôpital ? Depuis l'enfance, je bois les tisanes et je me purge et je vais très bien. Même la corona ne va pas m'y pousser ! » (Robert).

Le fait que la pratique de l'automédication soit répandue influence les répondants en cette période de Covid-19 car ils se sentent « comme les autres » et cela atténue le risque perçu. Le choix premier qui lui est porté indique que les répondants s'autodiagnostiquent avant le choix du produit à consommer. Ils se basent sur leurs savoirs et expériences passés pour renforcer leurs habitudes en contexte de pandémie au Covid-19. Les résultats montrent l'influence forte de ces habitudes d'automédication sur sa pratique.

L'accessibilité des médicaments : priorité à la disponibilité des médicaments

Des trois variables qui caractérisent l'accessibilité des médicaments, seule la disponibilité est un critère déterminant. Peu importe le lieu d'approvisionnement ou les prix pratiqués, dans le cas de la Covid-19, le comportement de l'automédication trouve sa source entre autres dans la disponibilité du médicament ciblé. Pour ceux qui s'approvisionnent en pharmacie, les médicaments recherchés

sont la chloroquine et l'azithromycine¹³. Peu importe le lieu d'approvisionnement, les répondants sont prêts à tous les sacrifices pour les avoir. Pour les médicaments de la rue, il s'agirait, à en croire les vendeurs, des « dérivés » des médicaments ci-dessus présentés. Chez les naturopathes, les prescriptions varient selon l'information du patient. Il est servi à la commande ; il vient avec sa prescription que le vendeur satisfait.

Les répondants ont souligné, comme raisons explicatives de l'automédication, la facilité d'achat des médicaments autant dans les points de vente conventionnels (sans ordonnances) que dans les circuits parallèles (les points de vente informels), au grand jour ou de manière dissimulée. La disponibilité de ces médicaments pousse les consommateurs à y recourir et facilite ainsi l'automédication.

« On en trouve dans toutes les villes ou les zones rurales. Et il y a difficilement rupture de stocks » (Victor).

« Je pense que c'est la même chose qu'on vend dans les pharmacies. Mon vendeur m'a dit qu'il a le même livreur que le pharmacien en ville là mais que lui il vend moins cher parce qu'il n'a pas beaucoup de charges » (Jules).

« Actuellement, je ne regarde pas le prix. La santé d'abord et cette maladie fait peur. Il faut savoir sacrifier son argent pour la santé » (Maxime).

La médecine traditionnelle : influence de la tradition de la communauté

Face aux pathologies bénignes et communes comme la grippe, le rhume, la fièvre, le mal de ventre, le recours à des tisanes ou décoctions se fait presque naturellement. L'OMS, en 1978 déjà, recommandait aux pays membres de l'intégrer dans leur système national de santé car elle fait partie du panorama des soins en Afrique. Les plantes¹⁴ sont prises le plus souvent sans indication ou prescription en marge d'un système structuré voire même légalisé.

Au demeurant, il apparaît que le facteur déterminant de l'automédication est l'habitude du traitement par les plantes dans la communauté.

« Les plantes sont naturelles mais les médicaments en pharmacie sont chimiques. Je préfère consommer ce que je connais bien » (Albert).

« Face aux multiples informations sur les produits naturels renforçant l'immunité, j'avoue avoir appelé ma grand-mère au village pour des

13. Médicaments supposés traiter la Covid 19.

14. Il faut noter que certaines plantes font partie de l'alimentation.

informations sur les produits naturels utilisés dans mon enfance. J'en ai acheté et consommé avec ma famille. Ça peut aider ! » (Bruno, un personnel soignant).

Nous constatons le lien profond à la tradition des soins par les plantes. Cette raison est déterminante et renforcée par la maîtrise de l'origine des produits et la confiance faite à la médecine traditionnelle (confiance détenue par les membres de la famille et notamment les parents ou les personnes assumant un rôle dans la communauté).

Les facteurs intrinsèques

Les facteurs intrinsèques s'apprécient selon deux critères : les croyances et les groupes de référence. Le tableau 2 ci-après révèle l'intensité des réponses selon ces deux variables.

Tableau 3 : Les facteurs intrinsèques

Catégorie	Sous-catégories	Propriétés	Intensité	Moyenne
Les facteurs intrinsèques	Les croyances	Virulence exagérée	Forte (20)	19,33
		Existence de médicaments naturels et disponibilité des médicaments des ordonnances antérieures	Moyenne (17)	
		Efficacité de la médecine traditionnelle ou des ordonnances antérieures	Forte (21)	
	Les groupes de référence	Forte socialisation	Forte (20)	17,66
		Comportements inspirés	Moyenne (17)	
		Faible confiance aux institutions	Moyenne (16)	

Source : Notre étude

Les croyances : efficacité des traitements antérieurs et faible dangerosité perçue

Il ressort de l'analyse de ce tableau que les facteurs intrinsèques de l'automédication tirent leurs sources principalement des croyances. Dans cette catégorie, c'est la perception que le patient a de l'efficacité de la médecine traditionnelle ou des ordonnances antérieures qui

entretient l'automédication. De même, la perception qu'il a de la virulence de la maladie, comme c'est le cas de la Covid-19, renforcera la tendance à se référer à la médecine traditionnelle pour les maladies similaires ou aux ordonnances antérieures des maladies proches de celles qu'il semble percevoir de la Covid-19.

De nombreuses personnes sont convaincues que la Covid-19 n'est pas aussi virulente qu'il paraît. Leurs déclarations illustrent bien leurs croyances¹⁵ relatives au produit, à la situation et aux savoirs. Les soins se choisissent en fonction de la croyance du patient. Et comme ces croyances développent des attitudes positives à l'endroit de la médecine naturelle/traditionnelle, elles la privilégient comme elles privilégient la référence aux ordonnances antérieures.

« Je ne pense pas que ce soit aussi grave que ce que l'on avance dans les médias. C'est comme une grippe compliquée et présente aussi les symptômes du paludisme » (Sylvain).

« Le paludisme tue plus que lui, alors pourquoi paniquer ? J'avais eu trop peur au début mais ça s'atténue maintenant » (Mireille).

« J'ai confiance aux produits naturels et si ça m'attrape je vais acheter les produits chez les doct en route. Ça va me soigner sans compliquer la maladie. Si je vais même à l'hôpital, ils risquent m'interdire de boire mes produits » (Joseph).

« Le protocole des soins est connu et ressemble à celui prescrit lors des paludismes et des grippes. Mon ancienne ordonnance m'aide à m'en souvenir » (Albert).

Les groupes de références : l'effet de la forte socialisation

Les actes d'achat et de consommation subissent l'influence¹⁶ de certains individus (qu'ils soient du cercle familial ou social) qui constituent des groupes de référence¹⁷. Un seul individu a généralement plusieurs groupes de référence. La forte socialisation des communautés au Cameroun impacte fortement les pratiques d'automédication, malgré l'expansion de la Covid-19. En effet, les connaissances et les comportements des répondants se construisent et se légitiment sur la base du groupe de référence.

15. C'est l'ensemble des connaissances qu'un individu possède à propos d'un objet, selon Darpy et Volle (2007)

16. Cette influence peut être positive ou négative et participe de la formation des valeurs et normes adoptées.

17. C'est un « groupe qui, à un moment donné, sert de référence dans la détermination des croyances, attitudes et comportements d'un individu, que celui-ci en soit membre ou non » (Mercator 11^{ème} édition).

« Moi je discute avec mes amis et mes proches. Nous partageons les résolutions sur la pandémie. On reste une communauté malgré la menace » (Jules).

« Je préfère me référer à des proches que je connais pour des recommandations par rapport à la pandémie. Je ne fais pas trop confiance aux instructions officielles car eux-mêmes ne les respectent pas » (Prisca).

« Je ne vois pas pourquoi je changerai de comportement quand mes proches ne l'ont pas fait. Rien ne leur est arrivé » (Jean).

« Mes amis ont tous achetés de la chloroquine et j'en ai aussi pris » (Hamza).

Dans le cadre de notre étude, deux facteurs renforcent cette forte socialisation : les réseaux sociaux et les médias (presses, audio et télévisés) à travers la médiatisation des solutions thérapeutiques.

Les réseaux sociaux foisonnent de suggestions et de protocoles thérapeutiques à base de plantes, de potions et de pratiques naturelles. Ils sont accompagnés de démonstrations ou de témoignages de guérisons.

« J'ai entendu que la chloroquine soigne la corona. Je n'ai plus peur. On trouve ça partout chez les « docta¹⁸ » là. En plus des plantes, je me sens plus rassuré » (Robert).

« Je ne perds rien à tenter. C'est même ce que nous avons l'habitude de faire ici. Je vais boire plus de jinja et de miel encore. De toute façon cela fait partie de notre alimentation quotidienne » (Jules).

Les médias entraînent également une forte médiatisation de solutions thérapeutiques contre la pandémie au Covid-19. Elle conforte ainsi les pratiques d'automédication. Certains répondants finissent même par s'ériger eux-mêmes en « docta » d'occasion.

« Si le tradipraticien arrive à soigner avec des plantes la stérilité, pourquoi le corona va le dépasser ? C'est comme la grippe non ?! » (Ampiéti).

« J'ai ma tante qui avait des symptômes de fièvre et de grippe. Je lui ai fait des bains de vapeur à l'eucalyptus et fait boire de la tisane de l'artémisia. Elle est guérie » (Angèle).

« J'ai acheté de la chloroquine et de l'azithromycine. J'ai aussi les tisanes naturelles que je prends. Je conseille ces produits à mes proches. Certains ont été soulagés de leurs symptômes grâce à cela » (Mireille).

18. Utilisé en langage courant pour dire docteur

Discussions

L'analyse des résultats montre que les facteurs explicatifs de l'automédication en contexte de Covid-19 tirent leurs principales sources des 5 éléments extrinsèques et intrinsèques selon l'ordre suivant (tiré des occurrences pour les propriétés et les moyennes pour les sous-catégories¹⁹) : Les habitudes d'automédication (25,66), les croyances (19,33), l'existence de la médecine traditionnelle (17,66) l'influence des groupes de référence (17,66) et l'accessibilité des médicaments (14,66).

De façon plus précise, en contexte de Covid-19 les déterminants de l'automédication sont par ordre d'importance le comportement répandu (26), l'initiation dès l'enfance (26), la première option qui s'offre au patient (25), la disponibilité du médicament (25), la perception de l'efficacité de la médecine traditionnelle et des ordonnances antérieures (21), la tradition des soins (20) et la forte socialisation (20).

Les résultats obtenus sont en rapport étroit avec ceux identifiés dans des travaux précédents (notamment en anthropologie). Ils montrent que les facteurs identifiés sont similaires aux études antérieures notamment, les habitudes, la disponibilité du médicament et les croyances du patient, la perception de l'efficacité des ordonnances antérieures et de la médecine traditionnelle (Angbo-Effi *et al.*, 2011; Carine Baxerres, 2011, 2014 ; Ouattara, 2009 ; Pale et Ladner, 2006; Van Der Geest et Reynolds Whyte, 2003). Toutefois, il ressort des entretiens que les comportements d'automédication sont accentués en période de pandémie à la Covid-19 chez les personnes aux habitudes « automédicamenteuses ». La Covid-19 bien qu'assimilée aux maladies habituelles (grippe et paludisme) reste encore une curiosité qui justifie la multiplication des actes d'automédication et la fréquence des approvisionnements.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'accessibilité des médicaments, la sensibilité au prix n'est pas la même. Dans les résultats des travaux antérieurs, les prix estimés bas attiraient. Mais dans cette étude, les répondants ne sont pas sensibles aux prix pratiqués. Le contexte de la pandémie pourrait l'expliquer du fait de l'inexistence d'un traitement validé.

Il ressort également de notre étude, qu'en situation de pandémie mal maîtrisée comme c'est le cas pour la Covid-19, les croyances se consolident et impactent plus fortement les pratiques d'automédication que l'accessibilité des médicaments. Il en est de même de l'importance

19. Représentés par les chiffres entre parenthèses

des groupes de référence. Cela s'explique par le caractère nouveau de la situation liée à la pandémie. Les répondants ont besoin de construire de nouveaux savoirs et s'appuient sur leurs groupes de référence. Les habitudes d'automédication influencent aussi fortement l'attitude face à la pandémie (Mba Fokwa, 2014). Se sentant rassurés par ce qu'ils savent déjà et faisant peu confiance aux informations officielles, les répondants accentuent leurs habitudes. Les croyances, les valeurs, les habitudes d'automédication et les groupes de référence influencent fortement le comportement du potentiel patient face à la Covid-19. Cette conclusion est contraire aux résultats précédents (Bouzabata, 2017 ; Didier, 2019 ; Djralah *et al.*, 2015) qui affichent la supériorité de l'accessibilité aux médicaments.

Un autre élément nouveau qui détermine fortement la pratique de l'automédication est le relais par les médias et les médias sociaux d'informations relatives à la découverte de traitements endogènes efficaces de la pandémie (Jaubert et Dolbeau-Bandin, 2020; Mouron, 2020).

Conclusion

Notre étude a mis en exergue les facteurs expliquant l'automédication en ce temps de pandémie à la Covid-19. L'automédication est un choix thérapeutique utilisé par la totalité des répondants. Les facteurs déterminants de l'automédication en contexte de Covid-19 sont principalement les habitudes d'automédication et les croyances. Les croyances sont renforcées par l'effet des médias sociaux et des groupes de références. Il semble pourtant avéré que les comportements d'automédication dans le cas d'une maladie encore mal connue comportent d'importants risques. Il est alors recommandé de mener des campagnes de communication et de sensibilisation pour décourager ces comportements. L'étude nous enseigne que les relais efficaces de cette sensibilisation sont les groupes de référence et les réseaux sociaux. En plus de ces véhicules, il conviendrait d'utiliser les mots qui permettent de déconstruire les croyances notamment celle de la faible létalité de la Covid-19. La référence aux autres maladies plus mortelles au Cameroun contribue à entretenir cette illusion. A ce sujet, il serait souhaitable que le Gouvernement dispose de moyens de communication institutionnels dans les réseaux sociaux entretenus par les spécialistes ou groupes de référence dont la légitimité n'est pas contestée.

La présente étude a été réalisée auprès d'un échantillon de personnes qui ont des habitudes d'automédication suffisamment ancrées. Une piste de recherche ultérieure serait d'interroger les personnes qui n'ont pas des habitudes d'automédication et qui l'ont adopté dans le cadre de la pandémie de la Covid-19.

Références Bibliographiques

- Angbo-Effi, K. O., Kouassi, D. P., Yao, G. H. A., Douba, A., Secki, R., et Kadjo, A. (2011). *Facteurs déterminant la consommation des médicaments de la rue en milieu urbain. Santé Publique*, 23(6), 455-464.
- Batifoulier, P., Domin, J.-P., et Gadreau, M. (2008). *Mutation du patient et construction d'un marché de la santé. L'expérience française. Revue française de socio-économie* (1), 27-46.
- Baxerres, C. (2011). *Pourquoi un marché informel du médicament dans les pays francophones d'Afrique ? Politique africaine*(3), 117-136.
- Baxerres, C. (2014). *La marchandisation du médicament au Bénin. Illustration locale d'un phénomène global. Journal des anthropologues. Association française des anthropologues* (138-139), 113-136.
- Baxerres, C., Cassier, M., Chabrol, F., et Haxaire, C. (2017). *Trente-cinq ans d'anthropologie du médicament en Afrique: retour sur l'étude des marchés informels, des hôpitaux et des usages pharmaceutiques. Commentaire à l'article de Sjaak Van der Geest. Anthropologie & Santé. Revue internationale francophone d'anthropologie de la santé* (14).
- Baxerres, C., Guienne, V., Houngnihin, R., et Marquis, C. (2015). *L'automédication et ses déterminants : Actes des Rencontres scientifiques Nord/Sud à Cotonou. Cotonou, Benin.*
- Bouzabata, A. (2017). *Les médicaments à base de plantes en Algérie: réglementation et enregistrement. Phytothérapie*, 15(6), 401-408.
- Chalamon, I., Heilbrunn, B., Chouk, I., et de Cergy Saint-Christophe, S. 2008. *Le patient : un acheteur de supermarché ? Typologie sémiotique des attitudes et des attentes des patients vis-à-vis du système de santé et de la consommation de médicaments. Actes des 13èmes Journées de la Recherche en Marketing de Bourgogne.*
- Collin, J. (2002). *Observance et fonctions symboliques du médicament. Gérontologie et société*, 103(4), 141-159.

- Didier, P. (2019). *Automédication et pluralisme thérapeutique: la construction du choix du remède et du thérapeute dans une localité rurale à Madagascar. Anthropologie & Santé. Revue internationale francophone d'anthropologie de la santé.*
- Djralah, M., Agossou, A., Kpatinvoh, A., et Baxerres, C. (2015). *Automédication et recours aux acteurs privés et informels de la distribution détaillante au Bénin. Actes des Rencontres Nord/Sud de l'automédication et de ses déterminants. Cotonou (Bénin). IRD, UAC, UN, 55-63.*
- Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.* Paper presented at the Annales des Mines-Gérer et comprendre.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research: Routledge.*
- Gruénais, M.-É. (1996). *A quoi sert l'hôpital africain ? L'offre de soins à Maman Bwale (Brazzaville).* Paper presented at the Les Annales de la recherche urbaine.
- Jaubert, E., et Dolbeau-Bandin, C. (2020). *Infox et Coronavirus Covid-19: une relative contagiosité ?*
- Manzambi Kuwekita, J. (2009). *Les déterminants du comportement de recours au tradipraticien en milieu urbain africain : Résultats d'une enquête de ménage menée à Kinshasa, Congo. Revue Psychologie et Société Nouvelle, 7, 3-19.*
- Mba Fokwa, A. (2014). *Apprehension Du Risque Et Perception Par Les Consommateurs: Cas Des Medicaments Dans La Ville De Dschang-Cameroun. Global Journal of Management And Business Research.*
- Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives. Bruxelles : De Boeck Supérieur.*
- Mouron, P. 2020. *Coronavirus et fausses informations. Revue des droits et libertés fondamentaux, Chronique n° 33.*
- Ndol, F. M. I., Bompeka, F. L., Dramaix-Wilmet, M., Meert, P., Malengreau, M., Mangani, N. N., . . . Koné, D. (2013). *L'automédication chez des patients reçus aux urgences médicales des Cliniques Universitaires de Kinshasa. Santé Publique, 25(2), 233-240.*
- Ouattara, A. (2009). *Achat de médicaments de la rue en Afrique : essai de compréhension d'un comportement «irrationnel». Market Management, 9(1), 59-73.*

- Pale, A., et Ladner, J. (2006). *Le médicament de la rue au Burkina Faso : du nom local aux relations sociales et aux effets thérapeutiques racontés. Cahiers d'études et de recherches francophones/Santé, 16(2), 113-117.*
- Rey, L., et Dare, M. (2020). *La gestion de la pandémie du coronavirus en contexte africain : quels enjeux ? .*
- Van Der Geest, S., et Reynolds Whyte, S. (2003). *Popularité et scepticisme: opinions contrastées sur les médicaments. Anthropologie et sociétés, 27(2), 97-117.*

Chapitre 5

CONFIANCE AUX INSTITUTIONS ET RÔLE DES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES EN CONTEXTE DE CORONAVIRUS AU CAMEROUN

Sidonie Djofack, Jocelyne Emmanuelle Bien A Ngon

Résumé

La recherche évalue l'apport des Réseaux Sociaux Numériques (RSN) dans la confiance aux institutions en contexte de la pandémie à Covid-19. Sur la base d'une approche exploratoire par l'analyse des contenus, des entretiens semi-directifs par téléphone sont faits auprès des internautes. Il en ressort que la communication via les RSN en période de crise peut s'avérer risquée au regard des informations peu crédibles qu'on y trouve. Cependant, l'importance des RSN dans la lutte contre cette pandémie est certaine puisqu'elle permet d'améliorer la confiance aux institutions qui semble fragile. L'étude vise principalement à souligner la valeur indéniable des RSN pour la confiance aux institutions lors des crises sanitaires sans faire abstraction de ses limites. Quelques aménagements des circuits informationnels entre l'institution et les populations seraient souhaitables par les RSN, en l'occurrence la mise en place d'un plateau technique virtuel, animé par des acteurs sociaux et jouant le rôle d'interface pour entretenir et améliorer la relation entre l'institution et les internautes.

Mots clés : Réseaux sociaux numériques, confiance, information crédible, institutions, internautes, Covid-19.

Abstract

Our research assesses the contribution of Digital Social Networks (RSN) in trusting institutions in the context of the pandemic at Covid-19. Based on an exploratory approach through content analysis, semi-structured telephone interviews are conducted with Internet users. The results that we arrive at show that communication via the RSNs in times of crisis can be risky in view of the little credible information found there. However, the importance of RSNs in the fight against this pandemic is certain since it improves confidence

in institutions that seem to be experiencing a crisis. The main aim of the study is to emphasize the undeniable value of RSNs for trusting institutions during planetary crises, especially health crises, without disregarding its limits. Some adjustments to the information circuits between the institution and the populations would be desirable by the RSNs, in this case the setting up a virtual technical platform, run by social actors and playing the role of interface to maintain and improve the relationship between the institution and internet users.

Key words: *Digital social network, trust, credible information, institutions, Internet users, Covid-19.*

Introduction

Le 25 mai 2020 un formulaire circule sur la toile faisant référence au programme d'examens de fin d'année d'après le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). Rien ne semble décrédibiliser a priori cette information. Il faudra attendre le 08 juin 2020 pour qu'un communiqué relatif au calendrier des examens et concours signé du ministre vienne dévoiler le caractère du premier document qui s'est révélé être un cas de *Fake news* adressé aux internautes. Voilà comment fonctionne le monde du virtuel, entre informations vraies et informations truquées, tout y passe. Il y est difficile de distinguer l'authentique du contrefait. C'est là une des caractéristiques des réseaux sociaux numériques (RSN).

Selon Bowley (2009), les RSN désignent les applications et les technologiques collaboratives disponibles en ligne qui permettent et encouragent l'échange, la participation, l'ouverture, la conversation, la socialisation chez une communauté d'utilisateurs. Ce sont des outils de communication qui jouent plusieurs rôles à la fois en termes d'informations, de communication, de rapprochement, de partage, de relationnel, de valorisation. Les principaux types d'intervenants qu'on y retrouve sont : des concepteurs de contenu, des informateurs, des influenceurs et des internautes (followers). Puisqu'ils sont des lieux par excellence de divulgation de l'information, les RSN sont susceptibles d'influer sur la relation d'échange entre deux parties (les informateurs et les internautes en quête d'information). Cette relation d'échange est soutenue et maintenue par un minimum de confiance qu'accordent les internautes à leurs informateurs.

La confiance est le socle d'une bonne relation d'échange entre deux parties en l'occurrence dans la relation qui lie les institutions à leurs administrés (Tiotsop *et al.*, 2014 ; Williamson, 1985). Selon Laurent (2014), la confiance se signale par son absence et demeure insaisissable quand elle existe. Autant que les réseaux et les normes, la confiance qu'ont les individus en leurs institutions facilite la coopération et la coordination pour un bénéfice mutuel. Quelques travaux (Boyd et Ellison, 2007 ; Steinfield *et al.*, 2008 ; Zhao *et al.*, 2008) s'intéressant aux RSN tendent à relever le rôle déterminant de la confiance dans la capacité et la volonté des parties de veiller sur leurs propres intérêts. Ils attestent que les RSN constituent un espace privilégié pour les échanges et relèvent la confiance qu'accordent les internautes à ces plateformes (le nombre élevé d'utilisateurs). Ces internautes y trouvent matière à satisfaire leurs besoins informationnels. Nonobstant le fait que quelques travaux relèvent les dérives de ce mode de communication en termes de problématiques de vie privée et d'identité numérique (Zhao *et al.*, 2008), peu de travaux se sont penchés sur la manière dont les RSN pourraient altérer la relation d'échange entre deux parties en période de crise sanitaire telle celle à Covid-19.

Pandémie nouvelle, la maladie à coronavirus (Covid-19) survient pour la première fois dans la ville de Wuhan en Chine en décembre 2019. Elle va très vite se répandre dans le reste du monde, occasionnant d'énormes pertes en vies humaines (en date du 04 mai 2020, déjà 3,5 millions d'infections et 247 971 décès¹) dans 182 pays. Le Cameroun est compté parmi les 53 pays africains touchés par cette pandémie. Pour faire stopper la propagation de la maladie, les gouvernements adoptent des mesures parmi lesquelles figurent le confinement et la distanciation sociale. Le moyen le plus recommandé pour rester en connexion les uns avec les autres est trouvé : les RSN. Toutes les administrations et entreprises, dans la mesure du possible, sont conviées à s'arrimer au télétravail par le biais des RSN. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dira à ce propos, que la pandémie à coronavirus est la première de l'histoire humaine pour laquelle les réseaux sociaux sont utilisés à si grande échelle².

Pourtant, les RSN ont suscité déjà dans le passé quelques réserves (Kefi, 2010) au regard de leur aspect insaisissable et des multiples incartades enregistrées du fait de leur utilisation (*Fake news*, diffamation, confusion, désinformation, distorsions). Bien qu'étant

1. Statista « <https://fr.statista.com/statistiques/1101324/morts-coronavirus-monde/Coronavirus:nombre-de-morts-par-pays-dans-le-monde-2020> ».

2. Déclaration conjointe de l'UIT et de l'OMS du 20 avril 2020.

l'outil de communication de référence du moment, les RSN peuvent causer des biais dans la relation de confiance entre les institutions et les individus, surtout en cette période de crise sanitaire. Ce qui suscite l'interrogation suivante : quelle est la contribution des RSN dans la confiance aux institutions en contexte de pandémie à Covid-19 ?

L'objectif est d'évaluer l'apport des RSN dans la confiance aux institutions en contexte de la pandémie à Covid-19. L'étude vise principalement à souligner la valeur indéniable des RSN pour la confiance aux institutions lors des crises planétaires surtout sanitaires sans faire abstraction de ses limites. En utilisant l'approche exploratoire par l'analyse des contenus, des entretiens semi-directifs par téléphone sont faits auprès des internautes pour une analyse plus approfondie. Ce travail organisé en deux parties, présente la revue de littérature sur le rôle controversé des RSN dans la confiance aux institutions ainsi que la méthodologie, les résultats, discussions et implications.

Le rôle controversé des RSN dans la confiance aux institutions en contexte de pandémie : une revue de la littérature

Cette première partie recadre théoriquement le concept de RSN tout en relevant les contributions des théories de la confiance interpersonnelle et institutionnelle

Les RSN : une contribution non suffisante de la confiance aux institutions en contexte de pandémie

La question de la confiance a toujours été évoquée dans de nombreux champs théoriques et disciplinaires et suivant les dimensions de la vie sociale. C'est Arrow (1974) qui met la confiance au centre des institutions invisibles avec la prise en compte des principes éthiques et moraux. Dès les années 80, des auteurs vont davantage mobiliser la notion de confiance (Williamson, 1985). Elle désigne, selon Guibert (1999), un état psychologique, que l'on peut assimiler à un sentiment de sécurité, de manière individuelle ou perceptible globalement et ressenti consciemment ou non vis-à-vis d'un partenaire, et ceci dans le cadre d'une situation d'échange et en dépit des risques qui peuvent en découler.

La confiance peut être rationnelle, relationnelle ou institutionnelle (Trotsop *et al.*, 2014). En raison d'un doute sur la source de l'information ou sur son contenu, on peut aboutir à une absence de confiance (Halawany-Darson, 2010). Dans le cadre d'une analyse de la confiance aux institutions, l'objectif visé est la cohésion sociale, entendue comme la manifestation d'une relation de confiance entretenue entre les

deux entités. On y perçoit deux pans de la confiance : relationnel et institutionnel. Cette cohésion sociale permet de mettre en lumière les connexions directes et indirectes qui pourraient exister entre acteurs (Kefi, 2010).

Dans le cadre d'une relation de confiance relationnelle ou interpersonnelle, il est impératif d'obtenir une meilleure coordination des interactions (Mayer *et al.*, 1995). Granovetter (1977) estime que les rapports qui pourraient exister entre deux acteurs ne peuvent être nourris que par les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent. Le canal qui facilite l'entretien de ces liens entre institutions et populations en période de crise sanitaire est représenté entre autres par les RSN.

Les RSN dont se servent les institutions sont dotés de plus de possibilités que les canaux classiques de communication (journaux télévisés, presses, émissions télé et radio, banderoles, affiches, panneaux publicitaires, etc.). Ils jouent un rôle de facilitateurs, de relais de l'information. Par ailleurs, c'est aussi un mode de communication qui crée la proximité entre les différents acteurs, tous considérés comme des utilisateurs. L'intérêt des institutions pour ce mode de communication sera d'abord sécuritaire, au regard des restrictions qu'impose la lutte contre la maladie à coronavirus, mais aussi mimétique, car au final, les puissances mondiales, en premier attaquées par le virus, ont adopté cette forme comme étant la plus à même de limiter la propagation du virus.

Parmi les RSN en présence pouvant faciliter la diffusion d'information des institutions vers les internautes on relève : Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, etc. Ces réseaux représentent ceux que l'on caractérise de réseaux sociaux grand public. A côté de ces réseaux grand public, il existe des plateformes qui ont un caractère sélectif et privé mais desquels sont transmises toutes les informations diffusées dans les réseaux publics. Le canal numérique le plus usité par les institutions au Cameroun est Twitter. Les informations capitales sur la maladie à coronavirus, les mesures accompagnatrices pour maintenir l'équilibre économique et social sont divulguées entre autres par le biais des Twists que différents abonnés d'«informateurs» ou «influenceurs» relaient à leur tour dans d'autres plateformes ; la forme la plus répandue en contexte camerounais étant WhatsApp. Il va s'en dire qu'à ce niveau de retransmission, l'information peut subir des modifications du fait soit de sa compréhension floue, soit de la volonté manifeste du relayeur de l'argumenter ou de la déformer, soit encore

du niveau d'intérêt même que les différents utilisateurs porteront à l'information de départ et l'informateur lui-même.

Suivant une analyse institutionnelle de la confiance, on se situe à un niveau de construits normatifs et sociaux (Lewis et Weigert, 1985; Luhman, 1988). Essayant de caractériser les rapports qu'entretiennent les institutions et les populations, il apparaît que l'un est à la fois donneur d'ordre, symbole de sécurité sociale, mais également recours ultime en cas de crise collective. L'autre partie, représentée par les populations, est à la fois assujettie à la première mais constitue tout de même une force sociale avec qui l'institution doit interagir pour une meilleure coordination. Rouchier (2004) poursuit en attestant que la confiance qui se met en place entre deux parties est un mélange de relations interpersonnelles et d'institutions. Elle s'inscrit à ce moment dans des temporalités différentes et se base sur la répétition ou, au contraire, se matérialise dans l'instant grâce au respect des normes. La partie institutionnelle se vérifie dans l'engagement tacite que prend l'institution vis-à-vis de ses populations. Le non-respect des normes entraîne un mécontentement de l'institution et une entrave au compromis.

La perception de la crédibilité de l'information issue des RSN : une contribution nécessaire à la confiance aux institutions

Depuis les travaux d'Archer (1996) jusqu'à ceux de Kefi (2010), l'on est tenté de mobiliser pour l'analyse des RSN des théories du réseau social. Cependant, comme le souligne Kefi (2010), même si l'on pourrait trouver des points de similitude entre réseaux sociaux et RSN, il y'a lieu de prendre des précautions quand il s'agit de passer du réel au numérique.

Les RSN sont des supports de communication nouveaux qui ont de plus en plus pignon sur rue. Selon le rapport d'octobre 2019 du *We are Social*, 3,6 milliards d'utilisateurs se connectent depuis leur mobile à des réseaux sociaux. Les RSN, outils technologiques prisés par les populations, ont des spécificités sociotechniques que les études de Parameswaran et Whinston (2007) permettent de recenser en partie, il s'agit de :

- La dynamique de leurs contenus : les informations véhiculées par les RSN sont multiples, disparates et créent des échanges et interactions sociales imprévisibles.
- Leur production et leur transformation régulière sont le fait de nombreux utilisateurs. Dans ce contexte, il est difficile de

hiérarchiser les types d'intervenants (concepteurs de contenu, informateurs, influenceurs, internautes). Comme le dit Kefi (2010) : « Leur mode de régulation est régi notamment par la réputation des utilisateurs ».

- Leur maintien sous la forme d'un équilibre soutenu par les interactions entre les différents intervenants (acteurs) laisse percevoir leur structure.

En présence d'un phénomène mondial tel que la crise sanitaire de la Covid-19 qui sévit depuis plusieurs mois, les RSN ont pu se positionner comme référentiel de communication. La plupart des institutions se sont arrimées à cette façon de faire, en l'occurrence les pays émergents tels que le Cameroun pour qui, l'utilisation des supports de communication numérique rentre dans une forme de communication innovante et récente. Fort de cela, les différentes mesures et actions entreprises par l'institution et adressées aux internautes sont relayées par le biais des RSN surtout professionnels (Twitter).

Ces supports de communication sont la plupart du temps sujet à des informations trop disparates et parfois contradictoires. La période de crise sanitaire, au regard de l'envergure de la pandémie, a imposé une conduite dictée de façon unilatérale par les institutions. Cependant, force est de constater que des divers canaux utilisés pour communiquer avec les populations durant la période de la pandémie, les RSN sont ceux qui semblent davantage altérer la qualité de l'information qui part des institutions vers les populations. Cet état de fait est manifeste en raison de nombreuses dénonciations dans les médias (journaux télévisés) des différentes communications des représentants de l'institution (Ministre de la communication, Ministre de la santé publique, Ministre de l'enseignement secondaire) sur les *Fake news* en circulation qui perturbent l'action gouvernementale.

Par ailleurs, il y'a lieu de s'interroger sur la perception que pourraient avoir en retour les populations face à ce mode de communication, et sur le rôle que jouent les RSN durant cette crise. Car en définitive, comme le précisent Parameswaran et Whinston (2007), les RSN, en termes de perception, « tiennent plus du social que du technique ». L'analyse de la relation entre les acteurs sociaux qui interagissent dans un cadre sociotechnique d'un objet technologique a davantage des impacts dans la vie sociale. Si la collaboration établie entre les institutions et les internautes venait à être diluée du fait de fausses informations et de rumeurs, cela impacterait de manière certaine la progression de la maladie. L'opportunité qu'offrent les RSN

se heurte également aux difficultés qu'ils peuvent générer : surcharge d'information, distanciation, perte de légitimité, contradictions (Kaparsky Labs, 2011). Il y'a donc nécessité d'instaurer un climat de confiance lié à la perception de la crédibilité de l'information, surtout lorsque le support de communication est celui des RSN.

La confiance aux institutions : une analyse empirique sous le prisme des RSN

Deux sous-parties constituent cette section. Dans la première, il s'agit de présenter la méthodologie en exposant la démarche choisie, l'échantillon, les variables et collecte de données et l'analyse retenue. Dans un deuxième temps, les résultats obtenus sont présentés et discutés.

Démarche méthodologique

L'approche exploratoire et la méthode qualitative sont choisies dans la présente étude. La démarche comporte trois étapes : échantillonnage, variables de l'étude et collecte des données ainsi que traitement et analyses des données.

Echantillonnage

Pour avoir une vision globale du rôle des RSN dans la confiance aux institutions en contexte de la pandémie du coronavirus, l'étude s'est déroulée auprès des quelques internautes appartenant à des catégories socioprofessionnelles variées et vivant dans les dix régions du Cameroun dans un souci de représentativité des différents contextes sociaux. Toutefois, la forte représentativité des répondants résidant dans la ville de Yaoundé vient de ce que cette zone géographique soit une métropole et est susceptible selon l'INS (2010) d'être une région d'enquête à part entière. L'explication tient à ses spécificités politiques, économiques et cosmopolites en termes de besoin d'offres de communication numérique aux populations. Les facteurs contextuels et situationnels (culture, génération, ... (Stake, 2005) ont été prépondérants dans le choix des cas. A dessein, la crise dite « Anglophone » qui frappe le Cameroun depuis 2017 justifie le choix de la ville de Buea qui correspond à une configuration situationnelle particulière. Par ailleurs, sur la base de l'application de la saturation théorique (Yin, 2014), nous avons réalisé des entretiens semi-directifs par téléphone.

Variables de l'étude et collecte des données

Deux types de données ont été collectés. D'une part les données secondaires en l'occurrence, les documents des institutions, arrêtés, notes ministérielles ; documents des organismes : l'OMS, le *We are Social*. D'autre part les données primaires, par entretien semi-directif couvrant la période allant du début de la pandémie en décembre 2019 jusqu'au mois de mai 2020 ont été retenues pour réaliser l'étude. De plus, afin d'accroître la validité du construit de recherche, une triangulation des approches a été mobilisée à travers trois actions : d'abord le recours aux différentes méthodes d'enquêtes (entrevues, observations, guide d'entretien) ; ensuite le recours à divers informateurs et acteurs clés ; enfin les sources de la littérature pour le choix des concepts et l'analyse des données. Concernant les interviews, elles sont issues des guides d'entretien administrés entre 25 et 45 minutes, et ont été enregistrées par téléphone avec prise de notes. Ce choix par téléphone se justifie par le contexte actuel de la pandémie à Coronavirus où des mesures ont été prescrites telles que le confinement dans un premier temps ensuite la distanciation sociale dans un second temps.

Quant aux thèmes abordés lors des interviews, ils étaient relatifs au profil du répondant (sexe, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction, âge : génération X, Y, Z), au choix et aux raisons du canal d'information choisi par les interviewés pendant cette pandémie, au recueil des opinions sur les choix communicationnels de l'institution, et au rôle joué par les RSN dans la confiance aux institutions pendant cette période de crise.

Traitement et analyse des données

L'analyse de contenu a été réalisée au travers d'une démarche thématique et manuelle. En découpant les données transcrites en unités de sens, ladite technique ne s'intéresse qu'aux passages qui ont une signification (idées clés), aux considérations des thématiques du guide d'entretien (Andreani et Conchon, 2015). Nous suivons par conséquent une démarche d'analyse classique : unités d'analyse, codification, catégorisation. En plus, nous avons fait des rapprochements et interprété les résultats, tout en nous préoccupant du biais dû à nos propres interprétations. Nous avons donc soumis ces dernières à l'appréciation des interviewés dans le but d'une confirmation ou d'une infirmation, sous la forme d'un commentaire précis.

Résultats

Profil des répondants

Les résultats de ce travail montrent que nous avons interrogé 17 personnes donc 07 de sexe masculin. Suivant le critère générationnel inspiré des études de (Bahuaud & Pecolo, 2010; Heilbrunn, 1999), 07 individus sont de la génération X (plus de 40 ans), 08 sont de la génération Y (entre 25 ans et 39 ans) et 02 de la génération Z (moins de 25 ans). Le tableau 1 ci-dessous apporte plus de précision.

Tableau 1 : Profil des répondants

	Sexe	Age	CSP	Niveau d'étude	Domiciliation
1	M	39	Professeur titulaire	Supérieur	Ngaoundéré
2	F	59	Enseignante retraitée	Secondaire	Garoua
3	M	65	Agent public retraité	Secondaire	Yaoundé
4	M	22	Etudiant	Supérieur	Yaoundé
5	F	38	Agent public	Supérieur	Yaoundé
6	F	38	Enseignante	Supérieur	Yaoundé
7	F	30	Commerçante	Supérieur	Yaoundé
8	F	30	Enseignante	Supérieur	Yaoundé
9	F	40	Commerciale	Secondaire	Bafoussam
10	F	35	Officier de police	Supérieur	Bertoua
11	M	35	Agent commercial	Secondaire	Yaoundé
12	M	47	Sans emploi	Supérieur	Yaoundé
13	F	43	Agent de micro finance	Supérieur	Yaoundé
14	F	36	Magistrat	Supérieur	Yaoundé
15	M	60	Ingénieur Retraité	Supérieur	Sud-ouest
16	M	44	Agent Camwater	Supérieur	Bandjoun
17	F	24	Etudiante	Supérieure	Douala

Préférence des RSN et confiance aux institutions

Face au développement rapide des techniques de communication de l'information, l'individu a le choix du support d'informations qu'il souhaite utiliser. Les enquêtes de la présente étude montrent que les internautes camerounais, pour s'informer, font appel à plusieurs outils : les médias (audio, audiovisuel), internet (WhatsApp, Facebook, Twitter, Messenger), la téléphonie mobile et le bouche à oreille. Les raisons d'un choix reposent sur l'importance et la fiabilité de la source d'information. Le verbatim d'un enquêté l'atteste : « *toutes les voies*

possibles, les réseaux sociaux aussi mais ça dépend du type d'information, suivant l'importance ; c'est soit la télévision ou les réseaux sociaux ; mais attention aux fake news ».

L'analyse faite de la confiance qu'ont les populations pour leurs institutions laisse place à des avis contraires. D'aucuns identifient l'institution comme un gage de sécurité et d'intégrité qui donne automatiquement lieu à un sentiment de confiance. Ceci s'illustre par la majorité des répondants qui affirment que dans l'ordre de préférence des informations en rapport avec la pandémie, celles venant de l'institution sont prioritaires « *Je fais foi aux informations que communique l'institution parce qu'elle est le garant de notre sécurité* ». « *L'institution se bat comme elle peut* ». Cependant, cette relation de confiance est exposée à des risques qui selon les internautes découlent de l'information elle-même et ses sources, aboutissant à une crise de confiance. Les informations des RSN l'attestent ainsi que son contenu. Les propos de ce répondant le témoignent : « *la communication de l'institution est fausse, truffée de mensonges* ». Concernant la pandémie, ce répondant affirme « *pour les statistiques sur la pandémie, j'ai l'impression que les chiffres sont soit revus à la baisse afin de ne pas alarmer davantage les populations, soit revus à la hausse pour bénéficier des avantages et des aides venant de la communauté internationale* ». Cette analyse partagée peut expliquer le niveau de confiance, puisque cette relation établie entre l'institution et les populations est matérialisée sur le terrain par une présence de cohésion sociale. Les populations n'accordent de crédibilité aux informations reçues qu'en les comparant à celles des médias étrangers « *mais après je juge par moi-même en comparant avec les informations qui viennent d'ailleurs* ».

Perception des internautes sur la crédibilité des informations sur les RSN

La planète est menacée par une pandémie qui a imposé plusieurs mesures de protection parmi lesquelles la distanciation sociale. Dans un tel contexte, l'institution a choisi parmi les canaux de communication les RSN. Ce choix est en cohérence avec la forme moderne des technologies de la communication pour atteindre une cible grande et variée. Cette affirmation d'une enquêtée l'atteste : « *C'est appréciable, cela dénote d'un certain modernisme auquel veut s'arrimer l'institution, c'est le canal d'information par excellence de nos jours (WhatsApp ou Facebook), ça touche même les plus jeunes et leur permettant de s'informer* ». Les données statistiques confortent davantage notre affirmation : 59% trouvent crédibles les informations contenues dans les RSN, 24%

pensent qu'il faille relativiser et 17% optent pour la non-crédibilité. Ces pourcentages nous donnent davantage la tendance actuelle des populations dans les pays émergents qui s'arriment à la modernité. Ce résultat nous renseigne par ailleurs qu'il ne s'agit pas d'un simple phénomène de mode, la consommation de ce mode de communication ira croissante. Par conséquent, les populations accordent du crédit aux informations divulguées par l'institution. Cependant, les 41% des opinions qui s'opposent à cette idée nécessitent une interprétation avec précaution. Ce canal bien qu'approprié comporte des limites à prendre en considération comme des *fake news* qui ternissent sa crédibilité. En ce qui concerne les informations sur la maladie à coronavirus, les gestes de prévention, les mesures barrières édictées par l'institution sont des informations crédibles (étant donné qu'elles ont un caractère international). Cependant, on observe des contradictions entre ce que déclarent les institutions sur les actions de lutte et d'accompagnement et les témoignages sur les RSN des patients pris en charge.

Le rôle joué par les RSN en période de coronavirus

Les résultats ont révélé que les RSN sont des facilitateurs d'informations surtout instantanées, d'échanges, d'interactions, partage d'expérience sur le coronavirus en l'occurrence. Ils ont permis aux dirigeants étatiques d'être plus réactifs face aux préoccupations des populations. Le recours aux RSN a amélioré la relation entre les institutions et les internautes à travers d'une part les rôles d'informateur et de facilitateur d'échanges que les institutions ont assumé et, d'autre part, des attitudes malheureusement peu exploitées. Ces attitudes sont : réactif, interactif, partage d'expérience et créateur de proximité. Ces résultats nous renseignent sur les différents usages des RSN par les institutions. Les institutions camerounaises se servent davantage des RSN comme outil d'informations instantanées et facilitateurs d'échanges. Elles s'en servent moins quand il faut réagir promptement, interagir, partager les expériences acquises et même lorsqu'il faut se rapprocher des internautes. Ce sont donc des atouts des RSN très peu exploités par nos institutions et sur lesquels il faudrait insister. En ce qui concerne la pandémie actuelle, une enquête révèle que « *sur les réseaux sociaux on a eu des tutoriels amateurs renseignant sur la fabrication des masques. Ce fut également l'occasion de partager les expériences. Par ailleurs, le fait de partager un groupe Whatsapp avec le ministre de la santé a créé une proximité favorable à l'identification des cas de Covid participant ainsi à l'efficacité de la riposte. On communique également sur les possibles traitements naturels* ». Et une étudiante conclut en disant que « *les RSN nous aident à prolonger nos activités académiques malgré le confinement* ».

Discussions

Les débats actuels sur les problématiques liées à la confiance aux institutions laissent apparaître en filigrane, selon les travaux de Hodgson (1998), que l'organisation n'est pas synonyme d'harmonie ou d'absence de comportements opportunistes. La confiance aux institutions s'apparente aussi à un jeu d'acteurs dans lequel chacun essaie de tirer profit. Williamson (1985) perçoit le concept de confiance comme quelque chose de calculée, intéressée. Il est rejoint par Kreps et Wilson (1998) qui en parle en termes de réputation. Suivant une approche interpersonnelle ou relationnelle de la confiance, Granovetter (1994) réitère la nécessité du maintien de relations sociales parfaitement imbriquées. Toutefois, les rapports qu'entretient l'institution avec les populations ne peuvent être maintenus de manière parfaite. L'institution dispose d'un droit de réserve qui l'autorise à retenir par devers elle des informations susceptibles d'être attentatoires à la cohésion sociale. L'évocation de la confiance comme condition préalable à toute forme de coopération sociale selon Ostrom *et al.* (2012) ne saurait se vérifier dans ce cas de figure où l'on assiste à une espèce de coopération sociale sans pour autant que la confiance soit véritablement établie entre les parties.

Conclusion

Cette étude s'est proposée d'évaluer l'apport des RSN dans la confiance aux institutions dans le contexte de la pandémie à Covid-19. Les résultats montrent que les internautes, lorsqu'il s'agit de s'informer sur des communications de l'institution ou sur la maladie à coronavirus, ont une préférence pour les médias (audio et audiovisuel). Même s'ils sont pour la grande majorité adeptes inconditionnels des RSN. Ils font preuve de prudence et de recul face aux informations qui y sont véhiculées à cause de la recrudescence des *fake news*. La communication avec l'institution reste mitigée du fait de la crise de confiance manifestée par les populations. Les informations communiquées par l'institution au travers des RSN ne sont pas nécessairement crédibles quoique authentifiées par les identités et les positions publiques de leurs émetteurs.

Toutefois, l'apport des RSN dans la lutte contre la pandémie est indéniable. Ils permettent d'implémenter l'action gouvernementale en termes d'acceptation de la pandémie par les populations grâce aux interactions donnant place aux illustrations, expériences, témoignages ;

la réactivité des institutions sur les RSN loin de déplaire aux populations tend plutôt à les mettre en confiance. La contribution majeure de cette étude est de montrer la valeur réelle des RSN dans la relation de confiance aux institutions lors des pandémies, surtout planétaires. À la lecture des manquements observés dans cette relation de confiance en contexte de crise, quelques recommandations peuvent être faites. Il y'aurait ainsi lieu de redynamiser le mode de communication de l'institution vers les populations sur les RSN par la mise en place d'un plateau technique virtuel composé de représentants (corps médical et autre corps) qui servirait d'interface aux institutions pour interagir avec les internautes.

En outre, l'ensemble des populations n'étant adepte des RSN, il serait utile d'améliorer les autres canaux de communication en favorisant une communication de proximité appuyée sur les collectivités territoriales décentralisées. Il s'agit in fine de s'informer sur les besoins de toutes les populations afin de n'en laisser aucune en marge de toutes les connaissances de base nécessaires à la prévention de la Covid-19, dont la fulgurance de l'expansion et de la contagion sont avérées. Les implications majeures à cette étude sont à la fois stratégiques et opérationnelles. L'implication stratégique s'illustre par la segmentation de la population en termes d'utilisateurs des RSN et des non-utilisateurs. Tandis que l'implication opérationnelle sensibilise les institutions sur les aspects des RSN qu'elles semblent négliger en omettant de se prêter aux rôles impartis à la catégorie « Faibles » tels que la réactivité, l'interactivité, le partage d'expérience et la création de la proximité.

Des études ultérieures sur le rôle de l'information (RSN) dans la confiance aux institutions pourraient être envisagées en s'intéressant à la structure des canaux d'information entre le sommet de la pyramide organisationnelle et vers l'internaute afin de déceler les zones de turbulence susceptibles de créer « les bruits ».

Références bibliographiques

- Andreani, J.-C., et Conchon, F. (2015). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing *www. Researchgate.net publication, consulté 11 juin 2020.*
- Archer, M. S., et Archer, M. S. (1996). *Culture and agency: The place of culture in social theory*: Cambridge University Press.

- Arrow, K. (1974). *Choix collectif et préférences individuelles*. Paris: Calmann-Lévy.
- Bowley, R. C. (2009). A comparative case study: Examining the organizational use of social networking sites, Thesis, The University of Waikato, Hamilton, [Online], Available: <http://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/3590/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boyd, D. M., et Ellison, N. B. 2007. *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Granovetter, M. (1994). Business groups. Dans N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton university press.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties *Social networks* (pp. 347-367): Elsevier.
- Guibert, N. (1999). *La confiance en marketing: fondements et applications. Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(1), 1-19.
- Halawany-Darson, R. (2010). *Le Traitement de l'information dans le processus de prise de décision du consommateur : le cas de la traçabilité des produits alimentaires*. (Thèse de doctorat d'université en Sciences de Gestion), Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand.
- INS. (2010). Deuxième enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun (EESI 2), Phase 2 : Enquête sur le secteur informel *Rapport de synthèse*. Yaoundé : Institut National de la Statistique.
- Kaspersky Labs, (2011), *Global IT Security Risks*, June 17, 2011, http://www.kaspersky.com/about/news/virus/2011/Number_of_the_Week_72_of_Companies_Restrict_Access_to_Social_Networking
- Kefi, H. (2010). *Culture, action et réseaux sociaux numériques: l'analyse de M. Archer revisitée*. *Management Avenir* (9), 265-282.
- Kreps, D., et Wilson, R. (1998). *Reputation and Imperfect Information*. *Journal of Economic Theory*, 102(27), 581-607.
- Laurent, É. (2014). Pour une politique de développement humain. *L'Économie politique*, 63(3), 44-52. doi:10.3917/leco.063.0044.
- Lewis, J., et Weigert, A. (1985). *Trust as a social reality*. *Social Forces. Social Atomism, Holism, and Trust*. *The Sociological Quarterly* (63), 4.

- Luhman, N. (1988). Familiarity, Confidence and Trust: Problems and Alternatives. Dans D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Ostrom, E. (2012). Par-delà les marchés et les États : La gouvernance polycentrique des systèmes économiques complexes. *Revue de l'OFCE*, 120(1), 13-72. doi:10.3917/reof.120.0013.
- Parameswaran, M., et Whinston, A. B. (2007). *Social computing: An overview*. *Communications of the Association for Information Systems*, 19(1), 37.
- Rouchier, J. (2004). Construire la confiance par l'échange pour les éleveurs transhumants du Nord-Cameroun : respect des normes et relations individuelles. Dans C. Thuderoz, V. Mangematin & D. Harrisson (Eds.), *Des mondes de confiance*. Paris : CNRS Éditions.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* Sage Publications.
- Steinfeld, C., Ellison, N. B., et Lampe, C. (2008). *Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis*. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29(6), 434-445.
- Tiotsop, F., Guillotreau, P., et Rouchier, J. (2014). *Le rôle de la confiance dans les relations d'échange: le cas du marché de poisson de Kribi*. *Revue française de socio-économie* (2), 189-220.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, Mc Millan.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*: Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Zhao, S., Grasmuck, S., et Martin, J. (2008). *Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships*. *Computers in human behavior*, 24(5), 1816-1836.

Chapitre 6

DES ORGANISATIONS AGILES FACE À LA COVID-19... OUI ! MAIS AVANT TOUT, DES CERVEAUX AGILES !

M'bouna Murielle Natacha

Résumé :

Face à la pandémie de la Covid-19, le monde est confiné et les entreprises tournent au ralenti. Elles ont besoin d'être agiles pour s'adapter à cet imprévu grâce notamment aux NTIC. L'objet de notre étude est d'analyser les conditions de l'agilité des organisations en contexte de fracture numérique. Dans une première partie théorique nous montrons que le défi du numérique est au cœur de l'agilité de l'organisation et des acteurs de l'organisation, à travers les infrastructures numériques et la socialisation des collaborateurs. La deuxième partie, empirique, procède à l'étude de cas exploratoire de l'INSG et met en évidence le défi culturel qui conditionne, au Gabon, la transformation agile nécessaire au maintien de l'activité économique. Il en ressort qu'il y a lieu de transformer les individus pour réussir la transformation des organisations dans un monde « COVIDé » et inéluctablement digitalisé.

Mots-clés : organisations agiles, socialisation, culture numérique, Covid-19, INSG.

Abstract

Faced with the Covid-19 pandemic, the world is confined and businesses are idling. Organizations need to be agile in order to adapt to this unexpected situation using NICT. The purpose of our study is to analyze the conditions of organizational agility in a digital divide context. In a first theoretical part we understand that the digital challenge is at the heart of the agility of the organization and of the players in the organization, through digital infrastructures and the socialization of employees. In a second empirical part, the exploratory case study highlights the cultural challenge that conditions, in Gabon, the necessary agile transformation to maintain economic activity. Our results show that there is a need to transform individuals in order to successfully transform organizations in a digital world.

Key words : agile organization, socialization, digital culture, Covid-19, INSG.

Introduction

La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 amène à repenser le management des organisations pour diverses raisons : l'entreprise comme tout autre groupement humain est un vecteur de propagation¹, les échanges économiques tels que les flux monétaires favorisent la propagation (Assoumou-Ella, 2020). Pour enrayer ce risque, la majorité des pays du monde sont aujourd'hui en confinement partiel ou total. Les conséquences économiques sont désastreuses (risque de faillite, de chômage, baisse de la croissance, baisse du PIB, etc). Pour les entreprises, la question de la continuité de l'exploitation s'envisage malgré la réduction de l'activité, des charges et des effectifs. La digitalisation s'impose alors comme le levier de survie, à condition que les entreprises développent une certaine agilité.

Popularisé depuis le « manifeste agile » des années 80, le concept d'agilité vient du latin « agilis » et évoque l'aisance, la rapidité, la souplesse et la vivacité. Introduit en gestion à travers le « agile manufacturing » comme enjeu du 21^{ème} siècle (Nagel et Dove, 1991), il exprime, pour les organisations, l'habileté à détecter et à résoudre les problèmes, identifier et saisir des opportunités et menaces avec facilité, rapidité et dextérité (D'Aveni et Gunther, 1994), face à des turbulences, comme le ralentissement de l'activité et le confinement dû à la Covid-19.

L'objet de notre étude est d'analyser les conditions de l'agilité des organisations en contexte de fracture numérique. En effet, pour l'Orient et l'Occident, le confinement a été l'occasion de recentrer la survie des entreprises autour du fonctionnement digital de leurs sociétés. L'économie du « drive » est aujourd'hui le principal paradigme de consommation et, la technologie, le seul mode de socialisation auxquels ces sociétés digitalisées adhèrent sans difficulté. En revanche, pour nos pays, où la fracture numérique n'est pas une hérésie, cela peut sembler plus complexe et deux faits majeurs ne sont pas à négliger : la faiblesse des infrastructures numériques fiables et l'adhésion culturelle à ce monde digitalisé.

Nous avons opté pour une étude de cas. Le cas étudié, l'institut national des sciences de gestion (INSG) est une organisation publique d'enseignement universitaire du Gabon. L'établissement a accéléré sa transformation numérique pour déployer le projet de formation à distance (FOAD) en riposte à la Covid-19. Aujourd'hui, il est compté parmi les deux établissements d'enseignement supérieur qui

1. La première propagation de masse en France a eu lieu à Mulhouse dans une église.

poursuivent leurs activités pédagogiques. En comparaison, plus d'une trentaine de structures du secteur cherchent encore à s'organiser, deux mois après la mise en place du confinement. Si ce pari est réussi d'un point de vue technologique, le facteur humain est encore à construire. Au regard de ces constats, notre question est la suivante : comment développer l'agilité individuelle des acteurs en s'appuyant sur la socialisation organisationnelle ?

L'intérêt de notre étude est double : théoriquement, il s'agit de contribuer au champ de l'agilité des organisations ; empiriquement, il s'agit de proposer des leviers d'agilité.

Notre propos est structuré en six sections dont la première présente le contexte numérique du Gabon ; la deuxième aborde le développement de l'agilité ; la troisième présente la socialisation comme levier d'agilité individuelle ; la quatrième rappelle le protocole méthodologique ; la cinquième présente les résultats tandis que la sixième discute du poids de la culture numérique dans le déploiement de l'agilité individuelle.

Le contexte numérique au Gabon

Le contexte numérique des pays africains subsaharien est paradoxal. Il y a à la fois un grand intérêt pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et une faible utilisation de ces outils, malgré les programmes d'incitation à l'adoption des NTIC, par les pouvoirs publics, les partenaires au développement et les entreprises responsables, tels que « Campus Numérique » ou « Train my Generation » qui a formé 5000 jeunes actifs aux outils technologiques et à l'entrepreneuriat. Les principaux obstacles sont l'accessibilité géographique, financière et culturelle, pour les individus et les entreprises.

Au niveau des acteurs, les coûts restent relativement élevés et s'établissent à un quart du salaire minimum². À cela, s'ajoute l'inaccessibilité géographique puisque des régions entières ne sont pas couvertes par les opérateurs de télécommunication. Le niveau d'éducation et de formation des acteurs apparaît également comme un frein à l'accessibilité au numérique. Plus on est formé, plus on est adepte, et plus on a les moyens d'investir dans les objets connectés (ordinateur, téléphone android, tablette, téléviseur connecté, etc).

Au niveau des entreprises, l'adoption des NTIC est souvent corrélée à la formalité de l'entreprise. Ainsi, au Gabon, 84% des

2. Connexion mensuelle Wifi à 35 000FCFA / salaire minimum 150 000FCFA).

entreprises formalisées utilisent un email pour leurs affaires contre 26% des entreprises du gros informel et 8% du petit informel (Mbaye *et al.*, 2015). On observe paradoxalement un recours au mobile supérieur à 50% pour le formel, le gros et le petit informel. Penard *et al.* (2012) qui étudient l'adoption de l'internet et du téléphone mobile au Gabon notent en effet que, contrairement à la situation des pays développés, les trajectoires de diffusion de la téléphonie mobile et de l'internet sont asynchrones avec des taux de pénétration respectifs de la téléphonie mobile (41% fin 2010) bien supérieure à celle de l'internet (9,7%). Par conséquent, le numérique mobile est considéré comme un levier fondamental de développement. Les solutions de paiement par mobile telles que Airtel Money, Orange Money ou M-Pesa au Kenya, par exemple, contribuent à combler les conséquences sociales de la faible bancarisation.

Le développement de l'agilité organisationnelle

Le concept d'agilité organisationnelle s'inscrit dans les recherches en théorie des organisations et en stratégie. Il permet l'analyse des réponses des organisations face à des environnements mouvants. Sa mise en œuvre touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise (production, chaîne logistique, les systèmes d'information, l'organisation, le management, la stratégie, l'innovation). La littérature (Barrand, 2017; Goldman *et al.*, 1995) distingue deux niveaux d'approche du phénomène : le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Au niveau organisationnel, l'agilité est une réponse globale de l'organisation aux bouleversements et défis imposés par un environnement économique complexe, changeant et incertain (Goldman *et al.* 1995). Les organisations agiles sont, pour ces auteurs, celles qui ont la capacité d'agir pour profiter d'un aléa, de le transformer en opportunité économique et/ou managériale. En ce sens, l'agilité définit une capacité de reconfiguration.

Pour Ferrante (2016), face aux turbulences, imprévus et situations non anticipées, l'agilité permet aux organisations de réagir avec rapidité, se reconfigurer pour devenir flexible pour s'extraire des turbulences et ainsi se différencier. Pour cet auteur quatre courants fondent le construit agilité : la réactivité, la rapidité, la flexibilité et la compétence.

La réactivité est comprise comme la rapidité d'action face aux changements environnementaux (Oliver, 1991). La rapidité renvoie à la vitesse des processus organisationnels notamment celle

des prises de décision (Eisenhardt, 1989). La flexibilité stratégique conduit à un ajustement continu à des changements non prédictifs grâce à des reconfigurations institutionnelles, organisationnelles, structurelles et/ou fonctionnelles. L'organisation flexible est un « système décomposable » en fonction des enjeux (Ferrante, 2016). Les compétences sont appréhendées au sens de Hamel *et al.* (1995) comme les compétences centrales. Cependant, dans une organisation agile, la capacité de développer des capacités dynamiques au sens de Teece (2018) est fondamentale. Ainsi, la notion de compétence renvoie à la capacité des organisations « à être réactive (responsiveness) et à rapidement décider, développer de nouveaux produits (quickness) de manière flexible » (Ferrante, 2016). Par conséquent, une organisation agile est celle qui se reconfigure immédiatement pour réagir rapidement et efficacement à un bouleversement environnemental. On dit d'elle qu'elle a des capacités agiles (Charbonnier-Voirin, 2011).

Gunasekaran (1998) fait reposer, quant à lui, les capacités agiles des organisations sur quatre principes stratégiques : délivrer de la valeur aux clients par une proactivité commerciale, être prêt à changer à travers une culture d'entreprise flexible, valoriser les hommes par le management des connaissances et former des partenariats virtuels pour favoriser la culture numérique. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont génératrices des comportements agiles. Ainsi, Jauréguiberry (2003) explique, dans son étude sur les employés nomades, comment l'introduction des télécommunications mobiles notamment le téléphone portable et le GPS ont conduit à plus d'agilité au sein des organisations enquêtées.

Au niveau individuel, l'agilité s'étend sur trois facettes : l'agilité d'apprentissage qui définit la souplesse et la vitesse d'action face à l'incertitude ; l'agilité mentale qui exprime les capacités à mobiliser ses expériences passées à la résolution de problèmes inédits ; et l'agilité cognitive établie comme l'état d'alerte cognitive des individus en situation complexe. L'agilité individuelle peut être déployée à partir d'un dispositif d'apprentissage axé sur l'*empowerment* et l'implication des employés et des pratiques RH tels que « l'enrichissement des postes, l'autonomie dans la prise de décision, l'accès à l'information, le travail en équipes, la formation des collaborateurs et la diversité » (Brangier et Bornet, 2011). Dans ce cadre, la socialisation peut accélérer la maîtrise des rôles techniques et technologiques clés du poste.

La socialisation à distance, un pari envisageable

La socialisation organisationnelle facilite la maîtrise des rôles pour l'employé. Elle peut être réactive (mise en place par l'organisation) ou proactive (engagée par l'acteur à socialiser). Quatre domaines sont retenus pour les nouvelles recrues (Chao *et al.*, 1994 ; Fisher, 1986) 1994 ; Fisher, 1986) : la maîtrise des tâches, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation et la clarté du rôle. Deux domaines sont retenus et présentés au tableau 1. Les pratiques de socialisation que sont la formation, le coaching, les codes d'instruction, le soutien des superviseurs et des collègues, l'information sont considérées comme variables explicatives du développement de l'agilité individuelle. Par ailleurs, les dimensions de l'agilité individuelle (agilité d'apprentissage, agilité mentale et agilité cognitive) sont retenues comme variables expliquées. Les actions ou sous-dimensions sont également mentionnées dans le tableau.

Tableau 1 : Domaines et pratiques de socialisation organisationnelle

Domaines de socialisation	Contenu des domaines	Pratiques organisationnelles	Capacités agiles individuelles (acquises par la socialisation)
La maîtrise des tâches de son emploi	Apprendre les procédures, les règles et le jargon spécifiques à son lieu de travail	formation : Codes d'instructions Information	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; agilité mentale : expérience passée
	Développer des capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance	Formation Information	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; Agilité cognitive : état d'alerte en situation d'urgence
	Créer ses propres schémas cognitifs	Coaching	Agilité cognitive : état d'alerte en situation d'urgence
La clarté du rôle	Comprendre et accepter ses responsabilités vis-à-vis des membres de l'organisation et des clients	Soutien des Superviseurs et des collègues	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; souplesse

Source : synthèse réalisée à partir de la littérature

Nos propositions de travail sont les suivantes :

P1 : la socialisation à distance est un levier de développement de l'agilité individuelle.

P2 : la socialisation à distance n'est pas un levier de développement de l'agilité individuelle.

Éléments de méthodologie

Peu de travaux existent dans le champ de la socialisation comme levier de l'agilité même si un fort engouement de la communauté scientifique est en œuvre. La démarche qualitative exploratoire est donc privilégiée (Miles et Huberman, 2003). L'étude de cas monographique a été choisie par convenance. La mise en œuvre de la formation à distance (FOAD) au sein d'une école universitaire a été l'occasion de voir comment elle a relevé le défi de la continuité de service. L'analyse porte sur la reconfiguration du fonctionnement des équipes administratives, pilotes du changement.

Protocole de collecte

Nous avons eu recours à la recherche documentaire, l'observation participante et l'entretien.

Le cas : L'institut National des Sciences de Gestion (INSG) est créé en 1973. Cette école universitaire, première en gestion, doit son avantage stratégique à un recrutement sélectif des apprenants, la notoriété de ses formations et à la réputation de ses formateurs. L'INSG a un effectif de 31 enseignants permanents et 19 acteurs administratifs. L'INSG a entrepris depuis deux ans sa transformation digitale. Désormais le progiciel Hyperplanning (HP) permet une gestion académique automatisée. L'abonnement à la bibliothèque en ligne Scholarvoxx International, le réseau Wifi dans tout l'établissement complètent le dispositif, avec le soutien logistique de la cellule informatique. Avec la Covid-19, ce projet a été revu. L'établissement a, en effet, choisi d'adopter une démarche agile en reconfigurant ses ressources technologiques et humaines pour lancer le projet FOAD.

La formation à distance (FOAD) : pour lancer la formation à distance, l'INSG a accéléré sa transformation digitale. L'organisation a été restructurée autour de trois pôles : l'administration pédagogique chargée de repenser le fonctionnement à distance ; la cellule informatique chargée d'implémenter l'application Hyperplanning

(HP) et former l'équipe pivot ; l'équipe pivot chargée de former les formateurs et d'impulser la culture numérique.

L'échantillon est composé d'un effectif total de 12 acteurs (administration et équipe pivot) dont nous étudions la maîtrise des rôles.

La recherche documentaire a permis de collecter une information utile à la compréhension des dispositifs de socialisation utilisés à travers les comptes-rendus de réunion, les notes administratives, et posts sur les réseaux sociaux de l'établissement : facebook insg officiel, les fora whatsapp « enseignants insg », « Team pédagogique » et « Cours_Hyperplanning ».

L'observation participante : en tant que directrice des études 1 et copilote du projet. Ce statut a favorisé la prise de notes d'observations permettant d'analyser l'agilité de l'équipe et les dispositifs facilitateurs ou bloquants notamment à partir des réunions *zoom*.

Les entretiens semi-directifs en ligne : nous avons complété nos recherches avec 3 entretiens de 20 minutes dans lesquels il s'agissait de comprendre ce qui a favorisé ou freiné la socialisation.

Le matériau : des données textuelles composées de 10 pages (rapports, post, retranscriptions). Ce matériau permet d'analyser les dimensions de l'agilité individuelle que sont l'agilité d'apprentissage, l'agilité mentale et l'agilité cognitive développées par les 12 acteurs de l'étude à la suite de la mise en œuvre des dispositifs de socialisation du modèle : formation, codes d'instruction, coaching, soutien des superviseurs hiérarchiques et soutien des collègues.

Protocole d'analyse

Les données qualitatives ont été soumises à l'analyse de contenu thématique, qui est un ensemble d'analyses fondées sur « le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions) révèlent les préoccupations des acteurs » (Thiétart, 2014 : 503).

Concrètement, les catégories retenues sont Cat1 : agile (pour la socialisation à distance est un levier de l'agilité individuelle) et Cat2 : non agile (pour la socialisation à distance n'est pas un levier de l'agilité individuelle). Deux modes de codages (Ayache et Dumez, 2011) sont mobilisés : uninominal (effet des pratiques oui/non) et multinominal (les leviers et freins).

Résultats

Au terme de nos traitements, deux résultats ressortent : la socialisation à distance favorise l'agilité individuelle et des facteurs conditionnent la socialisation à distance.

La socialisation, moteur d'agilité individuelle

Deux mois après le début du confinement, l'INSG entame sa cinquième semaine de cours dans le cadre de la formation à distance. Le lancement a été possible au bout de deux semaines. De nombreuses activités administratives et pédagogiques (réunions de direction, réunions de département, suivi de la scolarité notamment l'édition des bulletins, gestion des réclamations étudiants, relations inter-organisationnelles pour le suivi des dossiers de bourse, cours, évaluations) sont rendues possibles par l'adoption rapide des outils technologiques.

En ce qui concerne l'équipe pilote, les résultats de l'analyse de contenu thématique montrent que 75% des acteurs étudiés, c'est-à-dire près de 9 sur 12 ont réussi à maîtriser les rôles, c'est-à-dire la gestion pédagogique digitale, et 25% peinent encore.

Pour les 9 acteurs qui ont développé l'agilité individuelle, les dispositifs ci-dessous ont permis de découvrir, acquérir les compétences nécessaires et maîtriser le pilotage de la formation à distance des 2000 étudiants inscrits. D'autres n'ont pas eu de fort impact.

La formation au logiciel HP s'est déroulée à distance, via zoom meetings par petits groupes pour se familiariser aux fonctionnalités de HP et se former aux évaluations en ligne sans limite de sessions : « j'ai été formé mais je veux en refaire une autre pour maîtriser les qcm ». Cette formation a favorisé le développement de l'agilité d'apprentissage notamment la vitesse d'action. Très rapidement, la FOAD a pu être lancée. Pour le tiers des acteurs, c'est-à-dire trois (3) personnes, cela a pris deux heures. Pour les autres, quatre heures ont été nécessaire suivi de plusieurs séances de supervision par les collègues ou les superviseurs.

Les codes d'instruction décrivant le logiciel et ses fonctionnalités ont été remis. On constate cependant que cette méthode d'apprentissage n'a pas été appréciée : « les tutoriels texte, je ne trouve pas cela formateur » ; « je n'y comprends rien... ça paraît compliqué ; alors que le logiciel est simple une fois qu'on nous a expliqué » ; ce dispositif ne facilite aucune des dimensions de l'agilité individuelle selon les personnes observées.

Le coaching : lorsque le besoin était exprimé, les acteurs ont bénéficié du coaching des experts : « toc toc, je suis prête pour mettre le qcm en ligne » à 21h50 la veille d'une évaluation. A 21h51 une réponse « je m'occupe de toi » ; à 22h45 « merci, c'est bon, j'ai programmé mon qcm pour demain 10h30 à 12h30 ». C'est le dispositif qui a le plus porté des fruits selon les acteurs. Il a réellement favorisé l'agilité d'apprentissage et l'agilité cognitive.

La disponibilité : les acteurs ont pu compter les uns sur les autres, du lundi au dimanche sans limite d'horaires, du fait de l'inscription en projet de crise : « bonsoir, je commence », à 22h54 ; « tu es à quel niveau ? » à 23h30 ; « associer qcm » à 23h30. Ce dispositif a facilité l'agilité cognitive permettant ainsi une meilleure réactivité des acteurs.

Le soutien organisationnel : « Le forum whatsapp est une plateforme de formation en temps réel » ; « en cas de difficultés, j'ai trouvé un autre moyen de saisir les qcm, je partage ici ».

À travers ces *verbatim*, l'agilité des acteurs socialisés se déploie du point de vue de leur *empowerment*, c'est-à-dire une grande proactivité et de leur implication. Le soutien organisationnel des superviseurs et des collègues est également un levier. Le soutien a, en effet, permis de modifier le comportement d'un acteur, au départ, réfractaire au numérique et limité dans ces capacités d'action. En déployant une souplesse et une vitesse d'action, ce dernier est actuellement autonome dans la gestion pédagogique de plusieurs filières de formation. Par conséquent, la supervision des collègues et celle du superviseur a conduit à développer de l'*empowerment*.

Nous retenons que les dispositifs de socialisation, hormis, les codes d'instructions détaillés, permettent de considérer que la socialisation à distance est un levier d'agilité individuelle. La proposition P1 est validée sur la base de l'analyse du discours et des observations.

La culture numérique, un facteur de contingence de la socialisation à distance

Pour ce qui est des 3 acteurs qui n'ont pas été socialisés, les résultats des entretiens montrent qu'ils :

- ne sont pas portés sur les NTIC : « franchement, je n'ai pas les capacités de comprendre ces histoires de technologie » ; « faites d'abord, je viendrais après » ;
- n'adhèrent pas au paradigme de la formation à distance « dispenser un cours en ligne est d'une délicatesse... », « c'est une bonne idée

mais ici chez nous ce n'est pas applicable» ; «le mieux est de réfléchir encore et trouver une autre solution» ;

- ne comprennent pas la situation : «cette affaire de confinement va bien finir par s'arrêter, on pourra à nouveau travailler, je préfère aller au bureau».

Nous notons également leur absence aux réunions en ligne pour diverses raisons : «je n'ai pas de téléphone android» ; «je n'arrive pas à télécharger zoom» ; «dans ma zone, il n'y a pas de possibilité d'avoir le wifi» ; «je n'ai pas de crédit de connexion» ; «mon email ne fonctionne plus, en fait j'ai perdu le mot de passe de son email», etc.

Ces éléments montrent une faible culture numérique individuelle qui apparaît comme le principal facteur bloquant de la socialisation à distance. Le fait de constater que ces personnes sont d'habitude actives, impliquées et engagées dans le fonctionnement de la structure nous amène à penser que le numérique est la cause de leur changement de comportement caractérisé par un manque d'implication.

En conséquence, la proposition P2 est nuancée en ces termes : en l'absence de culture numérique la socialisation à distance n'est pas un levier d'agilité individuelle.

Discussions : le défi de la culture numérique individuelle

Le courant de l'agilité s'appuie sur les organisations agiles et les individus agiles. L'acteur doit accompagner le système. Pour le permettre, l'action des organisations est à orienter dans deux sens : rendre accessible la technologie et e-socialiser les acteurs pour favoriser la culture numérique.

Créer des partenariats responsables pour rendre la technologie accessible et sécuriser psychologiquement les acteurs

Le courant de l'agilité établit une relation étroite entre les capacités agiles et l'utilisation des nouvelles technologies (Jauréguiberry, 2003). En effet, l'usage intensif des technologies de l'information constitue le pivot du système et favorise la rapidité, la vivacité des organisations. Par ailleurs, la flexibilité de l'infrastructure technologique a un effet significatif sur l'agilité organisationnelle. Les programmes nationaux, présentant les NTIC comme des moyens de moderniser l'activité des entreprises et de les rendre plus efficaces, ont souvent été freinée par leurs coûts élevés (Mbaye *et al.*, 2015). Pourtant, une voie peu explorée par les organisations consiste à construire des partenariats

responsables et construire la solidarité numérique. En effet, dans le cadre de leur responsabilité sociale, des entreprises offrent des dispositifs d'accompagnement à la digitalisation. Dans le cas de l'INSG, les dispositifs de socialisation, prévus en présentiel, ont été redirigés en ligne du fait du confinement. Cette vitesse de reconfiguration des ressources (Eisenhardt, 1989) signe d'agilité du système a été permise grâce à la mise en place d'un partenariat responsable avec une structure de téléphonie mobile, Airtel Gabon. Ainsi, la formation à distance de près de 2000 étudiants et le déploiement de l'arsenal technologique ont été facilités par l'assurance d'une gratuité de la couverture internet des URL dédiées à la FOAD pour l'ensemble des parties prenantes (enseignants, administration et étudiants). Le partenariat qui est en cours d'aboutissement a produit un sentiment de sécurité psychologique (Edmonson, 2018) notamment sur le coût financier du travail à distance, ce qui a favorisé l'adhésion au changement.

« e-socialiser » vos collaborateurs pour transformer les cerveaux !

L'agilité s'inscrit dans une approche basée sur les ressources et les compétences (Frimousse, 2019) dont l'actif humain est central. Il peut ainsi faciliter ou freiner le développement agile de l'organisation. À ce titre les savoirs, savoir-faire et savoir-être doivent être capitalisés ou développés comme facteurs facilitateurs d'agilité. Ce dernier trait est le principal défi pour le Gabon. Malgré les avancées exemplaires des 4M d'Afrique fondées sur la technologie mobile, l'adhésion à la culture numérique reste un obstacle. Les dispositifs de socialisation en ligne, associant apprentissage, pratique, coaching et autonomie, ont la possibilité de réduire la peur ou l'aversion des NTIC et transformer les esprits, pour une acceptation du travail à distance.

Conclusion

Dans un contexte de confinement et de faible culture numérique, comment développer l'agilité organisationnelle ? Le lancement de la formation à distance au sein d'une école universitaire a été l'occasion de voir comment elle relève le défi de la continuité de service en misant sur l'agilité individuelle. Pour cela, elle a adopté une approche d'entreprise apprenante et développé l'agilité des acteurs à partir des pratiques de socialisation qui ont fonctionné pour certains acteurs et pas pour d'autres. La raison est que, malgré la mise en place de formation, coaching, soutien des superviseurs et collègues, la culture numérique apparaît comme facteur discriminant et incite à penser

d'abord, sinon, autant la transformation des systèmes que celle des acteurs dans le management agile. Le caractère exploratoire de l'étude amène à comprendre les leviers de l'agilité individuelle. Le spectre de l'année blanche qui agit comme une épée de Damoclès pour l'ensemble des établissements qui n'arrivent pas à poursuivre les activités pédagogiques renforce l'intérêt managérial d'une étude de ce type. En effet, le défi reste entier de faire comprendre aux acteurs que, manifestement, le monde depuis la Covid-19 est numérique et est appelé à être agile.

L'étude sur l'agilité pourrait être élargie à d'autres organisations notamment une comparaison public-privé pour percevoir avec plus d'acuité le phénomène de culture numérique. Par ailleurs, une étude prenant en compte le profil des adoptants des TIC serait utile pour la GRH. Enfin, une perspective quantitativiste serait l'occasion de mesurer le degré d'impact de ces dimensions dans le développement de l'agilité individuelle.

Références bibliographiques

- Assoumou-Ella, G. (2020). Transactions et risque de propagation du Covid-19: une modélisation à partir de la vitesse de circulation de la monnaie au Gabon *GAE Working Paper*.
- Ayache, M., et Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 36-46.
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile-3e éd. : Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris : Dunod.
- Brangier, E., et Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? Dans S. Pohl, P. Desrumaux & A.-M. Vonthron (Eds.), *Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., et Gardner, P. D. (1994). *Organizational socialization: Its content and consequences. Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Charbonnier-Voirin, A. 2011. *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. M@n@gement*, 14(2), 119-156.
- D'Aveni, R. A., et Gunther, R. (1994). *Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

- Eisenhardt, K. M. (1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Ferrante, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle: clarification et opérationnalisation du construit*. (These de Doctorat), Université Grenoble Alpes, Grenoble
- Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization : An integrative review*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Frimousse, S. (2019). *Quand l'Afrique s' éveillera... le management tremblera! La Revue des Sciences de Gestion*(5), 125-132.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., et Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8): Van Nostrand Reinhold New York.
- Gunasekaran, A. (1998). *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*. *international journal of production research*, 36(5), 1223-1247.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., et Cohen, L. T. (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain* : InterEditions.
- Jauréguiberry, F. (2003). *La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation*.
- Mbaye, A. A., Ekomié, J.-J., Saha, J. C., Kobou, G., et Golub, S. (2015). *Secteur informel, environnement des affaires et croissance économique: une analyse comparative de l'Afrique de l'Ouest et du centre; rapport final (décembre 2012-mai 2015)*.
- Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Nagel, R., et Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View of Agile Manufacturing*. Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University, November.
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Penard, T., Poussing, N., Zomo Yebe, G., et Nsi Ella, P. (2012). *Usage d'Internet et du téléphone mobile en Afrique: une comparaison des déterminants d'adoption sur données gabonaises*: LISER.
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Chapitre 7

STIMULANTS ORGANISATIONNELS ET RH ENGAGÉES : ANALYSE DES ENJEUX DANS LE SECTEUR PUBLIC HOSPITALIER EN CONTEXTE DE CRISE COVID-19

Claudette Anega Nkoa

Résumé

L'objet de cette réflexion est d'identifier les facteurs stimulants de l'engagement du personnel médical en contexte de psychose générale due à la pandémie de la Covid-19. La démarche analytique suivie nous a permis de mettre en exergue les pratiques de gestion prévisionnelle des risques professionnels les plus adaptées au contexte de crise. Le traitement des informations collectées s'est opéré uniquement par la méthode d'analyse de contenu. Il en ressort que la mise en place des pratiques spécifiques adaptées, centrées sur la gestion efficace de prévention des risques professionnels d'une part, la valorisation et la reconnaissance de leurs mérites d'autre part, constituent de véritables stimulants de l'engagement organisationnel.

Mots clés : Engagement organisationnel, Risques professionnels ; Centres hospitaliers Personnel médical, Covid-19

Abstract

The purpose of this article is to identify factors stimulating commitment of medical personnel in a general psychosis situation due to the Covid-19 pandemic. Our analytical approach enabled us to highlight professional risk forecasting management practices best suited to the crisis context. Information collected was processed solely by content analysis method. Analyses carried out show that implementation of specific adapted practices, focused on effective management of occupational risk prevention one hand, promotion and recognition of their merits on the other hand, constitute real incentives for development of organizational commitment.

Key word: Organizational Commitment; Occupational Risks; Medical Center; Medical Staff; Covid-19

Introduction

Depuis le 17 novembre 2019, dans la province de HUBEI (Chine Centrale), commencent les manifestations de la COVID- 19. Le monde entier connaît une situation extraordinaire. Même l'histoire ne peut nous renseigner sur la situation, nul ne peut parler du « déjà vu ». Les grandes puissances tout comme les pays pauvres se retrouvent tous désarmés face à cette situation, la Covid-19 sème la terreur et défit l'intelligence humaine. Les activités de toutes natures sont en majorité à l'arrêt, le chômage va grandissant, congés techniques, confinement, saturation des unités d'accueil, d'urgence et de soins intensifs, grèves dans certaines structures, démission des employés du corps médical, épuisement des employés de ce corps, un ensemble de disfonctionnements divers qu'entraîne cette pandémie. Cette maladie s'accompagne d'une divergence absolue de points de vue et d'appréhensions de sa nature, ses origines, ses symptômes, son mode de contagion, sa prévention, son traitement ... etc.

La communication relative à cette pandémie est intense, rapide et globale. Les statistiques sur les victimes sont produites et diffusées toutes les vingt-quatre heures à travers les médias. Ce qui permet au personnel médical de prendre conscience du niveau de risques qu'il encourt, informé par ailleurs qu'il est sur le chiffre sans cesse croissant des victimes en son sein. À ce propos, les médias affirment que ce personnel représente en moyenne 10% des cas de contamination. Ce qui ne peut qu'augmenter le niveau de stress éprouvé par ce dernier.

Dans ce contexte de psychose générale, le personnel de la santé se retrouve dans un dilemme entre rationalité et loyauté. Des interrogations défilent sans doute dans l'esprit de chaque membre de ce personnel. Que faire face à un tel niveau de risque et de responsabilités ? Que privilégier, sa santé ou son travail ? Comment concilier les deux préoccupations ? Les pouvoirs publics devraient également s'interroger sur les moyens de faire de cette ressource humaine un levier de performance, quels apports ? Avec quelles méthodes de sécurité ? Dans ce contexte, quels seraient les facteurs susceptibles de stimuler en ce personnel les comportements souhaités ? C'est dans cette perspective que s'inscrit cette réflexion. Compte tenu du contexte, on note une rareté de travaux qui analysent les pratiques innovantes qui expliqueraient certaines performances comportementales (Tremblay *et al.*, 2005). L'objectif de cette réflexion est donc d'identifier les déterminants des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (désormais GRH) ainsi que l'influence de leurs

spécificités dans le développement de l'engagement du personnel médical au travail. Le cadre théorique de la recherche s'attèlera à l'analyse des éventuels risques encourus par ce personnel ainsi que leurs conséquences, puis à celle de l'état de prévention associé à la gestion de la riposte et des attentes de ce personnel via une démarche méthodologique. Cette réflexion pourrait contribuer à l'avancement de la recherche sur le sujet, particulièrement dans un contexte de quasi-absence de stratégies de gestion du personnel en situation de crise « atypique ». Elle pourrait également permettre aux pouvoirs publics de mieux comprendre les situations de crise dans leurs particularités et d'engager de ce fait des actions de prévention et de soutien adéquates auprès du personnel médical.

Les facteurs stimulants de l'engagement du personnel médical: une analyse théorique

Il s'agira d'abord d'analyser l'effet des pratiques de GRH relatives à la prévention des risques professionnels sur l'engagement du personnel médical à travers la revue de l'existant.

Les pratiques de prévention des risques professionnels en contexte hospitalier public

La littérature en matière de pratiques de santé et de sécurité au travail est riche et identifie de nombreuses variantes ainsi que des formes de perceptions de cette situation susceptibles d'agir sur le niveau d'engagement du personnel (Tremblay *et al.*, 2010). Cependant, malgré des avancées significatives observées dans la gestion des risques professionnels, les organisations du travail continuent à avoir des répercussions négatives sur la santé. Les accidents de travail sont certes en recul mais ils restent nombreux ; les maladies professionnelles se manifestent parfois longtemps après l'activité qui en est à l'origine, ce qui empêche de bien les reconnaître ou d'en limiter le nombre. En effet, La santé au travail reste un sujet sensible, parce qu'il questionne les pratiques de GRH, des entreprises, aussi bien pour l'organisation du travail (risques physiques, biologiques, chimiques...) que pour les pratiques de management (harcèlement, violence, stress, souffrance...). Avec le temps, on constate que les organisations ne font plus seulement face à des risques prédéfinis par la réglementation en vigueur, il faut désormais intégrer les cas imprévus de catastrophes et de pandémie tel que la Covid-19 qui fait la une de l'actualité du monde entier.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas

seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité. Il s'agit d'un état dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté». Une pandémie est une épidémie se répandant à la fois sur une large zone géographique et touchant une proportion importante de la population : parmi les nombreux paramètres qui transforment une maladie en pandémie, il faut considérer le temps d'incubation avant les premiers symptômes, le temps avant la phase de contagion, l'intensité de la contagiosité de l'agent biologique, le degré d'immunité de la population et le mode de transmission : ces paramètres influencent la morbidité, la rapidité ainsi que l'extension de la maladie, transformant une épidémie en pandémie.

Dès lors, prévenir les maladies professionnelles (MP) reste une tâche délicate car les causes favorisant leur apparition ainsi que leur développement sont multiples : la délicatesse de la tâche, la répétition des gestes, les conditions matérielles et ergonomiques (température, humidité, bruit, luminosité, espace, odeurs, revêtement du sol et des murs...), le contexte managérial (reconnaissance du travail, le niveau de formation et d'information, l'estime de soi, le niveau de soutien organisationnel perçu, ...). Pour être efficaces, les actions envisagées devraient être à la hauteur du niveau de risques estimé. Il est généralement recommandé à propos, d'encourager l'esprit d'équipe en intégrant tous les niveaux hiérarchiques dans la prise de décision, d'aller sur le terrain pour comprendre la réalité du travail, de prendre le temps d'analyser les liens entre les problèmes et leurs origines, de se préoccuper des aspects les moins visibles du geste afin de mieux orienter la réflexion.

Des liens établis entre les politiques de prévention des risques professionnels et l'engagement organisationnel

La motivation est un terme très voisin à l'engagement; elle peut s'appréhender comme ce qui incite les personnes à penser, à agir et à se développer. Elle est ainsi fondée sur la persistance, le rendement, le développement sain et le dynamisme dans les activités que poursuivent les individus. Elle dépend donc des conditions, des processus ainsi que des récompenses, des encouragements et des relations personnelles qui influencent ce que les gens font et également ce qu'ils ressentent au moment où ils agissent et après avoir agi (Baumeister et Vohs, 2007). La distinction globale entre la motivation autonome et la motivation régulée par des facteurs contraignants constitue le cœur de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Ces auteurs pensent

que la motivation peut être autonome ou contrôlée. La motivation autonome implique que l'individu se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix, alors que la motivation contrôlée suppose que la personne agit plutôt sous l'influence de pressions et d'exigences reliées à un rendement spécifique et perçu comme lui étant extérieur. Les recherches ont démontré que la motivation autonome permet de prévoir la persistance et l'adhésion et qu'elle s'avère avantageuse pour l'obtention d'un rendement efficace, particulièrement lorsqu'il s'agit des tâches complexes ou heuristiques exigeant un niveau élevé de réflexion ou de créativité. La motivation autonome est aussi assurément reliée à la santé mentale. De nombreuses recherches ont révélé que les contextes dans lesquels les relations interpersonnelles favorisent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de compétence, d'autonomie et d'appartenance augmentent la motivation autonome, laquelle englobe les deux formes de motivation.

Sur la base du principe selon lequel l'employé reste le seul maître des ressources qu'il met à la disposition de l'organisation, on peut établir un éventuel lien entre la perception du niveau de satisfaction de ses attentes et la qualité de son comportement au travail (Douanla, 2008). En outre, certains auteurs soulignent que l'engagement des employés peut, entre autres, se développer à l'égard des entités proximales telles que le groupe de travail et le supérieur hiérarchique (Quenneville *et al.*, 2008). Plus ces entités sont perçues comme une source de confiance, de support ou de reconnaissance, plus l'effet proximal jouera.

En effet, l'engagement organisationnel est appréhendé ici dans le sens de Meyer et Herscovitch (2001) comme étant « *une force qui lie un individu à une ligne de conduite, pertinente pour une ou plusieurs cibles* » (l'organisation, le supérieur, le groupe de travail...). Le concept d'engagement induit un lien d'attachement psychologique entre un travailleur et ses différentes cibles. L'engagement comporte plusieurs dimensions (Meyer et Rowan, 1977) dont une orientation affective envers l'organisation (engagement affectif), une obligation morale de maintenir la relation d'emploi (engagement normatif) et un besoin économique de travailler pour cette organisation (Engagement calculé). Cette recherche intègre toutes ces différentes dimensions. En outre, les comportements non souhaités au travail tels (le présentéisme, le turn-over, l'absentéisme...) résultent généralement de la perception du manque de soutien suffisant et traduisent des situations de désengagement (Daniel, 2008).

Dans la même lancée, de nombreux auteurs confirment l'influence des politiques de prévention en santé et sécurité au travail sur l'engagement organisationnel principalement dans sa dimension affective (Chênevert *et al.*, 2007 ; Lapalme *et al.*, 2009).

Par ailleurs, les situations de désengagement peuvent se traduire par une absence d'implication. En effet, l'implication s'appréhende comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier à son travail et à s'engager envers l'organisation qui l'emploie (Ren et Guo, 2011).

De ce qui précède, nous formulons des propositions de recherche suivantes :

P1 : Une politique de prévention des risques professionnels proactive, rassurante et dynamique influence positivement l'engagement affectif du personnel de santé dans son activité.

P2 : Les politiques de reconnaissance non financière mais innovantes influencent positivement l'engagement normatif du personnel médical.

P3 : Les politiques de reconnaissance financière influencent positivement l'engagement calculé du personnel médical.

Positionnement méthodologique

Cette réflexion met en exergue les principaux facteurs d'une politique de Ressources Humaines en général et celle de la prévention des risques professionnels en particulier capables de stimuler des comportements désirés en contexte de pandémie de la Covid-19, à l'instar de l'engagement du personnel au travail. Nous avons mené des investigations auprès du personnel médical de toutes catégories professionnelles et des deux sexes, sans distinction de niveau de responsabilité. Nous avons opté pour une étude de type exploratoire qui s'inscrit dans une approche qualitative inductive (Spence *et al.*, 2011), au regard de la spécificité de notre question de recherche, et surtout de la difficulté à accéder aux informations dans ce contexte de « crise atypique ». De nombreux auteurs (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2003) préconisent que dans une telle étude qualitative, le chercheur procède par des observations directes, des entretiens souples et thématiques ou des études documentaires. Notre positionnement épistémologique s'appuie sur le paradigme interprétativiste (Girod-Seville et Perret, 1999) et notre processus de raisonnement est de type abductif.

Le choix des individus était motivé par l'existence de liens soit de parenté, soit d'affinité. Notre échantillon est constitué de 120 individus du corps médical, toutes catégories confondues appartenant à des établissements publics de santé choisis par l'État pour accueillir les victimes de la Covid-19 (Hôpital Central de Yaoundé, hôpital Général de Douala, hôpital Jamot, hôpital Laquintinie, hôpital Général de Yaoundé). Les données sont collectées à partir des entretiens semi-directifs. Il convient de souligner que les individus qui ont accepté de se livrer à nos échanges, ont exigé la confidentialité. Les entretiens effectués entre le 20 mars et le 02 avril 2020 ont une durée moyenne de 10 mn à travers les communications téléphoniques. Nous avons également exploité les interventions des différents représentants du personnel et de l'État. Le traitement des informations collectées s'est opéré uniquement par la méthode d'analyse thématique de contenu (Paillé et Mucchielli, 2016). Cette méthode permet d'identifier les différents facteurs stimulants l'engagement du personnel. Les entretiens ont été fidèlement transcrits. Un regroupement est fait par grands thèmes, afin d'apprécier les différents axes. Nous n'avons pas jugé nécessaire de recourir à un logiciel de traitement de données, car les réponses des interviewés sont simples, spontanées et pleines d'émotion. Cette technique nous semble appropriée en ce sens que la nature des données collectées relève du discours. Nous avons fait l'inventaire des informations collectées qui font état de connaissances intégrant les préoccupations de ce personnel hautement stressé.

Résultats et discussions : des politiques de prévention des risques professionnels stimulantes

L'analyse des contenus amène à identifier deux principaux axes de résultats permettant de circonscrire l'impact des pratiques de GRH sur l'engagement du personnel au travail.

Les politiques de prévention : véritable stimuli de l'engagement du personnel au travail

Outre des influences pressenties des pratiques de reconnaissance, des modes d'organisation du travail et de l'encadrement hiérarchique, les politiques de prévention des risques professionnels mises en place semblent jouer un rôle moteur dans la stimulation des employés à s'engager au travail.

La politique de prévention concourt à favoriser l'initiative et à développer le sens de la responsabilité qui est un des éléments majeurs dans l'engagement du personnel au travail. Les propos des interviewés

corroboient ce point de vue. Les infirmiers soulignent en effet que : Les personnels ainsi que leurs familles doivent être protégés plus que jamais en cette période de crise à travers des pratiques spéciales adaptées. Par exemple, le service d'écart spécial. Retirer le personnel de sa famille pendant 14 jours par exemple. Période pendant laquelle il sera en plein service et isolé des siens. Ce qui protégera sa famille d'une éventuelle contamination encore non signalée et peut être inconnue du concerné. Après cette période, le personnel sera relayé par une autre équipe qui subira le même traitement durant la même période pendant que l'équipe précédente sera en récupération et en observation. En cas d'insuffisance du personnel, on pourrait avoir recours aux retraités volontaires ».

Par ailleurs, on constate de nombreuses difficultés imposées par les patients et leurs familles au personnel médical : lynchage, humiliation... Face à cette situation le niveau de stress du personnel va grandissant, compte tenu du fait que la population même ne coopère pas facilement dans l'application des mesures barrières prescrites par le gouvernement comme l'affirme ce médecin « Nous savons que nous sommes ces soldats sur le terrain, prêts à tout... ce qui sera. Vous suivez comme nous les décès du personnel médical de toutes catégories, il nous faut un soutien fort de la hiérarchie. Les supposés protégés sont les plus indisciplinés pourtant les plus exigeants et parfois plus agressifs. Priez seulement pour nous ».

Les pratiques de reconnaissance au travail : véritables catalyseurs de l'engagement du personnel

Le développement de l'engagement au travail apparaît en effet largement encouragé dans les établissements de santé qui jouissent de dispositifs de prévention des risques professionnels et sanctionnent positivement le mérite et le dévouement au travail. Cette situation est expérimentée par Ireland *et al.*, (2006), qui soutient la nécessité d'orienter toute politique organisationnelle axée sur le soutien organisationnel perçu accompagné des pratiques de GRH favorisant l'engagement du personnel. Les organisations soucieuses de voir des comportements discrétionnaires tel l'engagement en leur sein gagneraient à intégrer en plus d'une politique efficace de prévention des risques professionnels, celle de reconnaissance dans leur GRH, au-delà de la gestion des compétences exigées par l'exécution de la tâche.

L'engagement du personnel peut être stimulé par le biais d'actions dédiées, notamment axées sur le développement de carrière, sur la responsabilisation, sur la reconnaissance, la prévention... Les mêmes

effets peuvent être produits à travers la récompense des membres du personnel médical qui se démarquent à partir des comportements discrétionnaires. À cet effet, une marque de reconnaissance de la part de la hiérarchie envers ces personnes particulièrement engagées dans leur travail peut constituer un véritable stimulant (Bouchard, 2009; De Zanet, 2010).

À propos, en dehors de la reconnaissance financière, celles non financières (les marques symboliques et officielles, une promotion, un gain anticipé en grade...) peuvent aboutir aux mêmes résultats (Ireland *et al.*, 2006). Ce mode de reconnaissance fait l'unanimité des chercheurs quant à leur capacité à stimuler la perception d'un sentiment de valorisation et d'estime de soi, et même de leur caractère indispensable pour l'atteinte des objectifs des organisations (Bouchard, 2009 ; Marvel *et al.*, 2007). Une infirmière expérimentée de l'hôpital Jamot l'exprime en ces termes : « La hiérarchie doit instaurer un renforcement de mesures de reconnaissance à travers les primes liées aux risques et assurer le suivi de l'octroi effectif de ces primes. Soit à travers une commission permanente, soit à travers des audits pour se rassurer qu'elles arrivent à destination et dans l'équité totale ». Une telle approche pourrait d'ailleurs être considérée comme un outil potentiel de rétention du personnel. À ce titre, les récompenses et les marques de reconnaissance non financières représenteraient les facteurs-clé déterminant l'engagement du personnel au travail.

Conclusion

L'objectif de cette réflexion était d'analyser et d'intelligibiliser les divers stimulants à des comportements risqués auxquels s'exposent en toute connaissance de cause, les personnels de santé en contexte de pandémie. Cette réflexion participe de la recherche des stratégies d'une action à la fois collective et individuelle au sein des organisations. Il apparaît que, le niveau d'engagement du personnel au travail est étroitement lié à celui de la satisfaction de ses attentes, au premier rang desquelles figure la sécurité sanitaire. Dans ce sens, le personnel médical est motivé à « se dépasser » et à affronter les risques à travers des politiques de prévention des risques, de valorisation et de reconnaissance mises en pratique par la hiérarchie. Ainsi, le rôle du soutien organisationnel, de support et d'encouragement de l'encadrement hiérarchique revêt une importance certaine dans le développement des comportements souhaités.

Les résultats soulignent en outre l'influence prépondérante des politiques de GRH implémentées – notamment pour stimuler l'engagement du personnel à travers les comportements de loyauté dans l'exécution de leurs tâches. Cette recherche met en exergue le rôle indispensable d'une « stratégie RH » réfléchie, en termes de gestion préventive des risques professionnels, fondée sur l'anticipation (service d'écart, confinement spécial du personnel, formation continue à la protection, équipement adapté...), la reconnaissance et valorisation des mérites. La prise en compte de ces critères constitue le socle d'une politique de sécurité pour stimuler l'engagement du personnel et obtenir sa loyauté dans l'exercice de son emploi.

Ces résultats interpellent par conséquent les dirigeants des établissements hospitaliers désireux de stimuler les comportements de dévouement et de loyauté au sein de leurs institutions à faire montre d'ingéniosité humaniste et de proactivité dans la conception des politiques de gestion préventive des risques professionnels. Il est surtout question d'innover conformément au contexte de crise sur les politiques de réduction voire de prévention des risques de contamination du personnel médical ainsi que sur les politiques de motivation et de reconnaissance de la contribution et des sacrifices du personnel.

Cette réflexion ne peut toutefois prétendre répondre à toutes les attentes des différentes parties prenantes. Ce qui nous emmène à des réflexions futures notamment, celles relatives à la sécurité préventive non plus sanitaire mais plutôt sociétale, qui consisterait à assurer la sécurité des personnels de santé contre la vindicte populaire dans l'exercice de leur emploi. L'application des mesures sanitaires peut parfois contrarier et heurter les populations attachées à leurs intérêts, leurs habitudes, leurs traditions, leur culture.

Références bibliographiques

- Baumeister, R. F., et Vohs, K. D. (2007). *Self-Regulation, ego depletion, and motivation. Social and personality psychology compass*, 1(1), 115-128.
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Chênevert, D., Charest, A., et Simard, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : Le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62(2), 258-281.

- Daniel, M. (2008). *Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance*. *Politiques et management public*, 26(2), 99-110.
- De Zanet, F. (2010). *Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité*. *Revue de gestion des ressources humaines*(3), 8-21.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Douanla, J. (2008). *Plafonnement de carrière, satisfaction au travail et implication organisationnelle des salariés en contexte camerounais*. *Revue de gestion des ressources humaines* (69).
- Girod-Seville, M., et Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Dans R. A. Thietart (Ed.), *Méthode de recherche en management* Paris : Dunod.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Beck Université.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., et Morris, M. H. (2006). *A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I*. *Journal of business strategy*.
- Lapalme, M.-È., Tremblay, M., et Simard, G. (2009). *The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: The role of organizational and supervisor support*. *The international journal of human resource management*, 20(5), 1132-1145.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., et Vojak, B. (2007). *Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field*. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 753-768.
- Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd*: Armand Colin.

- Quenneville, N., Simard, G., et Bentein, K. (2008). *Quand mobiliser et proximité riment: le rôle déterminant du supérieur immédiat*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(2), 189-222.
- Ren, C. R., et Guo, C. (2011). *Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects*. *Journal of management*, 37(6), 1586-1610.
- Spence, M., Gherib, J. B. B., et Biwolé, V. O. (2011). *Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough? A north-south comparison*. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335-367.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., et Doucet, O. (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., et Vandenberghe, C. (2010). *The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance*. *The international journal of human resource management*, 21(3), 405-433.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods third edition*. *Applied social research methods series*, 5.

II

ANALYSE-DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION CONFINÉE EN RAISON DE LA COVID-19

Chapitre 8

ÉCHANGES DU CAMEROUN EN AFRIQUE À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

Françoise Okah Efogo ; Crescence Marie-France Okah Atenga

Résumé :

Cette contribution porte sur les conséquences de la Covid-19 sur le commerce du Cameroun en Afrique. Elle propose une hypothèse théorique nouvelle selon laquelle la santé affecte le commerce international. Pour cela, elle adopte une démarche en trois étapes, dont la première consiste en l'identification des mesures du dispositif de riposte camerounais contre la Covid-19 susceptibles d'affecter le commerce international des biens et des services. La deuxième étape est consacrée à l'évaluation des conséquences potentielles de ces mesures sur les échanges du Cameroun en Afrique tandis que la troisième est constituée de suggestions susceptibles de limiter l'ampleur des effets négatifs de la pandémie.

Mots clés : Commerce international, Santé, Covid-19, Cameroun, Afrique

Abstract:

This contribution focuses on the consequences of Covid-19 on Cameroon's trade in Africa. It suggests a new theoretical hypothesis on the link between trade and health. For this, it adopts a three-step approach, of which the first identifies measures of the Cameroonian anti-Covid disposal that may affect trade in goods and services. The second step is devoted to assessing the potential consequences of these measures on Cameroon's trade in Africa while the third is made up of suggestions likely to limit the magnitude of the negative effects of the pandemic.

Key Words: *International Trade, Health, Covid-19, Cameroon, Africa*

Introduction

L'impact du commerce international sur la santé des populations a été prouvé par les faits historiques et par la théorie économique. Au plan de l'histoire, Bettcher *et al.* (2000) nous rappellent que la Peste Noire au 14^{ème} siècle s'est propagée par le biais des échanges internationaux de transport. Il en est de même pour la diffusion internationale des maladies contagieuses par le biais des voyages par avion, dans les années 1850. La Covid-19, « *maladie infectieuse causée par le dernier coronavirus [SARS-CoV-2] qui a été découvert* »¹, ne remet pas en cause les conclusions historiques puisque la plupart des premiers cas ont été importés par le biais des voyages.

Au plan théorique, nombre de travaux apportent la preuve que le commerce international a des effets directs et indirects sur la santé (McNamara, 2017; Sapsin *et al.*, 2003). Le commerce international peut nuire à la santé à travers divers canaux. Dans la littérature, on évoque la modification des habitudes alimentaires, l'importation de l'alcool ou du tabac, l'importation d'animaux malades... (McNamara, 2017 ; Webb *et al.*, 2018). Le commerce international peut aussi améliorer la santé à travers la diffusion des savoirs, l'échange des médicaments et des services de santé (Herzer, 2017 ; McNamara, 2017 ; Owen et Wu, 2007; Xu *et al.*, 2020). L'hypothèse au cœur de ces travaux théoriques et empiriques est que le commerce international affecte la santé des personnes, des animaux et des plantes.

En cohérence avec cette hypothèse théorique, un certain nombre d'auteurs recommandent de tenir compte des programmes et stratégies sanitaires lors de l'élaboration des politiques commerciales (Townsend *et al.*, 2019). De même, certaines dispositions des accords commerciaux internationaux et régionaux autorisent les parties à prendre des mesures visant à limiter le commerce des biens et des services si cela s'avère nécessaire pour préserver la santé des personnes, des animaux et des plantes. À l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), de telles dispositions peuvent être trouvées dans les textes encadrant le commerce des biens et des services². Au niveau

1. MINSANTE (2020). Directives et procédures opérationnelles standards pour la préparation et la réponse au Covid-19 au Cameroun. Première édition. Ministère de la santé publique. République du Cameroun. Avril 2020.

2. Voir : article XX(b) de l'Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce (GATT) ; article XIV (b) de l'Accord Général sur le Commerce des Services (AGCS) ; article 8 de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au Commerce (ADPIC) ; article 2(2) de l'Accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC) et Accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS).

des accords commerciaux régionaux, ces dispositions se trouvent dans les textes instituant la CER. Par exemple, dans la CEMAC, les articles 16 et 27(a) du Traité instituant la CEMAC portent sur les restrictions commerciales visant la protection de la santé des personnes, des animaux et des plantes.

Ainsi, la survenue de la Covid-19 a amené les pays à prendre des mesures de politique commerciale afin de protéger la santé des personnes (WTO, 2020)³. Cela est d'autant plus logique que cette maladie se propage à grande vitesse (1 personne en infecte 2 ou 3) et entraîne de nombreux décès. Entre décembre 2019 et le 6 mai 2020, on compte 3.756.423 cas pour 259.449 morts⁴ dans le monde. En Afrique, le Cameroun est parmi les 10 pays africains les plus touchés par la pandémie avec 2.265 cas et 64 décès enregistrés en trois mois (06/03/2020 - 06/05/2020)⁵. Toutefois, dans le cas de la Covid-19, la plupart des mesures ne concernent pas des biens et des services particuliers, à l'exception des services de voyage et des services de transport. Pourtant, ces mesures et la maladie qui les a induites semblent avoir des effets sur l'économie et sur les échanges internationaux (FMI, 2020).

La Covid-19 invite donc à analyser la relation commerce international - santé sous un prisme nouveau et peu envisagé dans la littérature existante. C'est désormais la santé qui expliquerait le commerce international. Telle est donc l'hypothèse qui guide cette réflexion dont l'objectif est de combler un gap théorique en démontrant que la Covid-19 affecte significativement le commerce international. Pour cela, cette réflexion s'intéresse aux échanges du Cameroun avec ses partenaires commerciaux africains. Le choix du commerce en Afrique est en lien avec l'actualité du commerce international en Afrique, notamment la mise en œuvre de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF). Les conclusions sont tirées d'une analyse documentaire soutenue par des calculs simples à partir des statistiques internationales sur les coûts des transactions internationales.

La réflexion est organisée autour de trois articulations. La première propose une synthèse des mesures anti Covid-19 susceptibles d'affecter le commerce international du Cameroun (I). La deuxième articulation

3. WTO (2020)

4. Worldometers (<https://www.worldometers.info/coronavirus>)

5. Worldometers (<https://www.worldometers.info/coronavirus>)

met en évidence les effets commerciaux potentiels (II) alors que la troisième expose les conclusions et les recommandations (III).

Mesures de lutte contre le coronavirus affectant le commerce international du Cameroun

Le Président de la République du Cameroun a adopté une *Stratégie Gouvernementale de Riposte face à la Pandémie de Coronavirus (Covid-19)*. Elle a été rendue publique le 17 mars 2020, par la voix du premier ministre, chef du gouvernement, lors d'une déclaration spécialement dédiée à cette matière. Cette stratégie a été précédée par l'adoption le 11 mars 2020⁶, au niveau sous-régional, d'un *Plan de prévention, de Préparation et de Riposte face à la Pandémie de Coronavirus (Covid-19)* et d'une feuille de route des actions d'urgence à mettre en place dans les États de la CEMAC au cours des trois derniers mois (mars, avril, mai 2020). Le plan de riposte camerounais comporte 19 mesures dont 13 sont entrées en vigueur le 18 mars 2020⁷, pour une période de quinze jours renouvelables en cas de nécessité⁸. Les 6 autres mesures sont entrées en vigueur le 9 avril 2020. En sus et dans la continuité de ce plan, les membres du gouvernement ont adopté, sous la forme d'instructions (ministre des transports) ou d'arrêtés (ministre de l'administration territoriale), des mesures d'application. Cette section s'intéresse aux éléments du dispositif anti-Covid-19 qui sont susceptibles d'affecter les échanges commerciaux internationaux du Cameroun.

Mesures affectant les échanges internationaux de biens du Cameroun

Les échanges internationaux de biens sont affectés à la fois par les mesures prises au Cameroun et qui régissent l'entrée et la sortie des biens, et celles prises en Afrique et qui affectent l'entrée des produits camerounais sur les autres territoires africains.

Au sujet des mesures prises au Cameroun, la *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)* prévoit la fermeture des frontières pour les personnes et pour les échanges commerciaux non essentiels. En ce sens, le document susmentionné précise que la suspension de tous les vols en provenance de l'étranger, ne s'applique pas aux vols cargos, ni aux navires qui transportent les produits de consommation courante et/ou les biens et matériels

6. CEMAC, Réunion des ministres en charge de la santé des pays de la CEMAC, Communiqué Final, 12/03/2020, p.1.

7. *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)*, Déclaration spéciale du premier ministre, chef du gouvernement, p.3.

8. Service du premier ministre, Communiqué du 18 Mars 2020.

essentiels⁹. Cette mesure est reprise à l'article 3(2) de l'arrêté N° 000012/A/MINAT du 17 mars 2020 réglementant l'exercice de certaines libertés et activités dans le cadre du plan de riposte contre la pandémie du coronavirus (Covid-19). Il importe de préciser cependant que, les temps d'escale des vols cargos et des navires en provenance de l'Étranger doivent être limités et encadrés¹⁰. En outre, la délivrance des permissions de sortie de l'enceinte des ports aux membres des équipages des navires en escale est suspendue¹¹. C'est ce qui ressort des instructions du ministre des transports.

S'agissant de ses échanges commerciaux avec les pays africains, l'État camerounais a choisi de ne pas les interrompre. En ce sens, le communiqué du secrétaire général des services du Premier Ministre, publié le 18 mars 2020, précise que durant la crise du coronavirus, les échanges commerciaux avec l'étranger, et plus particulièrement avec le Tchad et la République Centrafricaine, doivent se poursuivre. Toutefois, pour éviter que le coronavirus ne se propage par leur biais, les conducteurs des véhicules de transport des marchandises doivent subir un contrôle sanitaire aux frontières du Cameroun¹².

Du point de vue de l'Afrique, le rapport du Fonds Monétaire International (FMI, 2020) révèle que plus de la moitié des pays africains ont pris des mesures de fermeture des frontières et de limitation des déplacements. Cet ensemble de mesures introduit de nouveaux coûts de transaction qui pourraient réduire les échanges du Cameroun en Afrique, sachant que l'Afrique représente 17,25% du commerce extérieur total du Cameroun en moyenne, entre 2000 et 2018 (Banque Mondiale, 2018). Cet effet sera d'autant plus prononcé que les échanges du Cameroun en Afrique portent en majorité sur des produits pas toujours essentiels. En effet, les produits pharmaceutiques représentent à peine 1,61% des importations et les produits alimentaires en moyenne moins de 20% des échanges du Cameroun avec l'Afrique.

9. *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)*, Déclaration spéciale du premier ministre, chef du gouvernement, p.3.

10. *Idem*.

11. **Ministère des Transports**, secrétariat général, Direction des affaires maritimes et des voies navigables, Communiqué Radio-presse n°0022/C/MINT/SG//DAMVN, 23 mars 2020.

12. **Service du premier ministre**, Communiqué du 18 Mars 2020, p.1. Voir également le document suivant : **Ministère des Transports**, secrétariat général, Direction des transports routiers, Communiqué Radio-presse n°0024/L/MINT/SG//DTR, 23 mars 2020.

Mesures affectant le commerce international de services du Cameroun

La présence commerciale est le mode dominant de commerce des services dans le monde. Elle suppose la libre circulation des personnes et le contact direct entre eux (OMC, 2019). Ainsi, les mesures susceptibles d'entraver le commerce des services sont celles qui limitent l'entrée et la sortie des personnes ou qui affectent directement la fourniture d'un service particulier.

À cet effet, le document de *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus* préconise la fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes du Cameroun¹³. Cette mesure qui a pris effet à compter du 18 mars 2020, est également mentionnée dans l'arrêté du Ministre de l'administration territoriale en vue de réglementer l'exercice de certaines libertés et activités dans le cadre du *Plan de riposte contre la pandémie du coronavirus*¹⁴. La fermeture des frontières restreint à la fois l'entrée et la sortie des personnes membres ou non de la CEMAC (*interruption de la libre circulation des personnes*).

Un certain nombre de mesures supplémentaires contribuent à l'effectivité de cette mesure. Précisément, le document de *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)* suspend l'ensemble des vols passagers en provenance de l'étranger¹⁵ à compter du 18 mars 2020 (*suspension du commerce des services de voyages*). Ce document suspend également la délivrance des visas d'entrée au Cameroun dans les aéroports¹⁶ (*interruption de la libre circulation des personnes*). Dans le même sens, le Ministre des transports a demandé aux directeurs généraux des ports et aux chefs de circonscriptions maritimes de fermer toutes les frontières aux navires effectuant le transport des passagers¹⁷ (*restrictions sur le commerce des services de voyage maritimes*).

Il existe cependant des cas exceptionnels pour lesquels la mesure de fermeture peut être contournée. En effet, certaines dispositions

13. *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)*, Déclaration spéciale du premier ministre, chef du gouvernement, p. 3.

14. Article 2 de l'arrêté n° 000012/A/MINAT du 17 mars 2020 réglementant l'exercice de certaines libertés et activités dans le cadre du plan de riposte contre la pandémie du coronavirus (Covid-19).

15. *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)*, Déclaration spéciale du premier ministre, chef du gouvernement, p. 3.

16. *Idem*

17. **Ministère des Transports**, secrétariat général, Direction des affaires maritimes et des voies navigables, Communiqué radio-presse n°0022/C/MINT/SG//DAMVN, 23 mars 2020.

permettent de rapatrier les camerounais¹⁸ tandis que d'autres autorisent le transit des avions par le Cameroun, à condition qu'ils disposent d'une autorisation spéciale¹⁹. À cet effet, les directeurs généraux de la *Cameroun Civil Aviation Authority* (CCAA) et de la Société du Cameroun (ADC-SA) ont été invités, par le ministre des transports, à prendre les dispositions nécessaires y relatives, de concert avec les compagnies aériennes desservant le Cameroun²⁰. Une preuve d'effectivité de ces mesures, c'est que depuis le 18/03/2020, plusieurs avions ont été autorisés à atterrir au Cameroun²¹.

Au niveau régional, le Cameroun n'est tenu par aucune mesure. En effet, la CEMAC encourage les pays à appliquer les mesures restreignant le déplacement des personnes y compris l'équipage des bateaux, avions et véhicules de transport. Toutefois, l'on note que le document de la CEMAC n'est pas d'application obligatoire pour les pays qui la constituent puisqu'il n'est présenté sous aucune des formes citées à l'article 41 du Traité instituant cette communauté (règlements, règlements cadres, directives ou décisions). Ce sont donc les mesures édictées au niveau des pays qui s'imposent. Au niveau de l'Afrique, le rapport du FMI (FMI, 2020) révèle que plusieurs pays ont adopté des mesures identiques à celles qui ont été prises au Cameroun (fermeture des frontières, suspension des voyages et autres déplacements).

Les effets potentiels de la Covid-19 sur le commerce du Cameroun en Afrique

Les mesures présentées ci-dessus ne visent pas directement la limitation du commerce. Elles ne sont donc pas utilisées dans le cadre des mesures commerciales utiles à la protection de la santé humaine. Pour preuve, elles n'ont été notifiées comme telles ni au niveau de l'OMC (WTO, 2020), ni au niveau de la CEMAC. Toutefois, ces mesures peuvent affecter à la fois le commerce des biens et celui des services. Cette section en fait la démonstration en s'appuyant sur la littérature relative aux effets des mesures non tarifaires et sur des calculs simples.

18. *Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus (Covid-19)*, Déclaration spéciale du premier ministre, chef du gouvernement, p. 3.

19. **Ministère des Transports**, secrétariat général, Division de l'aviation civile, Communiqué Radio-presse n°0023/C/MINT/SG//DAC, 23 mars 2020.

20. **Ministère des Transports**, *idem*. Pour les personnes en mission, il leur faut présenter le passeport et l'ordre de mission.

21. **Ministère des Transports**, *idem*.

Le cas du commerce des biens

Les mesures anti Covid-19 prises au Cameroun et dans les pays africains sont essentiellement des mesures non tarifaires (MNT) ; elles viennent s'adjoindre aux 222 précédentes déjà en vigueur au Cameroun ainsi qu'aux 5263 mesures en vigueur dans les pays africains²² (Tableau 1).

Tableau 1 : Mesures non-tarifaires imposées par le Cameroun

	CTPM	EXP	INSP	OTH	PC	QC	SPS	TBT
Cameroun		90			10	29	42	51
Afrique	3	925	121	54	182	471	1709	1798

Mesures de protection par contingent [CTPM], Mesures relatives aux exportations [EXP], Inspection avant expédition [INSP], Autres mesures [OTH], Contrôle des prix [PC], Contrôle des quantités [QC], Mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), Obstacles techniques au commerce [TBT].

Source : TRAINS, the global database on non-tariff measures. <https://trains.unctad.org/Forms/TableView.aspx?mode=modify&action=search> (consultée le 6/05/2020)

Les mesures non tarifaires (MNT) sont généralement identifiées comme étant la principale cause de la faiblesse du commerce intra-africain (Ghodsi *et al.*, 2017 ; Santeramo et Lamonaca, 2019 ; Shepherd, 2013; Shepherd et Wilson, 2013) pourtant perçu comme un coussin permettant d'amortir l'effet des chocs dans les pays africains. Dans 60% des cas, les MNT nuisent au commerce international (Bratt, 2017 ; Ghodsi *et al.*, 2017). En outre, les effets négatifs qu'elles induisent ont une incidence plus élevée en Afrique et les produits alimentaires et agricoles sont les plus affectés (Ghodsi *et al.*, 2017 ; Ronen, 2017). Pour comprendre et quantifier les effets de ces MNT anti Covid-19, on les rangera d'abord dans une catégorie de MNT. Ensuite, on se référera à la littérature récente sur les effets des MNT sur le commerce des biens pour déterminer l'incidence potentielle de ces mesures sur le commerce des biens.

Au sujet de la classification, l'on note que, outre la limitation de la circulation des personnes, les mesures anti Covid-19 impliquent des

22. TRAINS, the global database on non-tariff measures.

<https://trains.unctad.org/Forms/TableView.aspx?mode=modify&action=search> (consultée le 6/05/2020)

procédures de contrôle sanitaire pour les conducteurs de véhicule. Ce type de procédures peut être classé dans la catégorie « procédures de test et inspection ». Notons que, dans l'acceptation du document de la CNUCED (CNUCED, 2019), ces mesures s'appliquent aux produits et non aux personnes. Dans le cas particulier de la Covid-19, en plus des produits, les conducteurs seront soumis à des procédures de test.

Dans la littérature, un accroissement des « procédures de test et inspection » de 1% entraîne une baisse des importations de 9% (Chen *et al.*, 2006). Par ailleurs, ces procédures rallongent le temps passé aux frontières et, partant, les coûts de transaction. Pour Hummels et Schaur (2013), un jour de transit est équivalent à un tarif *ad valorem* compris entre 0,6% et 2,1%. Avant l'imposition de ces mesures, les procédures d'importation prenaient 271 heures au Cameroun (soit 11 jours et 7 heures) pour un coût d'environ 1407 \$US tandis que les procédures d'exportation nécessitaient 202 heures (soit 8 jours et 10 heures) pour un coût d'environ 983 \$US (Tableau 2). De même, au niveau africain, les procédures d'importations prennent 5 jours et un peu plus de 6 heures tandis que les procédures d'exportations prennent 4 jours et moins de 2 heures.

Tableau 2 : Coût relatifs au commerce transfrontalier au Cameroun et en ASS

	Coûts	Unité de mesure	Exportations	Importations
Afrique subsaharienne	Coût des Procédures	En Heures	97,1383	126,1617
		En Valeur (\$US)	603,1362	690,583
	Coût de la Documentation	Coûts en heures	71,86596	96,05745
		Coûts en Valeur (\$US)	172,5319	287,2234
Cameroun	Coût des Procédures	En Heures	202	271
		En Valeur (\$US)	982,8	1406,9
	Coût de la Documentation	Coûts en heures	66	163
		Coûts en Valeur (\$US)	305,5	849

Source : Banque Mondiale (2020)

En supposant que les mesures de quarantaine ne sont appliquées qu'à la frontière camerounaise, les mesures anti-COVID rallongent les procédures de 14 jours au moins²³. Afin de calculer les effets de cette procédure de quarantaine et de test des conducteurs, les 14 jours de quarantaine sont convertis en heures de procédure (1 jour = 24 heures). Le nouveau coût horaire est obtenu avec la formule suivante :

$$\text{Coût horaire}_{\text{nouveau}} = \text{Coût horaire}_{\text{initial}} + (14 \times 24)$$

Le nouveau coût horaire est ensuite converti en valeur (\$US) par le biais d'une simple règle de 3, ainsi qu'il suit :

$$\text{Coût en valeur}_{\text{nouvelle}} = \frac{\text{Coût horaire}_{\text{nouveau}} \times \text{Coût en valeur}_{\text{initiale}}}{\text{Coût horaire}_{\text{initial}}}$$

Certes l'approche est très simple mais elle permet de se faire une idée, toutes choses étant égales par ailleurs, de l'effet de la procédure de quarantaine. Les résultats obtenus sont présentés au tableau 3 suivant. Il y apparaît que la Covid-19 pourrait conduire à une inflation des coûts de transaction, nuisant ainsi aux échanges du Cameroun avec ses partenaires africains.

Tableau 3 : Effet des mesures anti-COVID sur les coûts de transaction au Cameroun et en Afrique

		Unité de mesure	Exportations	Importations
Afrique sub-saharienne	Procédures	Coûts en heures	433,1383	462,1617
		Coûts en Valeur (\$)	2689,3757	2529,7774
Cameroun	Procédures	Coûts en heures	538	607
		Coûts en Valeur (\$)	2617,5564	3151,2483

Source : calculs des auteures

23. MINSANTE (2020). Directives et procédures opérationnelles standards pour la préparation et la réponse au Covid-19 au Cameroun. Première édition. Ministère de la santé publique. République du Cameroun. Avril 2020.

Les chiffres du tableau 3 révèlent un accroissement des coûts de plus de 100%. La baisse qui en résulterait serait donc importante. En ce qui concerne les importations, non seulement elles vont diminuer mais elles peuvent aussi entraîner un renchérissement du coût de la vie, compte tenu de l'importance des biens importés dans la production de biens et dans la consommation des ménages. Au sujet des exportations, les mesures nationales de lutte contre la Covid-19 ralentissent l'activité économique aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services (GICAM, 2020). En conséquence, les exportations du Cameroun vers l'Afrique ainsi que les recettes y relatives vont baisser. Dans le même sens, le rallongement des procédures d'exportation, en accroissant les coûts de transaction, nuisent à la compétitivité des produits camerounais et induisent une baisse des exportations. Dans la littérature, l'on évalue la baisse qui en découle à 9% de la valeur initiale (Chen *et al.*, 2006). Evidemment, cette évaluation ne tient pas compte des éventuelles pratiques informelles qui peuvent survenir aux différentes frontières.

Le cas du commerce des services

En ce qui concerne le commerce des services, les mesures anti-COVID viennent se greffer à des barrières préexistantes. Le tableau 4 présente l'indice de restriction au commerce des services au Cameroun. Sur une échelle de 0 à 100, le Cameroun se situe, avant la Covid-19, à un niveau d'ouverture acceptable en modes 1 (commerce transfrontière) et 3 (présence commerciale). En mode 4 (présence des personnes physiques) par contre, le Cameroun se trouve dans la deuxième moitié de l'indice. Il y a donc un certain nombre de restrictions à l'exercice de certaines professions sur le territoire camerounais en mode 4.

Tableau 4 : Indice de restriction au commerce des services (IRCS) au Cameroun

Pays	Mode	Score	Année
Cameroun	1	17,02724	2008
Cameroun	3	26,1194	2008
Cameroun	4	55	2008
Cameroun	Moyenne	26,37852	2008

Source : Services Trade Restrictions Database. <https://www.worldbank.org/en/research/brief/services-trade-restrictions-database> (consultée le 6/05/2020)

Au Cameroun, le commerce des services représente 12,5% du PIB en 2018. En 2018, les importations camerounaises de services se montaient à 2,705 milliards de dollars US tandis que les exportations se chiffraient à 2,117 milliards de dollars US²⁴. Le Cameroun est le plus important exportateur de services dans la CEMAC. Les services de transport, les services de voyage et les autres services aux entreprises (R&D, services professionnels et de management, autres services techniques, ...) sont les principaux services échangés par le Cameroun.

La restriction du mouvement des personnes affectera négativement les importations et les exportations de services au Cameroun. L'effet négatif pourra porter sur « la production, la distribution, la commercialisation, la vente et la livraison d'un service »²⁵. Une étude de Nordås et Rouzet (2015) corrobore cette intuition en démontrant que plus il y a des restrictions au commerce des services, moins un pays importe et moins il exporte. Afin d'avoir une estimation des effets auxquels on peut s'attendre, nous nous appuyons sur l'article de Nordås et Rouzet (2017) qui permet une bonne évaluation pour au moins deux raisons. Premièrement, le niveau moyen de restriction des pays examinés dans l'article est proche de celui du Cameroun (IRCS = 23,1)²⁶. Deuxièmement, c'est une étude qui prend en compte diverses catégories de services. La synthèse des effets d'un accroissement de la restriction au commerce des services est présentée au tableau 5 suivant :

Tableau 5 : Effets de l'accroissement de 1% de l'IRCS

	IRCS exportateur	IRCS importateur
Industrie	Elasticité (%)	Elasticité (%)
Tous les services	-1,885***	0
Services informatiques	0	0
Sérvices comptables	0	-1,007***
Services légaux	-1,500***	-0,998**
Services de télécommunication	-1,993***	0
Services bancaires	-13,000***	-4,477***
Services d'assurance	-6,446***	- 2,454***
Services de construction	0	0
Services de transport aérien	0	0

24. <https://www.trademap.org>.

25. AGCS (Article XXVIII (b)).

26. Voir tableau 2 page 135.

Services de transport maritime	- 2,502**	0
Services de transport ferroviaire	0	- 1,642*
Services de transport routier	0	- 3,968**
Services de courrier	- 1,717*	0
(***), (**) et (*) indiquent le niveau de significativité de l'effet. La valeur 0 indique un effet non significatif		

Source : Nordås et Rouzet (2017).

Il ressort de ce tableau que l'effet sur les exportations de services est plus important que l'effet sur les importations de services. Il apparaît aussi que l'effet de l'accroissement de l'indice de restriction au commerce des services (IRCS) varie d'une catégorie de services à une autre et d'un flux commercial à un autre. Par exemple, un accroissement de 1% de l'IRCS induira une baisse des exportations de transport maritime de 2,5% mais n'aura aucun effet sur les importations de services maritime. En somme, les mesures prises dans le cadre de la lutte contre la pandémie au coronavirus entraîneront une baisse des importations et des exportations de services en modes 2 (consommation à l'étranger), 3 (présence commerciale) et 4 (présence des personnes physiques). Les services les plus affectés seront certainement les services de transport, de tourisme, d'éducation et les services aux entreprises. Il est donc important de prendre des mesures pour limiter l'ampleur des effets négatifs de la Covid-19.

Conclusion

Cette réflexion avait pour objectif de déterminer dans quelle mesure la Covid-19 et le dispositif anti Covid-19 adopté par le Cameroun affectent ses échanges commerciaux avec les pays africains. Ce faisant, elle émet une hypothèse peu évoquée dans la littérature existante. L'analyse révèle premièrement, que les mesures n'ont pas été prises dans le cadre de la politique commerciale mais plutôt dans le cadre de la riposte à une crise sanitaire. C'est la raison pour laquelle elles n'ont été notifiées comme mesure de politique commerciale ni à la CEMAC ni à l'OMC. Deuxièmement, ces mesures ne concernent pas les biens essentiels et les biens de consommation qui représentent moins de 20% des échanges du Cameroun en Afrique. Troisièmement, ces mesures restreignent la libre circulation des personnes et imposent des contrôles sanitaires aux frontières. Les nouvelles procédures qui en résultent entraînent inévitablement un renchérissement du coût des

transactions (durée de stockage, mise en quarantaine des conducteurs, ...). Ces coûts supplémentaires peuvent réduire le commerce des biens d'environ 9% pour un accroissement des coûts de 1%. Dans le même sens, ces mesures (fermeture des frontières, suspension des voyages, ...) ont un effet négatif sur le commerce des services. En somme, la crise sanitaire aura des effets significatifs sur le commerce international. Ce constat nous inspire un certain nombre de recommandations dont l'objet est de juguler les effets négatifs de la maladie sur le commerce du Cameroun en Afrique.

Premièrement, il faudrait baisser les coûts de stockage et emmagasinage pour tenir compte des 14 jours de quarantaine imposés aux transporteurs. Deuxièmement, il faudrait promouvoir la transparence par la publication d'un protocole commun de contrôle de la santé des transporteurs. Troisièmement, il est important de s'assurer du respect strict du protocole afin de limiter l'apparition de barrières informelles supplémentaires ainsi que d'un double contrôle. Quatrièmement, il faudrait mettre à la disposition des postes frontières le dispositif de test rapide Covid-19 pour réduire le temps de quarantaine. Cinquièmement, il faudrait juguler la baisse de la production nationale en fournissant aux producteurs un soutien approprié. Enfin, il est urgent de trouver une solution curative afin de lever les mesures le plus rapidement possible.

Références bibliographiques

- Banque Mondiale. (2018). World Development Indicators <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> Washington, DC: Banque Mondiale.
- Banque Mondiale. (2020). World Development Indicators <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> , consulté le 6 mai 2020. Washington, DC : Banque Mondiale.
- Bettcher, D. W., Yach, D., et Guindon, G. E. (2000). *Global trade and health: key linkages and future challenges*. *Bulletin of the World Health Organization*, 78, 521-534.
- Bratt, M. (2017). *Estimating the bilateral impact of nontariff measures on trade*. *Review of International Economics*, 25(5), 1105-1129.
- Chen, M. X., Otsuki, T., et Wilson, J. S. (2006). *Do Standards Matter for Export Success? World Bank Policy Research Working Paper No. 3809*.

- FMI. (2020). Covid-19 : une menace sans précédent pour le développement *Perspectives Économiques Régionales. Afrique Subaharienne* : Fond Monétaire International.
- Ghodsí, M., Grübler, J., Reiter, O., et Stehrer, R. (2017). The evolution of non-tariff measures and their diverse effects on trade: wíiw Research Report.
- GICAM. (2020). Covid-19 Impact sur les entreprises au Cameroun *Edition du 22 avril 2020*. Douala: Groupement Inter-Patronal du Cameroun.
- Herzer, D. (2017). *The long run relationship between trade and population health: Evidence from five decades*. *The World Economy*, 40(2), 462-487.
- Hummels, D. L., et Schaur, G. 2013. *Time as a trade barrier*. *American Economic Review*, 103(7), 2935-2959.
- McNamara, C. (2017). *Trade liberalization and social determinants of health: a state of the literature review*. *Social Science & Medicine*, 176, 1-13.
- MINSANTE. (2020). Rapport de situation (Sitrep) Covid-19 au Cameroun https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/sitrep19_Covid-19_cameroun.pdf (16/04/2020). Yaoundé : Ministère de la Santé Publique du Cameroun.
- Nordås, H. K., et Rouzet, D. (2015). The impact of services trade restrictiveness on trade flows. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- Nordås, H. K., et Rouzet, D. (2017). *The impact of services trade restrictiveness on trade flows*. *The World Economy*, 40(6), 1155-1183.
- OMC. (2019). Rapport sur le commerce mondial 2019 : L'avenir du commerce des services. Genève: Organisation Mondiale du Commerce.
- Owen, A. L., et Wu, S. (2007). *Is trade good for your health?* *Review of International Economics*, 15(4), 660-682.
- Ronen, E. (2017). *Quantifying the trade effects of NTMs: A review of the empirical literature*. *Journal of Economics and Political Economy*, 4(3), 263-274.
- Santeramo, F. G., et Lamonaca, E. (2019). *The Effects of Non-tariff Measures on Agri-food Trade: A Review and Meta-analysis of Empirical Evidence*. *Journal of Agricultural Economics*, 70(3), 595-617.

- Sapsin, J. W., Thompson, T. M., Stone, L., et DeLand, K. E. (2003). *International trade, law, and public health advocacy. The Journal of Law, Medicine & Ethics*, 31(4), 546-556.
- Shepherd, B. (2013). *Trade times, importing and exporting: firm-level evidence. Applied Economics Letters*, 20(9), 879-883.
- Shepherd, B., et Wilson, N. L. (2013). *Product standards and developing country agricultural exports: The case of the European Union. Food Policy*, 42, 1-10.
- Townsend, B., Schram, A., Labonté, R., Baum, F., et Friel, S. (2019). *How do actors with asymmetrical power assert authority in policy agenda-setting? A study of authority claims by health actors in trade policy. Social Science & Medicine*, 236, 112430.
- Webb, M., Gibson, J., et Strutt, A. (2018). *The impact of diseases on international beef trade: Market switching and persistent effects. Food Policy*, 75, 93-108.
- WTO. (2020). *Covid-19: Trade and trade-related measures WTO Secretariat: World Trade Organization.*
- Xu, Y., Fan, X., Zhang, Z., et Zhang, R. (2020). *Trade liberalization and haze pollution: Evidence from China. Ecological Indicators*, 109, 105825.

Chapitre 9

TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT À DISTANCE : QUELLES COMPÉTENCES POUR LES MANAGERS ET LES EMPLOYÉS ?

Gilles Célestin Etoundi Eloundou

Résumé

Partant du fait que le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance, ce travail fait l'hypothèse implicite que, le télétravail et le management à distance se construisent sur la base de compétences détenues à la fois par le manager et ses collaborateurs. L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques de management à devoir adopter quand les collaborateurs sont appelés à travailler à domicile. Dans les résultats, le management à distance se révèle comme le corrélat du télétravail, avec une approche dite renouvelée de la compétence. Cette approche met au centre de la construction de la compétence, l'analyse de situation de l'activité. Cette compétence, après analyse profonde des mutations de l'activité, devra être basée sur la performance et la pratique de l'évaluation. Au final, des compétences relevant de différents ordres culturel, sociologique, technique, psychologique et managérial sont proposées.

Mots clés : Télétravail, management à distance, compétences, approche renouvelée de la compétence

Abstract

The use of telework confronts managers with the challenges of remote management. This work assumes that telework and remote management are built on the basis of the skills held by both the manager and the employees. The objective is to identify good management practices that are to be adopted when employees are called upon to work from home. In the results, remote management is the correlate of telework, with a renewed approach to competence. This approach places activity situation analysis at the center of skill building. This skill should be based on the performance and practice of the assessment. Finally, skills from cultural, sociological, technical, psychological and managerial aspects are proposed.

Keys words: *Telework, remote management, skills, renewed skills approach*

Introduction

S'il fallait caractériser un phénomène particulièrement marquant des mutations dans les organisations en temps de confinement, on choisirait sans nul doute le télétravail. Aucune organisation n'y échappe en réalité. Que ce soit dans le secteur privé, que dans le secteur public.

Le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance. Une illustration peut être faite dans les universités et écoles, qui ont eu recours à des enseignements en ligne, à distance ou dans les médias audiovisuels. La mise en œuvre de ces actions autorise à s'intéresser aux bonnes pratiques de management à devoir adopter quand les collaborateurs sont appelés à travailler à domicile.

Cette mouvance et la préoccupation croissante des organisations pour ce sujet montrent que les questions du télétravail et du management à distance sont vitales pour toutes les organisations. En fait, les organisations se trouvent partagées entre l'amenuisement constant des ressources incitatives, la nécessité d'atteindre leurs objectifs, et la quête d'un sens fédérateur pour les collaborateurs.

En première approximation, nous considérerons le télétravail, comme l'exercice d'une activité professionnelle en tout ou en partie aux moyens des technologies de l'information et de la communication (Sewell et Taskin, 2015). C'est le cas d'un enseignant qui, de son domicile, à partir de son ordinateur, a pu délivrer son enseignement par le canal d'une plateforme donnée.

La réalisation de cet enseignement a nécessité un mode de pilotage de l'action initié par un manager. Le management à distance ici traduisant le fait de manager des collaborateurs depuis un lieu autre que le bureau, et donc physiquement éloigné à la fois du manager et de ses collègues (Frank et Gilbert, 2007).

Partant du fait que le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance, nous faisons l'hypothèse implicite selon laquelle, le télétravail et le management à distance se construisent sur la base des compétences détenues à la fois par le manager et les collaborateurs. Nous nous proposons ainsi de questionner ces compétences. Quelles sont les compétences nécessaires à la pratique du télétravail et au management de celui-ci ?

Pour répondre à cette question, notre propos s'articulera autour de deux points. Nous montrerons, dans un premier temps, les interactions dynamiques entre le télétravail et le management à distance. Dans un

deuxième temps, nous mènerons une réflexion sur les enjeux et sur les compétences nécessaires à la pratique du télétravail, à la fois du côté des collaborateurs et du manager.

Télétravail et management à distance : deux concepts imbriqués l'un dans l'autre et en interaction dynamique

La définition claire du télétravail et sa caractérisation permettent de montrer en quoi télétravail et management sont consubstantiels. Par la suite, les éclairages théoriques conséquents aideront à la mise en évidence des interactions dynamiques entre les deux concepts.

Télétravail et management à distance : deux notions imbriquées.

Le télétravail semble consubstantiellement lié au management à distance. On pourrait dire que le télétravail est le corrélât du management à distance. Le phénomène du télétravail fait l'objet de nombreuses recherches en GRH (Taskin et Gomez, 2015). Entendu comme exercice d'une activité professionnelle en totalité ou en partie, à distance et au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC), le télétravail présente de nombreuses caractéristiques.

En questionnant les pratiques de gestion et de contrôle, selon Lalle (1999), le télétravail rompt avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, caractéristiques de l'organisation traditionnelle du travail. Pour Felstead *et al.* (2003), le télétravail altère la structure de la supervision du travail qui repose d'une part, sur les principes de visibilité, c'est-à-dire, la possibilité d'observer le travailleur et d'autre part, sur la présence des travailleurs pour traduire la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues.

Par ces caractéristiques, Felstead *et al.* (2003) affirment que le télétravail implique de développer de nouvelles formes de contrôle du travail c'est-à-dire, de management qui soit accepté par les collaborateurs. Comme pour corroborer cette affirmation, Taskin et Gomez (2015) développent cette question sous l'angle d'une nouvelle régulation de l'organisation du travail, face à la nécessité de devoir gérer la distance physique et psychosociologique des télétravailleurs d'une part, et de l'interprétation de cette distance que Taskin et Tremblay (2010) ; Sewell et Taskin (2015), appellent « déspatialisation », corollaire du management à distance.

Deux tendances ont émergé des nombreux débats sur le concept de déspatialisation. La première défend l'idée d'une supervision accrue du travailleur que l'on retrouve dans les travaux de

Fairweather (1999) ; Wicks (2002) ; Dambrin (2004). La seconde, prônée par Deffayet (2002), développe une remise en question du rôle de la fonction d'encadrement. Ces travaux font dire à Walton (1985), qu'il s'agit d'élaborer un management de l'implication au détriment d'un management de contrôle.

Si ces débats ont été très nourris dans l'ensemble, il reste qu'ils n'auront pas traité le problème des conditions qui conduisent à l'adoption ou non de nouvelles règles de contrôle par les acteurs eux-mêmes. Pourtant, un cadre théorique spécifique existe pour trancher le débat. En effet, les théories de la régulation sociale et des conventions sont susceptibles d'étayer le lien entre télétravail et management à distance.

Théorie de la régulation sociale et théorie des conventions : deux voies d'interaction dynamique entre télétravail et management à distance

La théorie de la régulation sociale : les règles comme vecteurs d'interaction

Une lecture attentive des pratiques du télétravail et ses caractéristiques permet de faire deux observations principales. En premier, le télétravail induit des espaces de discussions et de réintégration des règles, d'efforts, des attentes et d'éloignement spatial (distanciation sociale entre producteurs de règles et de contrôle (c'est-à-dire par la hiérarchie) et les travailleurs).

En second, la pratique du télétravail met à l'épreuve, la capacité des travailleurs séparés les uns des autres, et qui ne peuvent pas produire des régulations autonomes dans les mêmes conditions où la localisation dans un espace commun permet des ajustements interpersonnels (Taskin et Tremblay, 2010).

Ces deux observations justifient la nécessité de revisiter la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) pour établir, voire expliquer les interactions entre télétravail et management à distance.

La TRS a pour objet, les processus sociaux de production des règles en transformation permanente, sans cesse élaborées, corrigées par des acteurs sociaux. De ce point de vue, Reynaud (1988) distingue deux types de régulation en interaction dans le rapport social, au sein duquel, les règles sont produites par des acteurs dans leur jeu collectif.

D'un côté, il y'a la régulation de contrôle, par laquelle ceux qui détiennent le pouvoir de créer les règles s'efforcent de maîtriser la

situation et influencent de l'extérieur, la régulation d'un groupe social donné. De l'autre côté, la régulation autonome opère pour traduire «la construction, avec ce que cela comporte de contraintes et d'apprentissages, d'un ensemble de normes sociales» et donc, la définition des règles par les travailleurs, par rapport aux règles qui leur sont imposées.

De fait, la régulation sociale paraît ainsi expliquer la manière par laquelle les individus réagissent aux contraintes de l'action, interprètent une situation donnée, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens de l'action (Taskin et Gomez, 2015 ; Taskin et Tremblay, 2010). C'est aussi un moyen d'appréhender comment les travailleurs se mobilisent et s'affrontent sur les jugements à propos de l'efficacité d'un mode de management ou d'organisation. Toutes choses qui conduisent Bréchet (2008) à affirmer que ces deux types de régulation semblent se recouper, s'opposer d'une certaine façon et se compléter en fin de compte dans la vie de l'organisation.

L'accent est donc mis sur le fait social que constitue l'action comme processus de production de règles et non sur une suite d'événements dont il suffirait de retrouver les enchaînements pour comprendre leurs relations avec l'action (Taskin, 2006 ; Taskin et Gomez, 2015 ; Taskin et Tremblay, 2010).

La TRS conduit donc à considérer les relations de pouvoir dans toute leur diversité, à analyser séparément les différentes structures de jeu qui permettent de les comprendre. À poser comme des problèmes empiriques, les facteurs qui peuvent expliquer différentes transformations, l'influence que chaque système peut avoir sur un autre, voire les tendances générales de transformation de systèmes sociaux (Bréchet, 2008). En un mot, voir comment ou par quel mécanisme, les règles de comportement dans la pratique du télétravail influent sur le management à distance et réciproquement.

L'interprétation du succès ou de l'échec du management pratiqué dans une organisation en télétravail se fera donc plutôt à partir de la déconnexion entre les espaces d'ajustement de règles et les espaces matériels de travail. Les deux espaces ne coïncidant plus comme dans le cas du travail dans un lieu partagé. Une convention de travail en commun pourrait-elle concilier les deux espaces ?

La théorie des conventions : cadre de valorisation des croyances partagées dans un « monde commun »

La théorie des conventions (TC) nous paraît incontournable dans cette analyse, par le fait que, en amont de toute règle et de tout accord entre acteurs, il devrait exister un accord préalable sur la signification et les modalités d'interprétation de ces règles. On peut utilement questionner les règles du télétravail dans un contexte de confinement, pour ne pas freiner l'atteinte des objectifs d'une organisation.

L'hypothèse centrale de la théorie est que l'accord entre individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun préalable au monde commun (Laurent et Laurent, 1991).

Orléans (1989) définit la convention comme un système de croyances réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et qui dote les acteurs d'une référence commune, produit une représentation collective extériorisée qui fonde le cadre des anticipations individuelles.

La TC considère qu'il existe une incertitude radicale antérieure à toute décision et à toute norme, sur le bien-fondé de la norme. Ainsi, sans une croyance préalablement partagée par les acteurs sur les fondements communs pour l'interprétation, il ne peut y avoir de normes. La normalisation par les croyances partagées précède l'émergence des règles comme le montre la théorie de la justification (Laurent et Laurent, 1991). Les consensus et les accords ne sont compris qu'à partir des grilles de lecture du monde qui définissent les grandes options d'interprétation.

La TC s'est particulièrement intéressée à l'analyse du travail depuis les travaux pionniers de Leibeinstein (1982). Les croyances partagées sur le niveau d'effort normal ou « convention d'efforts » forment les substrats des accords et des désaccords exprimés ou non sur les règles.

Dans la problématique ouverte par le télétravail, la TC suggère que l'échec ou le succès de telles pratiques ne dépend pas seulement des règles que l'on discute et se donne. Elle suppose des croyances implicites sur le travail bien fait à partir d'un bon management à distance.

Au final, on peut donc, à la suite de Taskin et Gomez (2015), observer que la TRS et la TC permettent de comprendre les conditions

de coordination sociale et d'adoption de règles nouvelles à partir du comportement des acteurs.

Cette réalité est observée dans l'interaction télétravail-management à distance. En effet, la TRS considère les règles comme des modalités d'ajustement auxquelles se réfèrent des acteurs et à partir desquelles ils peuvent négocier. La TC fait émerger spontanément des règles de l'incapacité des acteurs à se donner explicitement des références communes.

L'interprétation des règles diverge donc dans les deux théories. Pour la TRS, l'adoption des règles est la conséquence de dialogues et de consensus. Pour la TC, l'adoption des règles est le fait des croyances que partagent ou non les acteurs, sur l'effort qu'ils doivent produire ensemble. Pour atténuer cette divergence, l'acquisition de compétences nous semble être une des voies de solution.

Les enjeux et compétences du management du télétravail

Une analyse en profondeur des expériences de pratiques de télétravail, montre que le lien management à distance et télétravail, se construit et se consolide autour de certains facteurs. Ainsi par exemple, les travaux de Ruiller *et al.* (2017) mettent en exergue le facteur proxémique. Ceux de Frank et Gilbert (2007) retiennent la régulation. Tandis que les travaux de Le Le Roux (2007) prônent la nécessaire collaboration.

Ces facteurs constituent la trame ou le socle sur lequel les compétences doivent porter, tant pour les travailleurs que pour les managers. Pour une meilleure opérationnalisation de notre problématique, il nous paraît important de préciser et de caractériser ce que nous retenons comme compétence dans cette réflexion. Par la suite, nous dévoilerons les compétences nécessaires à l'exercice du télétravail et à son management à distance.

Les compétences, de quoi parle-t-on ?

Depuis plusieurs décennies, la notion de compétence a pris de l'ampleur en s'imposant comme objet de préoccupation dans des pratiques sociales. Selon Oiry, 2005 ; Zarifian, 2001, la compétence aurait des liens fonctionnels ou circonstanciels avec les mutations ou les évolutions qui se sont produites dans les organisations.

Le constat est donc fait que la compétence appliquée dans les organisations a changé le rapport aux qualifications professionnelles en plaçant les travailleurs en situation de responsabilité (Lichtenberger,

1999), face à leur employabilité sur la base des compétences qu'ils ont à acquérir, entretenir, améliorer, diversifier.

Lorsqu'il faut tenir un poste de travail, apprécier pour différencier dans un milieu social donné, c'est encore la compétence qui est utilisée. On en arrive à distinguer des types de compétences. Compétences clés, compétences de base, compétences collectives, compétences individuelles, compétences stratégiques etc... autant de lectures et usages faits de cette notion. La compétence est donc plurielle. Ainsi, dans le cadre de notre analyse, il nous semble prudent de faire un bref rappel historique de la notion, de la caractériser et en fin de compte, de proposer une approche de définition qui soit adaptée à notre perception du concept.

Dans une perspective historique, Oiry (2005), cité par Coulet (2016), indique que la compétence a été en premier lieu évoquée par les psychologues. Ainsi, White (1959) indique que l'on utilisait cette notion pour repérer les caractéristiques des sujets influençant la performance au travail. La synthèse des contributions en psychologie, selon Oiry, aboutit au fait selon lequel la compétence est « individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique » (Oiry, 2005). Transposant cette notion dans les sciences de gestion et notamment en GRH, le constat de Oiry semble être confirmé, de nombreux auteurs lui ayant emboîté le pas.

Ainsi, pour Parlier (1994), « la compétence est une caractéristique de l'individu. Elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel ». Dans le même temps, elle est le fait d'un dynamisme avéré en ce sens que l'on peut reconstruire de manière dynamique, sous forme de savoirs, savoir-faire pratique, ou de raisonnement, les différents éléments qui la constituent.

Son caractère hétérogène est également observé en GRH ; Bellier (1999) montre que la compétence agrège des savoir-faire techniques, les comportements et attitudes traduisant un savoir-être. Dans la même veine, le caractère contextualisé est lui aussi démontré par les travaux de Le Boterf (1994) lorsqu'il parvient à établir que la compétence est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste.

Le caractère dynamique et scientifique de cette notion en GRH a suscité, dans la littérature, des définitions parfois contrastées. Chacun dans son contexte ayant la prétention d'en maîtriser la signification. Les travaux des auteurs comme Dietrich (2002) ; Lichtenberger (1999) ;

Livian (2002) ont ainsi pu constater en parcourant les nombreuses approches que cette multitude de définitions favorisait davantage la diffusion de la notion, son adoption par un ensemble d'acteurs en ayant des conceptions distinctes.

De façon fédératrice, deux grands groupes de définitions ont pu être constitués. Les auteurs qui mettent en exergue la dimension cognitive ou technique de la compétence avec comme tête de file, Bourdieu (1989) et Koebel (2006). Pour ces auteurs, et selon la définition de De Montmollin (1986), citée par Coulet (2016), la compétence est un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

À l'opposé, d'autres auteurs, parmi lesquels on retrouve, Cahour (2006) ; Letor (2006), ont privilégié la dimension sociale, affective ou émotionnelle de la compétence.. Ces auteurs, partisans du behaviorisme, partagent le point de vue de Defélix (2005) pour qui, « définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents ».

Entre les deux conceptions, un point d'équilibre a été trouvé dans les travaux Bellier (1999) pour qui, « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Comme on peut le constater, le débat sur la définition de cette notion n'est pas clos. C'est pour ce faire, qu'il nous semble utile de mieux la caractériser, avant de lui proposer une définition.

La première caractéristique qu'il nous semble devoir retenir est que la compétence est un concept connexe à la qualification. En effet, la qualification peut être traduite comme une imbrication entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail.

L'enseignant à qui il est demandé de délivrer un enseignement en ligne, justifie-t-il de connaissances dans ce domaine ? Sait-il ou alors maîtrise-t-il le process ? Toujours est-il qu'il doit ne pas interrompre le processus pour ne pas empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.

On peut donc faire l'hypothèse que la compétence peut se construire sur trois composantes : un fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois ; une homogénéisation de la représentation du travail ; une intégration dans le cadre légal du travail. Cette vision semble épouser les contours de l'approche structurale de la compétence défendue par Brochier (2010), quand il la caractérise comme « une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Cette approche permet de ressortir la deuxième caractéristique qui se veut être la nuance avec la qualification autour de trois points : une évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail donnée ; une configuration mouvante des emplois liée au développement des compétences des salariés et une focalisation sur la négociation d'entreprise.

À partir de la dichotomie qualification-compétence, il devient alors nécessaire de repenser ou mieux encore, de renouveler en l'adaptant, la notion de compétence. L'enjeu ici est celui de pouvoir mieux intégrer les compétences dans le contexte de l'activité de travail. Les compétences n'ont de sens que par rapport aux conditions particulières dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Il apparaît donc comme une nécessité de se recentrer sur le travail avec une baisse de niveau de contrôle. Il s'agit de mettre en œuvre, un ensemble de processus de résolution de problème qui laisse aux individus des zones autonomes dans la manière de gérer leur activité. En quelque sorte, développer la capacité de savoir agir en situation. Il faut aussi savoir prendre en compte des éléments qui relient les individus au collectif, parce que les compétences sont contextualisées, et dépendent pour une part, de l'engagement individuel et pour une autre, des conditions de réalisation et des résultats attendus.

Ainsi, notre approche renouvelée de la compétence devra être articulée aux performances, et sur des principes d'évaluation équitables. Les procédures d'évaluation devront prendre en compte d'autres facteurs autres que les compétences techniques. Les compétences doivent donc être des normes simplifiées et révisables en se référant à l'analyse des situations de travail et en s'adaptant à leur évolution. Cette réalité est effectivement boostée par le télétravail qui a induit un nouveau mode de management, le management à distance,

prenant racine dans la capacité de développer à brève échéance des compétences essentielles.

Des compétences usuelles pour manager le télétravail

Manager les collaborateurs en télétravail nécessite le déploiement de certaines compétences à la fois chez les collaborateurs et chez le manager. Ces compétences, non seulement devraient aiguillonner l'action commune, mais constituer le ciment sur lequel se construit la continuité de l'activité. Nous présentons quelques compétences nécessaires à l'action.

La première compétence consiste à construire un socle commun de compétences à développer. Il s'agit de la capacité à créer un sentiment de collectif pour garantir l'activité. Ensemble, collaborateurs et manager devront pouvoir maintenir l'esprit d'équipe, interagir entre eux et partager certaines valeurs propres à leur contexte d'activité.

La deuxième attitude c'est de bâtir une capacité d'interaction comme compétence clé. Cela va se traduire en termes concrets par le choix de bons canaux ou outils de communication. Il existe en effet de nombreux outils permettant de stocker, de partager et d'échanger pour la collaboration à distance. Le choix des outils va différer en fonction de la situation et de l'objectif recherché. Par exemple, s'il s'agit d'un échange sur un point particulier, le téléphone ou la messagerie peut être d'usage. Par contre, s'il s'agit d'un partage d'une collaboration à plusieurs, une visioconférence peut-être le bon outil.

Une troisième compétence peut tenir à la capacité à savoir gérer le temps. La pratique du télétravail peut induire des interférences entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il faudrait donc pouvoir établir un ordre de priorité, savoir fixer les plages horaires pendant lesquelles on peut être joignable.

Une quatrième compétence est celle qui relève de l'empathie. Il s'agit de savoir que les collaborateurs vivent des situations différentes. Le contexte du télétravail peut être tout autre, car leur vie l'est aussi. La distance du télétravail implique de s'adapter à la réalité des autres.

Une cinquième compétence peut être de savoir développer une forme d'autonomie et une organisation conséquente du travail. Autonomie et organisation permettent d'éviter angoisse et inconfort. Il faudrait alors déterminer en amont, les pratiques à faire respecter par ses collaborateurs. Ces pratiques ou méthodes de travail une fois adoptées par tous, permettront à l'équipe de gagner en efficacité.

Une sixième compétence est de pouvoir manager à distance, chapeauter des équipes dans des conditions extraordinaires qui rendent difficile le suivi de l'activité. Des efforts supplémentaires nécessaires pour la présence sont requis. Comment procéder pour maintenir le contact avec les collaborateurs ? Appeler les salariés en télétravail plus souvent qu'en temps normal ; savoir donner du sens aux missions et adopter les signes de reconnaissance et de valorisation du travail des collaborateurs sont autant d'exigences à combler.

Une septième consiste à la capacité de manager les collaborateurs par objectif. En fait, le management en télétravail se fait au fil de l'eau par rapport à des points et aux contraintes spécifiques. Le manager doit donc être capable d'évaluer le temps nécessaire pour chaque tâche afin de maintenir une charge de travail réaliste pour chaque collaborateur et être en mesure d'identifier les collaborateurs en difficulté.

Une compétence autre est celle qui consiste à manager un collectif. L'idée ici est de faire fonctionner un collectif mais à distance. Pour ce faire, il s'impose comme une nécessité de travailler avec des rythmes différents et singuliers. L'enjeu serait donc celui d'entretenir un climat de coopération, de collaboration et un sentiment d'appartenance.

La capacité à travailler ensemble peut devenir un enjeu quand l'activité focalise chacun à privilégier ses propres objectifs et résultats. Les réunions sous quelques formes constituent un moyen important pour développer la convivialité et le plaisir de partager.

Une autre compétence serait la capacité de développer et déployer une proximité relationnelle par la confiance mutuelle. En effet, sans confiance rien n'est possible dans le management.

Conclusion

L'objet de notre réflexion était de questionner les compétences nécessaires à la pratique du télétravail et à son management à distance. Les caractéristiques du télétravail et celles du management à distance ont permis de mettre en évidence le lien consubstantiel entre les deux concepts. Le management à distance est apparu comme le corrélat du télétravail.

Si des interactions dynamiques ont pu être établies entre ces notions, nous avons essayé de montrer que la réussite ou l'échec de la mise en œuvre de la jonction entre les deux notions est fonction

des compétences exprimées, maîtrisées et déployées à la fois par le manager et ses collaborateurs.

Nous avons par la suite, proposé une approche dite renouvelée de la compétence. Cette approche met au centre de la construction de la compétence l'analyse de situation de l'activité. Cette compétence, après analyse profonde des mutations de l'activité, devra être basée sur la performance et la pratique de l'évaluation.

De même, cette compétence devra être enrichie par la prise en compte d'autres facteurs non techniques susceptibles d'avoir quelque influence sur la pratique de l'activité. À cet égard, la compétence devra être construite sur la base de normes ou règles simplifiées et révisables afin d'assurer la capacité de pouvoir s'adapter à toute situation nouvelle.

Au final, des compétences relevant de différents ordres culturel, sociologique, technique, psychologique et managérial ont été proposées.

Références bibliographiques

- Bellier, S. (1999). La compétence Dans P. Carré & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Editions de Minuit.
- Bréchet, J.-P. (2008). *Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. *Revue française de gestion* (4), 13-34.
- Brochier, D. (2010). La notion de compétence professionnelle : état de la recherche et perspectives *Séminaire organisé par l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque*. Paris.
- Cahour, B. (2006). *Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique*. *Le travail humain*, 69(4), 379-400.
- Coulet, J. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités (en ligne)*, 13, 1.
- Dambrin, C. (2004). *How does telework influence the manager-employee relationship?* *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.

- De Montmollin, M. (1986). *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Defélix, C. (2005). *Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible*. *Négociations* (2), 7-20.
- Deffayet, S. (2002). *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale*. *Recherches sociologiques*, 33(1), 27-48.
- Dietrich, A. (2002). *Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines*. *Revue sciences de gestion*, 33, 97-121.
- Fairweather, N. B. (1999). *Surveillance in employment: The case of teleworking*. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39-49.
- Felstead, A., Jewson, N., et Walters, S. (2003). *Managerial control of employees working at home*. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Frank, E., et Gilbert, P. (2007). *Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle*. *Marché et organisations* (2), 167-188.
- Koebel, M. 2006. *Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence*. *Utinam*, 6, 53-74.
- Lalle, B. (1999). *Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire*. Paper presented at the La GRH : contrôle et autonomie.
- Laurent, B., et Laurent, T. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Le Roux, S. (2007). *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI*. *Marché et organisations* (2), 189-208.
- Letor, C. (2006). *Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants. Analyse des représentations sociales d'acteurs pédagogiques*.
- Lichtenberger, Y. (1999). *La compétence comme prise de responsabilité. Entreprises et compétences: le sens des évolutions*, 69-85.
- Livian, Y.-F. (2002). *Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines. Gérer et Comprendre*.

- Oiry, E. (2005). *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles?* *Revue française de gestion* (5), 13-34.
- Parlier, M. (1994). La compétence au service d'objectifs de gestion. Dans F. Minet, M. Parlier & S. De Witte (Eds.), *La compétence, mythe, construction ou réalité ?* Paris : l'Harmattan
- Reynaud, J.-D. (1988). *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome.* *Revue française de sociologie*, 5-18.
- Ruiller, C., Dumas, M., et Chédotel, F. (2017). *Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail.* *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* (3), 3-28.
- Sewell, G., et Taskin, L. (2015). *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework.* *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Taskin, L. (2006). *Déspatialisation et modes de contrôle : Entre régulations et conventions Le cas du télétravail dans le secteur public.* Paper presented at the Séminaire CRECIS.
- Taskin, L., et Gomez, P.-Y. (2015). *Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ?* @ GRH(1), 99-128.
- Taskin, L., et Tremblay, D. G. (2010). *Comment gérer les travailleurs ?* *Gestion*, 74(1), 1-30.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work.* *Harvard Business Review*, 53(2), 77-84.
- White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence.* *Psychological review*, 66(5), 297.
- Wicks, D. (2002). *Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework.* *Management Decision*, 40(7), 672-681.

Chapitre 10

ADAPTATION DES ENTREPRISES À LA PANDÉMIE DU COVID-19 : ÉCLAIRAGE À PARTIR DE LA THÉORIE INSTITUTIONNELLE

Viviane Ondoua Biwolé

Résumé

L'objectif de cet article est d'apprécier l'adaptation des entreprises camerounaises au cadre institutionnel en lien avec la Covid-19. De nature exploratoire, la présente recherche mobilise l'approche qualitative. Les données proviennent du GICAM qui a mené une enquête auprès de 100 entreprises au cours du mois d'avril 2020 et des entretiens semi directifs réalisés auprès de 5 grandes entreprises. Il en ressort que l'adaptation des entreprises relève des arrangements institutionnels et sont pour la plupart d'ordre tactique et stratégique. Ces arrangements semblent plus déterminés par les pressions externes relativement aux négociations multilatérales et bilatérales. Dans ce contexte, les entreprises s'opposent aux dispositions étatiques en exigeant plus d'incitations. Sur la base des résultats, l'étude dévoile les implications théoriques et managériales relativement aux arrangements institutionnels en contexte de crise sanitaire.

Mots clés : Covid-19 - adaptation - isomorphisme - mimétique - théorie institutionnelle - Entreprise.

Abstract

The objective of this article is to appreciate the adaptation of Cameroonian companies to the institutional framework with regards to the Covid-19. This explorative research mobilizes a qualitative approach. Secondary data comes from GICAM which conducted a survey of 100 companies in April 2020 and semi-structured interviews with 5 large companies. It turns out that the adaptation of companies depends on institutional arrangements and are for the most part tactical and strategic. These arrangements appear to be more determined by external pressures in relation to multilateral and bilateral negotiations. In this context, companies oppose state provisions by demanding more incentives. On the basis of the results, the study provides some theoretical

and managerial implications including institutional arrangements in times of health crisis.

Keywords: *Covid-19 - adaptation - mimetic - isomorphism - institutional - theory - Company.*

Introduction

Les titres des journaux ne cessent de traduire la tragédie des entreprises camerounaises en pleine pandémie de la Covid-19. « *Eco matin* », un journal économique camerounais, du mercredi 29 avril 2020 titrait *Camair-Co va mettre 371 employés en chômage technique et Comment l'État peut-il sauver les PME ?* Ces titres révèlent la difficulté qu'ont les entreprises à s'adapter au contexte imposé par la pandémie de la Covid-19.

Les actions des entreprises ont, en tout temps, été considérées comme résultant des choix réalisés sous contraintes. Depuis lors les chercheurs se sont intéressés à l'étude des conditions qui encadrent et contraignent l'action des entreprises à travers la théorie institutionnelle. Elle est utilisée ici pour expliquer ce processus d'adaptation des entreprises à la pandémie de la Covid-19.

Dans la littérature, trois mouvements se dégagent de l'analyse institutionnelle. Le premier considère que l'interaction entre l'État et les entreprises questionne la nature de l'intervention de l'État dans le marché (David, 1817; Smith, 1776), notamment à travers le régime fiscal et le système bancaire. Le deuxième mouvement concerne l'analyse de l'apparition des formes organisationnelles issues de la concurrence et des comportements aussi bien des entreprises que des régulations de l'État. Cette analyse concurrentielle empruntée à Marshall (1920) explique pourquoi certaines entreprises choisissent telle forme organisationnelle ou telle autre. Le troisième mouvement renvoie à la vision microéconomique des arrangements institutionnels. Cette perspective tient compte à la fois des exigences de la régulation de l'État, des autres institutions (la théorie du public choice de Buchanna et Tullock (1962)) et de la réponse aux comportements d'autres acteurs économiques. Il s'agit alors d'apprécier leurs stratégies incluant aussi bien les exigences légales, les événements imprévus et d'autres comportements dépendant de l'appréciation qu'ils ont des informations des phénomènes extérieurs.

Dans cette perspective, plusieurs motivations justifient l'adaptation des entreprises. D'une part, la nécessité de survivre, de s'ajuster à un phénomène environnemental (Mintzberg, 1999), d'occuper une position concurrentielle confortable (Porter, 1982), de s'arrimer à la technologie ou de s'engager dans la diversification (Chandler, 1962). D'autre part, il s'agit de se conformer aux pressions institutionnelles et sociales par souci de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983). Concernant le processus d'homogénéisation, il varie de l'institutionnalisation (Weber, 1922) au caractère répétitif des actions des organisations (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977; North, 1990 ; Oliver, 1991).

La présente réflexion explore les mécanismes d'adaptation des entreprises camerounaises face à la pandémie de la Covid-19. La préoccupation est axée sur les adaptations des entreprises camerounaises face à la pandémie de la Covid-19. Deux objectifs sont poursuivis :

- identifier les comportements d'adaptation des entreprises camerounaises ;
- révéler les mécanismes d'adaptation des entreprises camerounaises face à la pandémie au coronavirus.

Nous débiterons notre développement par une revue des fondements théoriques de l'adaptation des entreprises, avant de présenter la méthodologie de la recherche exploratoire s'appuyant sur les résultats de l'enquête menée par le GICAM et de 5 entretiens réalisés en face à face. À partir de ces entretiens, des mécanismes d'adaptation sont identifiés. Une discussion des apports et des limites de notre recherche constituera la dernière section de l'article.

Fondements théoriques de l'adaptation des entreprises au regard de la théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle présente une grille de lecture intéressante pour apprécier l'adaptation des entreprises à la Covid-19. En effet, l'on observe depuis l'apparition de cette pandémie une régulation impérative de l'État exigeant le respect des directives permettant d'arrêter la propagation de la maladie. De même, il apparaît de façon claire la nécessité pour les entreprises de s'arrimer à ces exigences et de garder leur espace marchand. Plusieurs institutions sont alors actives. Nous entendons par institutions ici l'ensemble de règles, des procédures qui doivent être respectées et les normes comportementales de nature morale ou éthique conçues pour contraindre le comportement des

individus dans le but de maximiser la richesse ou l'utilité des dirigeants (North, 1981).

Deux courants de la théorie institutionnelle se dégagent de la littérature. L'approche économique et l'approche sociologique. La première insiste sur l'intentionnalité des institutions alors que la deuxième se focalise sur leur efficacité.

L'approche économique de la théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle est utilisée depuis une soixantaine d'année pour analyser le cadre institutionnel qui influence le comportement des acteurs économiques, qu'il s'agisse des individus ou des entreprises. Le cadre institutionnel renvoie à l'ensemble des règles et des formes organisationnelles d'une société. North (1990) reconnaît que les institutions peuvent influencer la performance économique à travers la réduction de l'incertitude dans le mode de structuration de la vie quotidienne et grâce à la diminution des coûts de transaction. Les institutions peuvent être des structures spontanées telles la famille, la communauté ou le clan ou des organismes plus structurés comme l'État qui ont le mandat de réguler la vie politique, juridique sociale et culturelle. On ajoute à cette catégorie les syndicats et d'autres organismes dédiés qui se sont donnés pour mandat moral ou éthique d'émettre des normes visant à influencer les comportements. Dans cette logique, il apparaît que l'intentionnalité des institutions à travers les normes qu'elles édictent suffit à orienter le comportement des entreprises. Dans ces conditions, si les institutions sont fortes elles aboutiront à une sélection naturelle qui exclurait de l'espace marchand les organisations qui ne se conforment pas aux normes édictées. Cette sélection naturelle n'est possible que si les institutions sont suffisamment fortes pour infléchir le comportement des organisations. Ce qui ne semble pas être le cas au Cameroun.

En effet, au Cameroun, la pandémie trouve un État fragilisé par des conditions économiques peu favorables du fait de la baisse drastique des prix du pétrolier depuis le milieu de l'année 2014, associée à l'explosion des dépenses sécuritaires due aux crises internes ; la croissance économique a ainsi connu une décélération, passant de 4,6% en 2016 à 3,5% en 2017. Après une légère remontée en 2018 (4,0%), elle est retombée à 3,3% en 2019. L'économie camerounaise est extravertie et située en bout de chaîne de valeur mondiale. Elle exporte majoritairement les matières premières et importe les produits finis. En 2018, sa balance commerciale présentait un déficit de 1 292,8 milliards de FCFA, soit une augmentation de 120,5 milliards de F CFA (+10,3%)

par rapport à l'année 2017. Ses principaux produits d'exportations sont : le pétrole brut (40,8% de la valeur totale des exportations en 2018 évaluées à 2112,3 milliards de FCFA), le bois et ouvrages en bois (14,5%), cacao brut en fèves (11%). Cette même année, 20% des importations du pays chiffrées à 3 405,2 étaient des produits alimentaires¹.

Ce contexte est aggravé par le constat de la faible pression exercée par les institutions publiques. À titre d'illustration, le gouvernement a pris trois séries de mesures. D'abord le 17 mars (13), puis le 9 avril (7 de plus soit 20 au total) et le 30 avril (19). La mise en œuvre des directives gouvernementales de riposte à la Covid-19 est émaillée d'interprétations et initiatives éparses par les membres du Gouvernement au point où le Premier ministre chef du Gouvernement a dû rappeler certains principes relatifs à l'organisation du travail gouvernemental. Il constatait alors « *la démultiplication des initiatives personnelles et solitaires de la part des membres du Gouvernement* »². Ces actions concernent entre autres, la signature des actes réglementaires y relatifs. Il apparaît alors une faible coordination traduisant une fragilité de l'institution en charge de la riposte à la Covid-19 dans sa capacité à infléchir ou orienter les stratégies des entreprises.

En 2014, analysant la faible capacité de l'État à infléchir le comportement des agents économique le Président de la République reconnaissait lui-même que :

Ces observations que je suis amené à faire, une nouvelle fois, traduisent la difficulté que nous éprouvons à passer d'une économie où le rôle de l'État reste prédominant, à un système plus libéral qui est désormais la règle. À tel point que nous cumulons parfois les inconvénients des deux systèmes. Ainsi s'explique, me semble-t-il, la résistance aux réformes structurelles qui entrave nos efforts pour relancer la croissance », **Paul Biya, message à la Nation du 31 décembre 2014.**

Ce constat a été relevé par des chercheurs en ce qui concerne l'arrimage des entreprises aux exigences de responsabilité sociale des entreprises (Fouda, 2014 ; Sangue Fotso, 2018 ; Spence *et al.*, 2011). C'est fort de cette réalité que l'approche sociologique de la théorie institutionnelle est préférée dans cet article pour apprécier comment les organisations se sont adaptées à la Covid-19.

1. FMI (2020), Rapport sur la politique monétaire.

2. Lettre du Secrétaire Général des services du Premier Ministre du 19 avril 2020 relayant les instructions du Premier Ministre.

Approche sociologique de la théorie institutionnelle

L'approche sociologique de la théorie institutionnelle insiste sur l'efficacité des institutions. Les normes qu'elles édictent orientent le comportement des entreprises, si celles-ci les trouvent efficaces. Cette efficacité s'obtient à travers divers arrangements institutionnels qui permettent de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1985), ou des arrangements qui insistent plus sur les incitations que les obligations (North, 1990) ou encore des arrangements qui résultent des actions répétitives devenant des normes reconnues comme efficaces (Aoki *et al.*, 2001). Dans ce contexte, le comportement des entreprises peut être influencé par une diversité d'institutions qui se complètent. Ces institutions sont formelles (État, syndicat, organismes dédiés, groupements patronaux) et non formelles (les pratiques, les habitudes, les conventions).

L'adaptation des entreprises est donc traversée par plusieurs rationalités. March et Simon (1958) et Cyert et March (1963) justifient l'adaptation des entreprises par le souci de survie lorsque les résultats de l'entreprise sont inférieurs aux objectifs fixés. Porter (1982) s'oppose à cette thèse et soutient qu'une entreprise efficace du point de vue de l'atteinte de ses résultats peut s'engager dans un processus de changement pour les préserver autant que pour assumer son positionnement stratégique (contrôler les nouveaux concurrents ou saisir de nouvelles opportunités). Ainsi donc, le changement peut découler d'une contrainte (Lawrence et Lorsch, 1967), d'une intention délibérée (Perret, 1996) ou d'une planification scrupuleuse (Collerette, 2008). Sans nier l'importance de ces arguments, deux paradigmes sont retenus ici, celui défendu par Chandler (1962) et le courant institutionnel de DiMaggio et Powell (1983).

Chandler reconnaît que le l'adaptation structurelle d'une organisation est le fruit des facteurs de contingence tels la technologie et la diversification. Il soulève le débat structure-stratégie ou stratégie-structure. La question est de savoir lequel des phénomènes commande l'autre; est-ce la stratégie qui commande la structure ou, à l'inverse, la structure qui exige une certaine stratégie ? Bien que la réflexion sur cette relation soit pertinente ce qui nous intéresse le plus dans les travaux de Chandler ce sont les motifs de changement des managers sous l'emprise des pressions fortes Chandler (1962) cité par Pacitto et Chandler (2017). Deux variables reflètent la pression évoquée par l'auteur : la diversification et la technologie. Ainsi donc pour Chandler, c'est la réponse à une pression et surtout l'obligation de

s'y adapter (du fait qu'elle s'impose comme un impératif) qui oblige les entreprises à s'adapter et à changer. Pour Chandler, l'une des premières conséquences du changement opéré par les entreprises face à une pression est la modification de sa structure.

Contrairement à Chandler, Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) et (Oliver, 1991) justifient le changement des entreprises par la recherche de la légitimité. C'est elle qui déclenche le processus d'adaptation des organisations. Les changements induits par cette pression sont motivés par l'impérieuse nécessité pour les entreprises de s'arrimer (par souci de survie et de compétitivité) aux nouvelles mutations. L'organisation va donc tirer sa légitimité de sa congruence avec les exigences de son milieu. C'est la logique de l'encastrement de Granovetter (1985). Les organisations sont non seulement encadrées mais interconnectées. Leurs adaptations ou changements s'apprécient donc selon trois mouvements de l'isomorphisme DiMaggio et Powell (1983). Le premier mouvement est l'isomorphisme coercitif qui fait allusion aux obligations légales (lois, règles) assorties de sanctions. Il se réfère à la légitimité légale. Le deuxième est l'isomorphisme normatif qui concerne l'adhésion consciente aux règles et normes institutionnelles édictées par l'État ou les organisations dédiées. Il s'agit de la légitimité morale. Le troisième est l'isomorphisme mimétique qui se réfère à l'imitation consciente ou inconsciente des modèles qui ont réussi ou du leader du secteur. La légitimité est une convention acceptée et partagée.

Il implique des négociations et coopérations nécessitant de tenir compte des engagements volontaires. Ici, il est mis une emphase sur le changement contraint aussi bien par les mesures étatiques que par le comportement des autres entreprises. L'article s'intéresse aux mécanismes qui ont conduit à ces changements dans le contexte actuel de la Covid-19.

Méthodologie

Les déterminants de l'adaptation des entreprises en situation de pandémie mondiale entraînant une récession sont encore mal appréhendés, du fait de la nouveauté du phénomène, du moins pour le siècle en cours. C'est ce qui justifie la démarche inductive de cette étude qui s'appuie, d'une part, sur la base de données du GICAM³ et, d'autre part, sur des entretiens réalisés auprès de 5 grandes entreprises.

3. Nous remercions le GICAM qui nous a autorisé à utiliser sa base de données dans le cadre de cette analyse. Ces données ont été complétées par des entretiens semi directifs en face à face du 22 au 28 avril 2020.

Le GICAM a réalisé une étude le 22 avril 2020 auprès de 100 entreprises dont 31 du secteur industriel et 69 étant des services. La répartition par branche d'activités est la suivante :

Le questionnaire utilisé par le GICAM s'articule autour des thématiques ci-après : l'activité principale de l'entreprise, l'avis de l'entreprise de l'impact de la pandémie sur ses activités, l'évolution du chiffre d'affaires et le comportement de la trésorerie de l'entreprise, l'évolution de la main-d'œuvre, la situation des investissements, les mesures adoptées par l'entreprise pour juguler la crise et leurs estimations en valeur monétaire. C'est cette dernière question qui a focalisé notre attention.

L'exploitation de cette base de données a été complétée par des entretiens qui permettent d'apprécier les adaptations stratégiques réalisés auprès de 5 grandes entreprises. Les questions du guide sont entre autres : l'entreprise a-t-elle modifié sa structure ? Si non quels sont les aménagements qui ont été apportés à l'organisation du travail ? Télétravail ? Diminution des postes, Etc. Aménagement au niveau de l'emploi ? Au niveau de la stratégie de l'entreprise ? Quels sont les facteurs qui ont conditionnés ces changements : une obligation légale ? Une norme des groupements patronaux ? L'imitation des concurrents ?

Ci-après les caractéristiques de ces entreprises.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises pour entretiens

Nom	Secteur d'activité	Effectif	Étendue géographique	Date de création
Groupe la Falaise	Tourisme Distribution boisson Mobilier Supermarché	600 dans l'hôtellerie et 400 dans les autres activités	Yaoundé - Douala - Afrique du Sud	Yaoundé 2014 - Bonanjo 1972 - Akwa 1985 - Bonapriso 2019 - Afrique du Sud 2000
Société Anonyme des Brasseries du Cameroun	Secteur industriel : Brassicoles	3 000 personnels	Siège sociale : Douala	Février 1948

SCB	Secteur Bancaire	507	Yaoundé	1989
ENEO	Énergie	3 700	Toute l'étendue du territoire	2014
PROMETAL, entreprise de droit camerounais à capitaux libanais	secteur de métallurgie et aciérie	1 000 employés CA : 70 milliards	Douala	2010

Source : notre étude

Cette étude phénoménologique de nature exploratoire menée auprès des entreprises ayant procédé à des adaptations diverses a été choisie pour mieux cerner les changements opérés au sein des entreprises. La phénoménologie est retenue ici parce que l'étude se fonde sur l'analyse d'un phénomène à partir du vécu des acteurs impactés par celui-ci. Une attention particulière a été portée sur les cas extrêmes de l'échantillon (quasi fermeture de l'entreprise et adaptations stratégiques) permettant de comparer des changements diamétralement opposés et ainsi d'appréhender les facteurs importants des changements. Les cinq (05) entreprises appartiennent à des secteurs différents et le constat de saturation des informations recueillies nous a autorisé à se satisfaire de la taille de l'échantillon.

D'une durée qui varie de 45minutes à une heure, ces entretiens ont été exploités de façon à conserver dans les *verbatim*, la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Ils ont été analysés en suivant tout d'abord les thèmes du guide auxquels on a ajouté les thèmes émergeant des entretiens. L'analyse de contenu manuel correspond à cette modalité. Les résultats obtenus sont présentés ci-après.

Résultats

Cette étude porte sur l'adaptation des entreprises au cadre institutionnel imposé par l'environnement, à la subite, récente et pressante crise sanitaire de la Covid-19. A l'analyse des données trois (03) principales actions se dégagent.

Internalisation des mesures gouvernementales

La première forme d'adaptation est l'acquiescement. Il s'agit d'obéir aux ordres et d'accepter les normes, notamment les règles d'hygiène et les dispositions ergonomiques. Ce qui est intéressant, c'est de savoir comment ces mesures ont été internalisées. Les premières mesures prises par les entreprises visent à limiter ou réduire la propagation de la Covid-19. Quatre catégories de comportements sont observées dont l'hygiène et l'observance de la distanciation sociale, l'aménagement du temps et des modalités de travail, la modification de l'organigramme, le déploiement des ressources humaines.

Tableau 2 : Mesures prises par les entreprises

Entreprises	Mesures d'hygiène et observance de la distanciation sociale	Aménagement du temps et des modalités de travail	Modification de l'organigramme	Ressources humaines
Groupe la Falaise	Oui	Fermeture des hôtels et continuité des autres activités du groupe	Enrichissement du poste en charge de la maintenance	Mise en congé technique de tout le personnel commercial et administratif
Société Anonyme des Brasseries du Cameroun	Oui	Télétravail pour tous les postes non indispensables en présentiel	Réactivation du poste en charge de la veille sécuritaire et sanitaire Enrichissement du poste du vigile	Arrêt de tous les stages Mise en congés des personnels pour 2020
Société Commerciale de Banque (SCB)	Oui	Télétravail et diminution des heures de travail journalier en présentiel	Enrichissement du poste du vigile	Suspension des stages
ENEO Société d'électricité du Cameroun	Oui, pour certains postes le casque et masque étaient déjà une habitude	Rotation des équipes de travail (14 jours pour chaque équipe) Télétravail	Enrichissement du poste du département de recouvrement des créances auprès des clients	Arrêt de tous les stages Mise en congés des personnels pour 2020 Arrêt de contrats des intérimaires qui violent les mesures édictées

PROMETAL	Oui Pas de changement fondamental en dehors du port du masque	Télétravail pour certains postes	Enrichissement du poste de vigile	Tous les chauffeurs ont été mis en repos avec trois mois de salaires payés pour
----------	--	----------------------------------	-----------------------------------	---

Source : Notre étude

Les mesures d'hygiène et l'observance de la distanciation sociale ont donné lieu à des réaménagements ergonomiques dans certaines entreprises. En moyenne, ces mesures sont en deçà de 50 millions pour les entreprises (GICAM, 2020). Ces investissements sont considérés par les entreprises comme indispensables, ce d'autant que près de 12% des entreprises enquêtées ont déjà eu de cas de personnels testés positifs à la Covid-19. 30,8% des Grandes entreprises ont déjà eu de cas de personnes testées "positifs" à la Covid-19 contre 5,6% de PME (GICAM, 2020).

Les mesures d'hygiène ont été observées par toutes les entreprises enquêtées. Un répondant nous fait d'ailleurs remarquer que :

Ces mesures ont été d'autant plus suivies qu'on a l'impression que tous les ministres sont occupés à acheter les seaux, savons et gels hydro alcooliques. Leurs communications se concentrent sur ces directives et très peu sur les analyses stratégiques attendues par les entreprises. Au point où, il n'apparaît aucune perspective qui nous autorise à faire des anticipations.

Comportement mimétique des entreprises

La deuxième forme d'adaptation concerne les décisions mimétiques, les unes inspirées des expériences internationales et les autres imitant les entreprises pionnières des différents secteurs. Il est vrai que pour la plupart, les mesures édictées imposent de la distance dans le travail, mais il apparaît très peu d'innovations. Presque toutes ont opté pour le télétravail, le congé partiel ou technique induisant une rotation du personnel.

De même, l'on observe que les entreprises se sont concentrées et certaines ont réorienté leurs activités pour saisir les opportunités de marché offertes par la pandémie de la Covid-19. Pour le cas du groupe la Falaise, l'option a été de reconvertir le personnel dans les autres groupes notamment les secteurs du mobilier et de l'approvisionnement en boissons en modifiant de fait l'organigramme. Certains agents commerciaux ont été affectés à la distribution des boissons ou dans le département du mobilier. L'objectif étant de densifier les activités de

ces secteurs pour compenser les pertes du secteur de l'hôtellerie. En effet, le responsable de l'entreprise hôtelière affirme que :

Notre décision de fermer le service commercial a été motivée par deux faits. Le premier est une décision de bon sens au regard de trois des 20 mesures retenues par le Gouvernement à savoir : fermeture des frontières, fermeture des bars et restaurant à partir de 18h et interdiction des rassemblements de plus de 50 personnes. La deuxième raison est le suivisme dans ce secteur. Presque toutes les entreprises d'hôtellerie ont fermé leur service commercial, donc cette décision nous a conforté.

Ce comportement mimétique a également été observé dans le secteur bancaire, le responsable reçu en entretien nous avoue que le réaménagement des horaires de travail avec deux heures de moins, le télétravail et des aménagements de travail pour respecter la distanciation sociale sont suivies par l'ensemble des entreprises du secteur. Aux brasseries du Cameroun, c'est la même tendance : le télétravail, la mise en congés pendant la période de la Covid-19, la réduction des effectifs en milieu de travail, les réunions en visioconférence. Dans plusieurs cas l'on a assisté à la réduction du personnel (libération le personnel non stratégique), la fermeture des services principaux, la fermeture des services marginaux qui sont autant de mesures qui modifient la structure de l'organisation.

Concernant les dispositions prises en interne, le responsable d'ENEO rencontré témoigne :

Tous ceux qui avaient des cumuls de congés ont été instruits de les prendre. Il y a des rotations d'équipes tous les 14 jours. Ce qui décongestionne les agences de près de moitié. L'autre moitié travaille en télétravail. Tous les stages ont été suspendus. La violation des mesures barrières est sanctionnée. Pour les intérimaires, cette violation entraîne la suspension immédiate du contrat.

Par ailleurs, l'on a vu le poste de veille sanitaire réactivé aux Brasseries du Cameroun. L'hôtel La Falaise qui a libéré tout son personnel commercial, a fermé le service et n'a laissé ouvert que le service de la maintenance pour l'entretien des appareils. Pour le responsable rencontré en entretien :

La crise de la Covid-19 nous a frappé avec une violence indescriptible dans toutes les agences, en Afrique du Sud, à Yaoundé et à Douala. Nous avons mis tout le personnel commercial en congé technique en prenant soin de respecter la législation en vigueur. Bien entendu, il nous a été impossible de respecter le paiement des cotisations sociales et les impôts. Nous avons gardé un effectif réduit dans le service de

maintenance et une autre partie de ce personnel a été mis en chômage technique.

Arrangements institutionnels engagés par les mouvements patronaux

La troisième forme d'adaptation a été d'engager des négociations avec l'État, directement en *B to B* ou à travers les groupements patronaux. Le responsable du groupe La Falaise reconnaît en effet que :

Les entreprises ont besoin d'un guide, elles souhaitent que l'État propose des incitations à la place des seules obligations. Nous sommes prêts à suivre les mesures gouvernementales et à préserver les emplois, à conditions que l'État nous propose des incitations permettant d'amortir le choc de la pandémie.

La panoplie de doléances formulées par les groupements patronaux au nom des entreprises légitime cette position. Le GICAM a ainsi formulé les doléances ci-après : report des charges sociales et fiscales, financement de trésorerie à taux d'intérêt réduit, mise à disposition des masques à des prix abordables, mise à disposition des tests à des prix abordables, communication permanente sur la crise sanitaire, réduction des délais de paiement, report du paiement des loyers et factures, cautionnement des PME auprès des banques. Le groupe patronal ECAM a suggéré que l'État crée un fonds de garanties en faveur des entreprises. Les réponses du Gouvernement à ces doléances (paiement de dettes de la TVA, suspension de certaines taxes ou augmentation des allocations familiales de 2800 à 4500) représentent près de 114 milliards d'investissements. Elles semblent insuffisantes pour les entreprises (déclaration du secrétaire général du GICAM du 6 mai 2020). En effet, pour le responsable de l'entreprise hôtelière,

Le comportement des entreprises va dépendre à la fois des incitations de l'État et de l'évolution de la pandémie. Nous restons conscients qu'en pareille circonstance, les propositions de l'État vont dépendre des négociations avec les bailleurs. Toutefois, si c'est le secteur privé qui produit de la richesse, l'État devra donc en faire une priorité et proposer des incitations conséquentes. Les entreprises sont en attente des signaux d'espoir pour décider des comportements à adopter.

À l'opposé de ces avis, l'entreprise PROMETAL qui s'investit dans les grands travaux avoue qu'elle ne subit pas encore les effets de la crise. Le responsable interrogé, reconnaît tout de même que son activité sera davantage influencée par les bailleurs de fonds de l'État et l'état du marché sous régional. Dans ces conditions, il avoue que la veille est plutôt tournée vers les institutions internationales et les

arrangements conséquents sur le marché et avec l'État. Pour lui, il faudra peut-être attendre trois ou quatre mois, au cas où l'État serait éventuellement en cessation de paiement ou de rupture de fourniture de matériaux. Seuls les chauffeurs ont été mis en congé technique pour 3 mois avec salaires payés. L'idée étant qu'il est difficile d'apprécier leur comportement en dehors des heures de travail et qu'ils pourraient conséquemment exposer les responsables qu'ils sont chargés de conduire. Le responsable de cette entreprise affirme.

Notre activité ne concerne pas la consommation domestique. PROMETAL s'investit dans les grands travaux (stades de football, livraison du fer à béton). PROMETAL est le N° 1 au Cameroun et dans la sous-région pour la fourniture du fer à béton. C'est une entreprise certifiée Iso 9001. Toutes les mesures de sécurité sont donc respectées. Nous avons juste renforcé les mesures barrières (port obligatoire du masque et le respect des distances physiques). Par ailleurs, l'entreprise a offert 100 millions de francs au Gouvernement et l'entreprise ORCA qui fait partie du groupe PROMETAL a offert un espace pour accueillir les malades du COVID et 400 sacs de riz de 100 kg.

C'est le même constat à ENEO qui, pour l'instant, subit peu l'impact de la pandémie en dehors de l'incivisme des ménages et de la faible diligence des entreprises et des administrations à s'acquitter de leurs factures. Au prétexte de la Covid-19, certains refusent l'accès à leur domicile aux personnels d'ENEO pour relever les index du compteur. De même les déplacements physiques pour les négociations de paiement des arriérés des factures des entreprises et administrations publiques sont limités. La pression faite par mail ou au téléphone n'a pas la même efficacité que la pression en présentiel, avoue le répondant d'ENEO.

Les entreprises subissent différemment le contre coup de la crise suivant les secteurs d'activités et la taille de l'entreprise. L'effet sera sans doute incrémental et les stratégies d'adaptations ultérieures nous délivreront d'autres secrets.

Discussion et conclusion

Deux constats mériteraient d'être faits. Le premier concerne les mesures d'hygiène et de distanciation sociale observées par l'ensemble des acteurs comme interprétation de certaines mesures barrières édictées par l'OMS et relayées par le Gouvernement. Il apparaît que l'adaptation des entreprises en rapport avec ces mesures ne concerne que des actions tactiques. La pression faite par les entreprises et les groupements patronaux a conduit à un assouplissement des mesures,

un mois après. On en conclut que l'institution formelle représentée par l'État ici n'est pas la seule à infléchir le comportement des entreprises.

L'on a par ailleurs observé des comportements mimétiques notamment le télétravail, la suspension des stages, les vidéo conférences suivant le processus de l'isomorphisme mimétique de DiMaggio et Powell (1983). Il y a eu très peu d'innovations. L'entreprise ENEO a opté pour la rotation du personnel dans les agences. Les modifications structurelles (Chandler, 1962) en termes de réduction de postes de travail, d'enrichissement des postes de travail ou de reconfigurations structurelles sont remarquables. Il apparaît d'ailleurs important de signaler l'émergence d'un poste souvent négligé voire oublié *la veille sécuritaire et sanitaire*. Il n'est pas impertinent d'imaginer que ce poste puisse être intégré dans les organigrammes de plusieurs entreprises pour assurer la veille stratégique et prévoir des politiques de gestion sanitaire et sécuritaire. En son absence, il est apparu que plusieurs entreprises n'avaient pas de repères pour une prise de décision dans l'urgence et dans un environnement incertain. Même si l'on peut avouer que la pandémie de la Covid-19 n'a pas été prévisible, l'ajustement au sein des entreprises a été plus difficile en l'absence de la moindre connaissance sur ces maladies virales du fait de l'absence de veille sanitaire et sécuritaire.

Le deuxième constat concerne le comportement de la plupart des entreprises qui consiste à attendre les décisions prises par le Gouvernement, les bailleurs et les partenaires internationaux afin de bâtir une stratégie viable. Deux acteurs s'invitent donc dans le processus stratégique des entreprises comme de véritables déterminants aux actions d'adaptation. Ainsi, en plus des motivations d'adaptations stratégiques des entreprises selon les logiques de survie (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1958), de concurrence, de positionnement stratégique (Porter, 1982), de diversification ou d'arrimage à la technologie (Chandler, 1962), ou encore selon les processus d'isomorphisme DiMaggio et Powell (1983), la régulation voire l'implication de l'État par l'allègement des charges, les subventions ou les appuis financiers directs légitiment les adaptations stratégiques des entreprises. De même, les décisions prises par les bailleurs de fonds (à l'endroit des États) et des partenaires internationaux des entreprises déterminent leurs stratégies d'adaptation dans une logique de survie voire de relance des activités.

Il appert alors que l'adaptation des entreprises en cas de pandémie mondiale induisant une récession économique dépend

plus des arrangements entre les institutions formelles nationales (État, groupements patronaux, syndicats) et des institutions internationales que de leurs initiatives propres. Dans ce contexte, l'institution représente un ensemble de règles du jeu résultant du consensus entre plusieurs institutions formelles nationales et internationales.

La littérature s'enrichit ainsi de la connaissance relative aux stratégies d'adaptation des entreprises en cas de pandémie entraînant une récession. Dans ce contexte, l'adaptation des entreprises dépend des arrangements institutionnels découlant des institutions nationales (État, patronat, syndicat) et des institutions internationales. Au plan interne, il apparaît des oppositions quant aux appuis sollicités, alors que l'État propose certaines exonérations et facilités, le patronat propose la création d'un fonds de garantie, d'apurer la dette des entreprises pour leur permettre d'améliorer leurs trésoreries et s'engager à réduire les délais de paiement de leurs factures.

Il ressort par ailleurs de cette étude que les appuis de l'État devraient tenir compte des secteurs d'activités et de la taille des entreprises. Si certaines entreprises comme PROMETAL ne rencontrent pas de difficulté actuellement et peuvent offrir un don de 100 millions à l'État pour appuyer la riposte à la Covid-19, ce n'est pas le cas des entreprises du secteur hôtelier ou aérien. De même, la nature de l'appui de l'État devrait différer d'une entreprise à une autre : autant certaines préfèrent des appuis directs autant d'autres souhaiteraient des garanties auprès des banques.

En ce qui concerne les entreprises, une réflexion tendant à disposer d'un poste en charge de la politique de veille sanitaire et sécurité peut être envisageable. De même, pour les activités pour lesquelles le télétravail est plus efficace, cette modalité pourrait efficacement être combinée au travail en présentiel.

Conscient de la nature réduite de l'échantillon, l'une des pistes ultérieures de recherche serait d'apprécier les stratégies d'adaptation des entreprises après 3 mois dans toutes les branches et par secteurs d'activités. De même, concernant particulièrement le déploiement des ressources humaines, il conviendrait de mener une étude pour apprécier l'impact de la Covid sur les emplois et notamment ceux des secteurs vulnérables (informel). Un accent particulier sur les femmes et le rôle des syndicats serait un axe de recherche intéressant pour apprécier les propositions d'adaptation des différentes institutions.

Références bibliographiques

- Aoki, M., OAKI, M. A., Greif, A., et Milgrom, P. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*: MIT press.
- Buchanna, J. M., et Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*: University of Michigan Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge: MIT Press.
- Collerette, P. (2008). *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique*. *Télescope*, 14(3), 33-49.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- David, R. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. London: John Murray.
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American sociological review*, 147-160.
- Fouda, J. B. 2014. *Le choix d'une stratégie RSE*. *Revue française de gestion*, 7(144), 11-32.
- GICAM. (2020). *Covid-19 Impact sur les entreprises au Cameroun Edition du 22 avril 2020*. Douala : Groupement Inter-Patronal du Cameroun.
- Granovetter, M. 1985. *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment*. *Graduate school of business administration*. Harvard University, Boston.
- March, J. G., et Simon, H. A. (1958). *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*. Paris: Dunod.
- Marshall, A. (1920). *Principes of Economics*. London: Macmillan.
- Meyer, J. W., et Rowan, B. 1977. *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1999). *Le management. Voyage au centre des organisations*: Editions des organisations.

- North, D. C. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New York: Norton.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge university press.
- Oliver, C. 1991. *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Pacitto, J.-C., et Chandler, A. D. (2017). L'histoire des structures industrielles. Dans P. S. Charreire & I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs de Management*: Editions EMS : Management et Société.
- Perret, V. (1996). *La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes*. Paper presented at the 5ème conférence internationale de management stratégique.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Economica.
- Sangue Fotso, R. 2018. *Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises*. *Revue internationale PME*, 31(1), 129-155.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Spence, M., Gherib, J. B. B., et Biwolé, V. O. (2011). *Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough? A north-south comparison*. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335-367.
- Weber, M. (1922). *Economie et société* : University of California Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, Mc Millan.

Chapitre 11

DISTANCIATION SOCIALE CONTRE LE PRINCIPE DE PROXIMITÉ DANS LES UNITÉS DE PRODUCTION INFORMELLE (UPI) EN CONTEXTE DE LUTTE CONTRE LA COVID-19

**Sabine Patricia Mougou Mbenda,
Athanase Roger Meyong Abath**

Résumé

L'objectif de ce papier est d'examiner l'incidence des mesures de distanciation sociale, prescrites par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, sur les activités et les résultats des unités de production informelle (UPI), au travers du principe de proximité de leur gestion. Les résultats d'une enquête par questionnaire auprès des responsables des commerces de proximité révèlent qu'au Cameroun, l'application desdites mesures permet certes la continuité du fonctionnement des UPI dans des micromarchés, mais oblige ces dernières à restreindre le mode de leurs échanges avec les clients, les fournisseurs et les employés. Il en découle, au double plan de la projection et de la réalisation, une diminution de leur chiffre d'affaires et de leurs bénéfices, du fait de la raréfaction de la clientèle, apeurée par les risques de contamination, et de la modification des horaires de fermeture des magasins. Les difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs et le renchérissement des prix grèvent davantage l'activité des UPI. La capacité des UPI à s'adapter à la dynamique de l'économie est donc réduite dans le contexte de la Covid-19, du fait de leur faible flexibilité en matière d'approvisionnement et de leur forte dépendance vis-à-vis du comportement des clients. Il est donc proposé des mesures de pérennisation et de viabilisation des UPI visant les revenus des promoteurs, la mise à disposition du matériel de protection et la sécurisation des approvisionnements à des prix adéquats.

Mots clés : confinement, Covid-19, distanciation sociale, informel, proximité, santé

Abstract

The objective of this article is to examine the impact of social distancing measures, prescribed by the government in the fight against COVID19, on the activities and results of informal production units, through the principle of proximity in their management. The results of a research done by the use of questionnaires at the level of those in charge of enterprises by proximity in Cameroon reveals that, applying such measures allows the continual functioning of such structures in the micro markets, but obliges them to reduce the proximity in their mode of interactions with clients, suppliers and employees. This is accompanied by a reduction in their objectives for turnover and profit, due to the scarcity of customers (who have the fear that enterprises will soon close up), the increase of cost prices at the level of local suppliers (who are confronted with the hike in transportation cost) and the difficulty to stock up from suppliers of the formal sector (who are faced with the closure of boarders). The capacity of informal production units to adapt to the dynamics of the economy is very much reduced with the advent of Covid19 due to their weak flexibility in matters of stocking up and their huge dependence vis-à-vis the behavior of clients. Measures are hereby proposed regarding the revenue of promoters, the putting in place materials for protection and securing procurements at adequate prices.

Keys words: *confinement, Covid-19, informal, proximity, Social distancing, health.*

Introduction

« La gestion spécifique des PME¹ obéit à un principe de proximité ». Cette phrase empruntée à Torrès (2000) érige la proximité en principe tout en la présentant comme une spécificité du fonctionnement de l'entreprise de petite taille et de ses résultats. Avec l'apparition de la de la Covid-19, la proximité est fortement déconseillée. La raison en est que l'une des mesures barrières contre cette pandémie est la distanciation sociale. Le Robert propose la définition suivante pour le mot proximité : « situation d'une chose proche (dans le temps), à proximité (tout près) ; à proximité de (près de), de proximité (près de son domaine d'action), caractère de ce qui est proche dans le temps (passé ou futur) ». Il s'agit de la situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose, d'un lieu (près, aux environs). Mais

1. La PME désigne une grande variété d'activités de petite taille. L'auteur n'a pas ici l'intention de méconnaître les différences structurelles qui existent entre une très petite entreprise du secteur structuré et celle du secteur informel. L'auteur postule cependant que pour ce qui est du fonctionnement, ces structures adoptent « le principe de proximité » comme point commun.

la proximité est subjective et contingente car elle dépend de la seule logique particulière d'un sujet, suivant un ensemble de critères propres à celui-ci et dépendants de sa perception de la réalité. Les mots « près » et « proches » sont au cœur de la définition de la proximité, permettant ainsi de comprendre son rejet en contexte d'épidémie, étant donné que les risques élevés de contamination peuvent être supprimés par la distance. Le même Robert définit le mot distance comme « *la longueur qui sépare une chose d'une autre (parcourir de grandes distances), à distance (de loin), espace qui sépare deux personnes (prendre, garder des distances), se tenir dans les réserves vis-à-vis de quelqu'un, écart dans le temps, différence notable* ». Ainsi, la distanciation désigne l'autre comme un danger dont il faudrait se protéger.

La préférence pour la distance dans le contexte de la gestion des épidémies est récurrente depuis le Moyen-âge. Aujourd'hui, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) recommande à nouveau la distanciation sociale pour barrer la route à la pandémie du Covid-19. La pratique de cette mesure soulève pourtant plusieurs controverses. On lui fait le procès des conséquences sociales et culturelles telles que la mise en cause des pratiques religieuses, des libertés individuelles, du collectivisme et de la sociabilité, de même que l'encouragement des violences à l'égard des citoyens et l'autoritarisme. En Afrique, plus que dans les autres parties du monde, sa prescription par les gouvernements a donné lieu à une prospective économique des plus pessimistes pour plusieurs raisons. La plus récurrente est la structure du tissu économique de la plupart des pays au sud du Sahara. Il a été plusieurs fois avancé que le confinement, par exemple, ne peut pas être observé en Afrique, étant donné que la survie de la population dépend, parfois à plus de 90%, de l'économie informelle. L'interdiction des déplacements peut donc conduire à un « drame » socio-économique consécutif à la mort du secteur informel.

Le secteur informel a été initialement présenté comme un secteur économique marginal, réservé aux pauvres de la ville et des campagnes et n'existant que du fait de la faillite du secteur économique enregistré (Marius, 1990). D'aucuns y voient « *une économie dynamique mais confuse qui fonctionne souvent comme une alerte aux risques d'anéantissement, un cache-misère efficace, un débrouille avec sa part de créativité, qui investit les territoires désertés par la loi et l'ordre* » (Jacquemot, 2013). Des études, anciennes et récentes envisagent de plus en plus sa viabilité et sa contribution dans le PIB et la création d'emplois (Banque Mondiale, 2012). De plus, la flexibilité due à la taille permet à ces entreprises de répondre plus rapidement aux nouvelles exigences du marché,

faisant d'elles des « *amortisseurs de l'économie urbaine en crise* », pour emprunter à Jacquemot (2013). Si cette viabilité a été généralement étudiée dans des contextes des crises économiques, elle ne l'a pas encore été dans un contexte de crise sanitaire. C'est l'objet de ce papier qui pose la question centrale suivante : quelle est l'incidence de l'application des mesures de distanciation sociale sur la proximité de la gestion des petites entreprises et leurs résultats ? Le cas spécifique des unités de production du secteur informel est analysé. Il apparaît que théoriquement, la distanciation sociale est une contrainte forte au principe de proximité de la gestion des PME (I). Dans la pratique, on observe que la réponse des UPI aux mesures de distanciation sociale de lutte contre la Covid-19 inclut une redéfinition de l'étendue de la proximité dans leur gestion.

La distanciation sociale une contrainte forte au principe de proximité de la gestion des petites entreprises

Dans un premier temps, le rôle de la proximité dans la gestion des petites entreprises est compris *via* des approches théoriques. Dans un second temps, les conséquences de la distanciation sociale sur les types de proximité sont examinées de même que sa pratique en contexte de Covid-19 pour ce type d'entreprise.

Les approches théoriques pour comprendre le rôle de la proximité dans la gestion des petites entreprises

En économie, « *la notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique, ...)* » (Gilly et Torres, 2000)

L'analyse théorique de la proximité est à la fois riche et ancienne. Plusieurs travaux (Torrès, 2000) sur les entreprises de petites tailles s'y réfèrent (la théorie des interstices, la théorie du district industriel, la théorie des milieux innovants, la théorie de la glocalisation, la théorie de la hiérarchisation des choix financiers, le territoire financier, le capital de proximité, l'effet de la proximité familiale dans le recrutement et la fixation des objectifs de la PME, et l'effet de microcosme) pour montrer l'intérêt de ce construit proximité pour la gestion des entreprises de petite taille.

La réalité décrite par la plupart de ces théories est parfois très éloignée de celles des petites entreprises de l'informel, en même temps qu'elle va au-delà des objectifs poursuivis par la présente analyse. C'est pourquoi, il est accepté, ici, comme chez Julien (2015) que la théorie des interstices est l'une de celles qui ont permis de justifier la présence de nombreuses petites entreprises et même leur permanence dans diverses régions ou divers secteurs, malgré l'absence d'économies d'échelle. Il importe ici de voir comment cette théorie permet d'introduire la proximité dans l'examen du fonctionnement des petites unités de production.

Dans son analyse de la croissance de la firme, (Penrose, 1959) convoque le concept des « interstices ». Pour elle, la croissance des grandes entreprises entraîne nécessairement la création d'opportunités productives inexploitées, c'est-à-dire des interstices. Ces dernières sont des espaces de marché très petits qui ne peuvent intéresser que les petites et très petites entreprises. Elles constituent ainsi des fenêtres d'opportunité pour la croissance de ces dernières. Ces micromarchés résultent de l'incapacité des grandes entreprises à exploiter toutes les « opportunités productives » consécutives à leur propre croissance. Ces marchés peuvent être inintéressants pour les grandes entreprises parce trop risqués, trop élevés ou inadaptés à leur organisation (Ferrier, 2002). Cela se justifie par de nombreuses raisons. L'exploitation des interstices peut nécessiter des produits trop spécialisés, trop spécifiques ou peu rentables pour les grandes entreprises. Les premiers stades du développement industriel peuvent regorger de nombreux interstices dus à la faiblesse numérique des entreprises installées. D'autres raisons justifient l'existence de ces micromarchés, à savoir les productions nouvelles dans des marchés encore insuffisamment développés, les raisons socioculturelles, ou encore l'éloignement géographique. Sans être la seule explication valable de l'existence et de la permanence des unités de production de petite taille, cette théorie est intéressante ici parce qu'elle est fondée sur la capacité des petites entreprises à s'adapter à la dynamique de l'économie d'une part, et d'autre part, parce que ses explications aident à envisager les types de proximité sujets à la distanciation sociale comme mesure sanitaire.

Les types de proximité sujets à la distanciation sociale comme mesure sanitaire

Afin de contrôler des infections², d'arrêter ou de ralentir la propagation d'une maladie très contagieuse, les autorités sanitaires

2. Les renseignements contenus dans ce paragraphe ont été pris des sites de vulgarisations :

implémentent souvent des mesures non pharmaceutiques et pharmaceutiques. Encore appelée distanciation physique ou **éloignement sanitaire, la distanciation sociale est** l'ensemble des mesures non pharmaceutiques visant à éloigner les individus les uns des autres. Elle consiste à déployer tous les efforts nécessaires pour éviter les contacts physiques avec les autres dans la mesure du possible. Elle a pour objectif de réduire au minimum la probabilité de contacts entre les personnes porteuses d'une infection et d'autres personnes non infectées, de manière à réduire la transmission de la maladie, la morbidité et la mortalité. Les responsables de la santé publique recourent souvent à la distanciation lorsque les maladies infectieuses émergentes sont très contagieuses. Dans ce cas la distanciation sociale peut réduire efficacement les risques sanitaires. Cette efficacité est avérée dans le cas des infections transmises par les contacts de gouttelettes (toux ou éternuements) ; par le contact physique direct, y compris sexuel ; par le contact physique indirect (par exemple en touchant une surface contaminée) ; ou par la transmission aérienne. Elle est moins efficace si la transmission passe par de l'eau ou des aliments contaminés ou par des vecteurs tels que les moustiques et autres insectes. De manière usuelle, il est souvent recommandé : d'éviter tout rassemblement non-essentiel ou de fréquenter des endroits publics ; de limiter tout contact avec les personnes à risque (les personnes âgées et les personnes vulnérables) ; de garder une distance de 2 mètres avec les autres. Cette distance correspond à deux longueurs de bras ; d'éviter les pratiques de salutation habituelles comme les poignées de main, les accolades et/ou les baisers.

La liste des mesures recommandées par les autorités sanitaires et appliquées par les gouvernements peut renfermer : la fermeture des écoles, la fermeture des lieux de travail notamment ceux *non essentiels*, l'isolement, la quarantaine, le confinement, le cordon sanitaire, le séquestre protecteur, l'annulation des rassemblements de masse tels que les manifestations sportives, les films et les spectacles musicaux, l'arrêt ou la limitation des transports en communs, l'évitement dans les transports publics, la fermeture d'installations (de loisirs telles que les piscines communautaires, les clubs de jeunes et les gymnases), les mesures d'autoprotection telles que la limitation des contacts en face à face, la conduite des affaires par téléphone ou en ligne, l'évitement des lieux publics et la réduction des déplacements non essentiels.

Dans leur efficacité, elles peuvent rapidement devenir une contrainte à la proximité de la gestion des petites entreprises. Pour illustrer ces idées, l'on peut confronter, dans le tableau ci-après, le mix de proximité issus des travaux de Torrès (2000) avec ces mesures sanitaires de distanciation sociale.

Tableau n°1 : Mix de proximité et mesures de distanciation sociale

Type de proximité	Description	Effet possible de la distanciation sociale
Proximité spatiale	un marché relativement proche aux plans géographiques mais aussi psychologique	Peut être renforcée par les mesures qui limitent la libre circulation des personnes, des facteurs de production, des biens et services
Proximité hiérarchique	centralisation de la gestion autour de la personne du propriétaire-dirigeant qui connaît personnellement tous ses employés	Peut être atténuée en raison de la conduite des affaires par téléphone ou en ligne, et le respect des distances entre les individus
Proximité fonctionnelle	faible spécialisation et polyvalence du dirigeant et des employés du point de vue horizontal et vertical	Peut être renforcée en raison de la limitation des contacts de face à face
Coordination de proximité	ajustement mutuel, la supervision directe, une communication peu formalisée, et souvent verbale	Peut être atténuée en raison de la limitation des contacts de face à face
Systèmes d'information de proximité	simple et faiblement structuré, médias informels, informations verbales, communication orale, contact direct, processus mentaux de mémorisation et de traitement de l'information	Peut être atténuée en raison de la limitation des contacts directs ou alors renforcée par la conduite des affaires par téléphone

Proximité temporelle	processus stratégiques intuitifs et peu formalisés des PME, horizon temporel de court terme de leur cycle de décision	Peut être renforcée en raison de la rareté des ressources et des débouchés du fait des mesures de fermeture des installations
-----------------------------	---	---

Source : auteurs à partir de Torres et des mécanismes de distanciation sociale

L'analyse précédente a l'avantage de présenter la proximité comme un construit au-delà de sa dimension géographique, pour en montrer le caractère stratégique et organisationnel. Conséquemment, elle peut être redéfinie face à une contrainte environnementale. À ce titre, elle peut être renforcée ou atténuée par les mesures de distanciations sociales. Cette explication du mode informel et intuitif de la gestion des petites entreprises par la proximité des objectifs, des activités et des résultats, amène alors à interroger les conséquences de la distanciation sociale et sa pratique en contexte de Covid-19. En retenant le cas spécifique des unités de production informelle, il se dégage une redéfinition de l'étendue de la proximité comme réponse aux mesures de distanciation sociale en contexte de Covid-19.

La redéfinition de l'étendue de la proximité comme une réponse des UPI aux mesures de distanciation sociales en contexte de Covid-19

La notion de secteur informel est mise en lumière par Hart en 1971 dans une étude consacrée au Ghana, et reprise en 1972 dans un rapport sur le Kenya préparé par le Programme mondial de l'emploi de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (Marius, 1990). Depuis lors, de nombreuses définitions ont été esquissées, et on a pu migrer du qualificatif de souterrain à la reconnaissance du caractère légal des activités de ce secteur. Le secteur informel est entendu ici dans l'acception de l'INS (2010), comme l'ensemble des unités de production qui ne possèdent pas de numéro de contribuable et/ou ne tiennent pas une comptabilité formelle au sens du plan comptable OHADA.

Au Cameroun, la prédominance de l'informel, aussi bien en milieu urbain que dans les zones rurales, est sans cesse soulignée. La quasi-totalité de la population active, soit 90% des travailleurs, tire ses revenus du secteur informel selon la Banque Mondiale (2012). L'agriculture en est le plus grand employeur avec 53% de la main d'œuvre ; les services (télécommunications, manufacture, construction, banques et industrie hôtelière) et le commerce de détail se répartissent les 37% des emplois informels restant.

Le secteur informel concerné par cette recherche est celui non agricole. Cette deuxième partie met à l'épreuve des faits l'idée de la distanciation sociale comme une contrainte de la gestion des UPI par la proximité. La gestion englobe ici à la fois les activités et les résultats. L'ensemble de la démarche admet l'idée que les savoirs académiques doivent effectivement être élaborés à partir de l'expérience et des connaissances des acteurs en situation. C'est pourquoi, la méthodologie et le contexte de l'enquête par questionnaire effectuée auprès des promoteurs des UPI sont présentés. Il se dégage globalement de l'analyse que la proximité de la gestion des UPI et leurs résultats sont influencés par les mesures de distanciation sociale de lutte contre le Covid-19.

Le contexte et la méthodologie de la recherche

Cette recherche se déroule dans un contexte marqué par la menace d'une pandémie, celle de la Covid-19 qui sévit dans le monde depuis la fin de l'année 2019, et dont les premiers cas au Cameroun ont été déclarés en mars 2020. Des mesures de restriction ont été conséquemment édictées le 17 mars 2020 dans le but d'en atténuer l'expansion. À la date de leur publication le 17 mars 2020, le Cameroun comptait soixante-six (66) cas de patients testés positifs au Covid-19. Compte tenu du faible respect de celles-ci par les populations, elles ont été reconduites et renforcées le 02 avril 2020.

Le gouvernement camerounais justifie les mesures de distanciation sociale par le fait que le coronavirus se diffuse dans les lieux de grandes concentrations humaines, et à travers les contacts rapprochés. Pour les faire respecter, ces mesures sont corrélées aux sanctions pénales encourues par tout contrevenant : des sanctions pécuniaires elles aussi envisagées. Ainsi, l'article 260 du Code pénal punit d'un emprisonnement de 3 mois à 3 ans celui qui par sa conduite, facilite la transmission d'une maladie contagieuse et dangereuse.

Selon les autorités camerounaises, ces mesures sont une réponse adéquate à la propagation du Covid-19. Pourtant, leur acceptabilité sociale et culturelle n'est pas acquise. En effet, la proximité sociale demeure une réalité dans les domiciles, les quartiers, les marchés, les transports en commun, avec des conséquences importantes. Par ailleurs, l'application de ces mesures dans les grandes villes laisse fonctionner le secteur informel dans de nombreux interstices, notamment des micromarchés éloignés géographiquement des marchés des centres urbains où les consommateurs s'approvisionnent habituellement.

C'est dans ce contexte que les activités et les résultats des commerces de proximités sont examinés.

De manière opérationnelle, cette recherche appréhende la proximité par la réactivité, la flexibilité, l'interactivité, l'adaptabilité et la souplesse requise pour la gestion des entreprises de petites tailles. Pour ce faire, le besoin de proximité est apprécié par des contacts entre le dirigeant, ses employés, ses clients et fournisseurs, qui de surcroît se connaissent souvent personnellement. Elle prend aussi en compte la quasi-absence de la division du travail, de la communication formalisée. En outre, la quasi-absence de la stratégie permet d'adopter une modélisation simple des activités retenant l'achat, le fonctionnement interne et la commercialisation. Enfin, l'absence des livres de comptabilité officielle justifie une prise en compte des indicateurs simples dans l'analyse des résultats (le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire par semaine).

Pour répondre à la question de recherche, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès des Unités de Production informelle non agricoles, au sens de l'INS (2010). Une unité de production est définie comme une unité élémentaire, mobilisant des facteurs de production (travail, capital) pour générer une production et une valeur ajoutée au sens de la comptabilité nationale. L'unité de production se confond avec l'établissement lorsque l'activité s'exerce dans un lieu physique spécifiquement conçu à cet effet (boutique, atelier, échoppe). Le questionnaire est structuré autour de cinq volets de la proximité des UPI en contexte d'application des mesures gouvernementales de distanciation sociale à savoir : la connaissance et l'application des mesures gouvernementales, le fonctionnement interne des UPI, les relations avec les clients, les relations avec les fournisseurs et les mesures de soutien attendues de l'État. Le questionnaire amène aussi les UPI à évaluer la situation en termes de difficultés et d'avantages.

La zone d'observation choisie pour deux raisons est le lieu-dit Messamendongo, dans la périphérie de la ville de Yaoundé. Premièrement, elle est représentative de la plupart des quartiers nouvellement créés dans la périphérie de la ville de Yaoundé. En effet, la zone est située à une distance d'un peu plus d'un Km de la route principale menant à la ville ; les habitants ne disposant pas d'un moyen de transport individuel recourent aux mototaxis pour rejoindre l'axe central. C'est au niveau de cet axe qu'on peut accéder à un taxi pour la ville. La zone s'apparente à une ville-dortoir. Le matin, les populations actives migrent vers leur lieu de travail, et ne reviennent que dans la soirée. Avec les mesures gouvernementales de lutte contre

la Covid-19, les déplacements des habitants ont été limités. Le fameux slogan « *rester chez vous* » s'est plutôt transformé en « *restez dans votre quartier* », entraînant une préférence des habitants pour le commerce de proximité. Deuxièmement, la zone abrite un marché spontané au carrefour « *dit du ministre* » comprenant 25 UPI qui constituent la population de cette recherche. Le questionnaire, formé de questions fermées, ouvertes et semi-ouvertes, est administré en face à face en prenant soin de garder la distance sociale. L'enquête est effectuée le 22 et le 23 avril 2020, soit un peu plus d'un mois après le début de l'application des mesures visées. Seules 15 UPI ont accepté de participer à l'enquête, soit une représentativité de 60%.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau n°2 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon

Libellé	Effectif	%
Secteur d'activité		
Industrie (agroalimentaire, confection, BTP, autres)	3	20
Commerce de détail (alimentation, bar, vivres, poissonnerie, quincaillerie, autre)	11	73,33
Service (transport, restauration, réparation, coiffure, transfert d'argent, autre)	1	6,67
Niveau d'instruction du promoteur		
Secondaire 1 ^{er} cycle	2	13,33
Secondaire 2 ^{ème} cycle	10	66,66
Supérieur	3	20,00
Sexe du promoteur		
Féminin	8	57,14
Masculin	6	42,86
Âge de l'UPI		
Moins de 1 an	3	20
Entre 2 et 5 ans	5	33,33
Plus de 5 ans	7	46,67
Chiffre d'affaires par semaine en FCFA		
Moins de 25000	9	60
25000-50000	2	13,33
Plus de 100000	4	26,67
Source : Auteur		

Il apparaît dans ce tableau que la majorité des répondants exercent dans le commerce de détail des produits de première nécessité (73,33%). Le deuxième secteur par ordre d'importance est celui de l'industrie avec environ 20% des répondants, et enfin, le troisième secteur est celui des services (6,67%). Tous les promoteurs ont été scolarisés, et pour la plupart jusqu'au deuxième cycle du secondaire (66,67%). La majorité des promoteurs sont des femmes (57%). La plupart des UPI ont plus de 5 ans (46,67%), avec un chiffre d'affaires hebdomadaire de moins de 25 000 FCFA (60%). Par ailleurs, l'effectif employé est respectivement d'un (01) employé par UPI (40%), deux (02) employés (26,67%), trois (03) employés par UPI (26,67%) et huit (08) employés par UPI (6,67%). En outre, l'activité est exercée dans une boutique (57,14%), un atelier (21,42%), une échoppe/étal (21,42%).

En raison de l'objectif de cette recherche et de son caractère exploratoire, les analyses effectuées sur les données collectées sont essentiellement descriptives et révèlent la proximité d'UPI influencées par les mesures de distanciation sociales en contexte de Covid-19.

La proximité de la gestion de l'UPI influencée par les mesures de distanciation sociale en contexte de Covid-19

Une majorité de promoteurs (86,67%) connaissent les mesures barrières adoptées par le gouvernement ; la quasi-totalité (93,33%) applique les mesures préconisées par le gouvernement. Ces mesures ont une très forte incidence sur les activités des UPI (87,5%), mais pas de la même façon, ni pour les mêmes raisons, comme tend à le montrer l'analyse de leur fonctionnement interne, des relations avec les employés, des relations avec les clients, des relations avec les fournisseurs.

Le fonctionnement interne des UPI

Les tâches réalisées au quotidien ont diminué pour 26,67% des acteurs et augmenté pour 33,33%, et rien n'a changé pour la plupart des acteurs (40%). Plus de la moitié des UPI ont diminué le nombre de leurs employés (53,33%). Les contacts directs et le dialogue avec les employés ont diminué (66,67%). Les prix de vente sont restés identiques chez 60% des UPI. Le type de produit vendu est resté le même pour 60% chez certains et a changé pour 13,33% chez d'autres. D'aucuns évoquent aussi une diminution des relations de proximité avec les autres vendeurs. Ces résultats montrent que le fonctionnement interne des UPI a été réajusté avec les mesures barrières. Notamment les acteurs ont dû réaménager leurs modes d'interaction.

Les relations avec les clients**Tableau n°5 : Évolution de la relation clientèle**

	Diminué	Aug- menté	Rien n'a changé
Le nombre de clients par jour	15		
Le type de vos clients a changé (non oui)	1	12	02
Le type de produits achetés par vos clients (non oui)	6		9
Les contacts directs et le dialogue avec vos clients	12		3
Le lieu de provenance de vos clients (ailleurs, quartier)	5 seules à proxi- mité	3 ne savent pas	7
Source : auteurs			

Pour tous les UPI interrogées, le nombre de clients a diminué (100%). Par contre, le type de client n'a changé que pour (13,33%), de même que le type de produit acheté par les clients (60%). En effet, les clients achètent en priorité les produits de première nécessité. De même, les contacts directs et le dialogue avec les clients ont diminué (80%). La provenance des clients n'a pas changé pour (46,67%) et pour 33,33% seulement les clients habitant la maison voisine à leur commerce sont restés fidèles. À la question de savoir quels sont les changements les plus importants, les répondants évoquent l'attitude des clients : « *les clients ont peurs* » affirme l'un des promoteurs.

Les relations avec les fournisseurs

Elles sont illustrées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°6 : Les relations avec les fournisseurs

	Diminué	Augmenté	Rien n'a changé
Votre mode d'approvisionnement principal		13	2
Le nombre d'approvisionnement par semaine	14		1
Le nombre de vos fournisseurs	8	1	6
Les prix d'achat chez les fournisseurs	2	10	3
La disponibilité des produits chez les fournisseurs	10		5
Les contacts directs et le dialogue avec vos fournisseurs	8	5	2
Le nombre de concurrents	3	2	10

Source : auteurs

Pour ce qui est des relations avec les fournisseurs, le mode d'approvisionnement principal a changé pour 86,67% d'entre elles. Par ailleurs, la fréquence des approvisionnements hebdomadaires a diminué de 93,33% ; le nombre des fournisseurs a aussi baissé pour 53,33% des UPI. La disponibilité des produits chez les fournisseurs et les contacts directs avec ceux-ci se sont dégradés au cours de cette période de 66,67% et de 53,33% respectivement. Le prix d'achat chez les fournisseurs a augmenté chez 66,67% des UPI. Ce volet est celui qui semble avoir le plus été affecté par les mesures. Les personnes interrogées expliquent que l'augmentation des prix est causée par la fermeture des frontières. Les marchandises deviennent rares du fait de la restriction des échanges.

Les performances

Pour ce qui est des performances des UPI, celles-ci ont été réduites avec l'application des mesures de confinement partiel, comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau n° 7 : L'impact du confinement sur les performances

	Diminué	Augmenté	Rien n'a changé
Votre marge bénéficiaire par semaine	14	0	1
Vos objectifs de bénéfice par semaine	14	0	1
Vos objectifs de vente par semaine	14	0	1
Votre chiffre d'affaires par semaine	14	0	1

Source : Auteurs à partir des données de l'enquête.

Le chiffre d'affaires et les marges bénéficiaires par semaine ont diminué pour presque tous les commerçants de proximité (93,33 %). Cette diminution a entraîné dans le court terme, une révision à la baisse du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires hebdomadaires prévisionnelles pour presque tous les commerçants de proximité (93,33 %). Les personnes interrogées associent ces résultats aux mesures visant la fermeture des boutiques tôt, la fermeture des frontières du Cameroun, la peur des clients. « *Les clients sont plus réticents* » affirme un vendeur.

Pour apprécier la proximité au plan stratégique, les personnes interrogées ont été amenées à envisager les difficultés et les avantages de cette situation. En reprenant les expressions des répondants, ces avantages sont classés dans le tableau ci-après par ordre d'importance :

Tableau n° 8 : Avantages et difficultés de la distanciation sociale

Les principales difficultés rencontrées avec le confinement	Les principaux avantages
<ol style="list-style-type: none"> 1. Les difficultés liées à la vente : absence de vente - chute des ventes - baisse de la clientèle- marché difficile-ventes faibles- clientèle restreinte, mentalité des clients- activités à l'arrêt- absence de clients, la prospection et la recherche de marché devient impossible (il faut tout attendre sur place) 2. La baisse de revenu : trop de perte, manque d'argent- finance- pas d'argent- baisse des bénéfices, chute des bénéfices, pas de nourriture - payer le loyer, l'électricité – trouver de quoi manger) 3. Les difficultés liées à l'approvisionnement : la hausse des prix des produits, la Rareté des produits 4. Les difficultés sanitaires : les autorités ne fournissent pas le matériel, les caches nez étouffent, l'heure de fermeture pose problème 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La qualité santé personnelle : plus de repos, on dort vite, rentrer tôt 2. Le renforcement des liens familiaux : rester avec les enfants, rester en famille 3. Hygiène : éviter des maladies - Éviter la propagation du virus 4. On est à l'aise dans les taxis

Source : auteurs

L'essentiel des acteurs ne savent pas si ces avantages peuvent leur permettre d'accroître leur activité. Par contre, ils admettent que ces difficultés peuvent faire disparaître leur activité. C'est pourquoi, s'agissant des mesures de soutien attendues de l'État, plus de 50% souhaitent la suppression immédiate du paiement des impôts et taxes, tandis que la totalité des UPI sollicitent le maintien des cotisations sociales. Cela traduit le fait que le bénéfice de la pension retraite est une priorité pour ces personnes. 26% des UPI sollicitent le versement d'un revenu par l'État. Parmi les autres mesures de soutien souhaitées, certaines UPI évoquent la fourniture du matériel de protection, l'octroi de subventions pour celles qui paient des impôts. En cas de dégradation à l'extrême de la situation sanitaire, 26% souhaiteraient la suspension totale des impôts et taxes, mais aucune ne voudrait l'arrêt du paiement des cotisations sociales.

Conclusion

La mise en œuvre des mesures de distanciation sociale dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 a conduit, en Afrique, à une prospective économique des plus pessimistes pour le secteur informel. Les résultats de ce travail vont dans ce sens. En effet, l'application des mesures gouvernementales de distanciation sociale a une très forte incidence sur les activités des UPI pourtant basées sur la proximité des relations avec l'amont et l'aval que sont les clients et les fournisseurs. Les échanges facilités par la proximité diminuent du fait de la mise en œuvre de la distanciation sociale. De plus, les tâches réalisées au quotidien ont changé pour la plupart des promoteurs. Par ailleurs les contacts directs et le dialogue avec les employés, les clients et les fournisseurs ont diminué, ainsi que leur nombre respectif. Il en est de même de la fréquence des approvisionnements et de la disponibilité des produits chez le fournisseur. Le prix d'achat chez les fournisseurs a connu une augmentation, pourtant ces mesures ont très peu affecté les prix de vente et le type de produit vendu par les UPI ainsi que les clients de proximité. La conséquence sur les résultats est négative, dans la mesure où le chiffre d'affaires et les marges bénéficiaires par semaine ont diminué pour presque tous les commerçants de proximité, amenant ceux-ci à réviser à la baisse et dans le court terme leurs objectifs hebdomadaires de chiffre d'affaires et de marge bénéficiaire. En fin de compte les promoteurs anticipent sur une fermeture de leur activité en cas d'aggravation de la crise sanitaire. Ils attendent du gouvernement la fourniture du matériel de protection, la suppression immédiate du paiement des impôts et taxes, et le maintien des cotisations sociales.

L'ensemble de ces résultats révèlent que le principe de proximité auquel obéit la gestion des UPI est fortement atténué par l'application des mesures de distanciation physique. Cette baisse des contacts entraîne une baisse drastique des résultats des UPI. Ainsi, le fait pour les UPI de renoncer à la proximité au profit de la distanciation sociale est une contrainte forte qui impacte grandement leurs objectifs de chiffre d'affaires, de bénéfices et de coût. Cependant, la proximité génère la réactivité, la flexibilité, l'adaptabilité et la souplesse indispensables pour une gestion optimale des UPI.

L'apport de ce travail est de mettre l'accent sur la spécificité de la gestion des UPI par la proximité pour questionner leurs aptitudes à répondre aux nouvelles exigences du marché en termes de distanciation sociale dans un contexte de crise sanitaire comme celle de la Covid-19. Il apparaît en définitive que même dans un

contexte où les mesures gouvernementales de distanciation sociale permettent encore le fonctionnement des UPI, celles-ci enregistrent de mauvaises performances, car la redéfinition de leur mode informel et intuitif de gestion par la proximité (des objectifs, des activités et des résultats) ne suffit pas à compenser la rareté des clients et les difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs du secteur formel. Ce travail prolonge en outre l'analyse des interstices dans un contexte de restriction des contacts entre les agents économiques, et illustre l'importance des micromarchés dans la compréhension de la survivance des très petites entreprises. La faiblesse de l'échantillon de l'enquête suggère la nécessité d'une enquête plus importante pouvant permettre des analyses plus fines par type d'activités.

Références bibliographiques

- Banque Mondiale. (2012). Cahiers économiques du Cameroun, 3e édition <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2012/02/21/report-urges-a-rethink-of-camerouns-informal-sector-as-nation-longs-for-full-employment>, consulté le 20 avril 2020.
- Ferrier, O. (2002). *Les très petites entreprises*. Bruxelles: De Boek.
- Gilly, J. P., et Torres, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. Paris : L'Harmattan.
- INS. (2010). Deuxième enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun (EESI 2), Phase 2 : Enquête sur le secteur informel *Rapport de synthèse*. Yaoundé: Institut National de la Statistique.
- Jacquemot, P. (2013). *Economie politique de l'Afrique contemporaine: Concepts, analyses, politiques*: Armand Colin.
- Julien, P.-A. (2015). De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat. Dans Schmitt & Torrès (Eds.), *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* Edition EMS Management et société.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME *5e congrès international sur la PME, Lille*. <https://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>, consulté le 19 avril 2020.

Chapitre 12

LES FAKE NEWS SUR LE CORONAVIRUS SARS-COV2 DE 2019 : QUEL IMPACT SUR LES DÉCISIONS DES DIRIGEANTS DES PME CAMEROUNAISES

Roulie Niquaise Eva'ah

Résumé

L'objet de ce travail est de comprendre comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) prennent des décisions en contexte de Covid-19 marqué par les *fake news*. Celles-ci aggravent en effet l'incertitude à laquelle les dirigeants font face comme le prouve la présente étude exploratoire menée auprès de huit dirigeants de PME agroalimentaires¹ camerounaises. Il ressort des analyses que les valeurs influencent la prise de décisions à travers la perception des *fake news* et l'interprétation des *real news*. Dans certains cas, ces valeurs génèrent une mauvaise interprétation des « vraies news » au point d'en faire de *fake news* quand elles lui sont défavorables. Les dirigeants sont alors à la fois victimes, créateurs et véhicules des *fake news* qui influencent négativement leurs décisions. La présente recherche contribue ainsi à éveiller le sens de discernement du dirigeant de la PME face à la Covid-19 compte tenu des *fake news* qui circulent sur le sujet ou qu'ils créent sans le savoir.

Mots clés : Fake-News, incertitude, décisions, valeurs des dirigeants de PME, Covid-19.

Abstract

The purpose of this work is to understand how leaders of small and medium-sized enterprises (SMEs) make decisions in Covid-19 situation that is marked by fake news. These indeed worsen the uncertainty faced by managers as shown by this exploratory study conducted with eight managers of Cameroonian agri-food SMEs. Analysis shows that values influence decision-making through the perception of fake news and the interpretation of real news. In some cases, these values generate a misinterpretation of "real

1. PME agroalimentaire commerciales

news” up to the point of making fakes when they are against it. The leaders are then both victims, creators and vehicles of fake news that negatively influence their decisions. The present research thus contributes to awaken the sense of discernment of the leader of the SME facing the Covid-19 given the fake news that circulates on the subject or those they create unwillingly.

Keywords: *fake-news, personal values, PME, pandemic.*

Introduction

Comme tous les sujets médiatiquement forts, le coronavirus SARS-CoV2 de 2019 n'échappe pas à la désinformation. Apparue dans la province chinoise du Hubei, la pandémie continue d'alimenter les médias, les plateformes internet et les réseaux sociaux, parfois de façon à altérer ou désinformer les acteurs intéressés avec ou non l'intention de nuire. De la simple approximation dans les chiffres à la théorie du complot en passant par les révélations sans preuves, de nombreux supports relaient des « fake news ». L'économie mondiale, qui est déjà fortement affectée par de nombreux effets de la pandémie, doit également faire face aux fake-news. Dans ce contexte, les entreprises sont dans l'obligation d'opérer des choix sachant que les décisions prises influencent directement leur performance (Torrès, 2009).

Pour Boutary (2009), le chef d'entreprise est responsable des pertes dans des contextes de crise ; il doit anticiper et prévenir des situations de crise afin d'y faire face. Cette réalité est plus marquée à l'échelle des PME où les décisions sont le fruit des choix du dirigeant-proprétaire. Sa place dans l'entreprise leur donne un caractère personnalisé (Bridge *et al.*, 2003). De la création aux orientations stratégiques visant le développement de la PME, les déterminants des décisions reposent sur les expériences, les valeurs, la culture et la vision du dirigeant et vont influencer sa nature et ses performances. Bien qu'il soit admis que le dirigeant bénéficie des conseils de ses employés ou de sa famille (Bacon *et al.*, 1996), le dirigeant est seul à arbitrer en tenant compte de ce qui lui paraît être le plus efficace. Cette orientation très personnalisée des décisions révèle qu'elles ne sont pas prises selon les schémas de rationalité économique qui devraient guider les dirigeants d'entreprise. Dans ce contexte l'appréciation des fake news pourrait échapper à l'analyse nécessaire visant à sélectionner la bonne information préalable à la prise de décisions. Les filtres personnels du dirigeants sont alors confrontés aux fake news dans un contexte de pandémie qui nécessite de réagir aux chocs économiques.

En effet, la diffusion de fausses nouvelles peut interférer dans ce processus décisionnel individuel et collectif des dirigeants. Ce d'autant que certaines sont d'apparence fiables et relayées par les médias et les réseaux sociaux dont la crédibilité est diversement appréciée par les bénéficiaires et consommateurs de ces informations. Elles sont de nature sanitaire, économique et sociale. Dans un contexte où la maladie est mal connue, le traitement est inexistant et les facilités gouvernementales sont attendues, les fake news se déploient sans restriction. Les décideurs, « mendiants » d'informations et, à la recherche de « bonnes nouvelles » trouvent un terrain fertile. Les fake news sont alors considérées comme un facteur contribuant à l'incertitude de l'environnement des entreprises. Il s'agit d'un facteur qui vient s'ajouter à ceux qui existent déjà (évolution technologique, asymétrie informationnelle entre autres).

Au regard de la forte implication de la personne du dirigeant dans la prise de décisions dans la PME, l'objectif de la présente réflexion est de comprendre comment les dirigeants prennent des décisions en contexte de Covid-19 marquée par les *fake news*. Nous présenterons, dans un premier temps une revue de la littérature décrivant comment le dirigeant de PME prend des décisions en contexte d'incertitude en insistant sur les fake news comme facteur d'incertitude. Dans un deuxième temps des précisions sont faites sur la méthodologie. Les résultats-discussions sont présentés avant la conclusion.

Décisions du dirigeant en situation d'incertitude

L'incertitude est au cœur de la prise de décision des dirigeants. Contrairement au risque qui offre la possibilité d'attribuer des probabilités aux conséquences des options analysées (Knight, 1921), l'incertitude est caractérisée par l'impossibilité de le faire. L'incertitude est par ailleurs aggravée en situation de forte concurrence, d'accélération du changement technologique, de l'évolution rapide des besoins des bénéficiaires, en cas de nouveauté et d'évènement non maîtrisé provenant de l'environnement.

L'environnement est alors considéré comme la principale source d'incertitude. L'effet qu'il produit est de rendre l'information disponible obsolète ou inopérante. Dans ce contexte, les repères anciens et les routines organisationnelles (Cyert et March, 1963) ne suffisent plus pour prendre des décisions efficaces.

En sciences de gestion, trois modèles sont invoqués quand on parle de prise de décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique,

relevant des organisations publiques ou privées. Il s'agit du modèle de rationalité absolue² d'Adam Smith, de rationalité limitée (Simon, 1977), et du modèle politique ou de pouvoir (Cyert et March, op.cit.). Dans ce dernier cas, la prise de décision n'est ni rationnelle, ni satisfaisante pour le décideur. Elle est le fruit d'un consensus entre les différents acteurs, au regard du rapport des forces en présence.

Le modèle politique nous intéresse moins dans cette étude sur les PME en raison de la place prépondérante qu'occupe le dirigeant. C'est le cas également du modèle de la rationalité absolue dans la mesure où, dans le contexte de la Covid-19, les informations ne sont ni disponibles, ni fiables. Le modèle de rationalité limitée reconnaît qu'il est difficile de disposer de toute l'information et les décideurs se contentent des décisions satisfaisantes. D'ailleurs, Fredrickson (1985), révèle que la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif. L'intuitif ici tire sa source des caractéristiques personnelles du décideur.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux facteurs humains qui déterminent la prise de décisions des dirigeants de PME. Il s'agit des caractéristiques démographiques dont l'âge, l'expérience fonctionnelle et les origines socioéconomiques (Unger *et al.*, 2011), des caractéristiques démographiques, psychologiques et cognitives (Cassar, 2007), du capital social des dirigeants (Barringer *et al.*, 2005; Wiklund *et al.*, 2009). Selon Woodman *et al.* (1976),

«... on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition».

Les fakes news s'invitent donc dans le processus de prise de décisions des dirigeants de PME contribuant ainsi à l'incertitude qui caractérise leur environnement. Une étude réalisée par Defays et St-Pierre (2018) révèle une grande diversité de comportements³ des dirigeants de PME face à l'incertitude. Pour eux, il serait limité de réduire l'incertitude à l'environnement. Les doutes, les hésitations sont également des réponses à l'incertitude. Celle-ci dépend de la différence entre les informations nécessaires à la décision et les informations possédées par le dirigeant.

2. Bien que irréaliste, ce modèle est utilisé pour les décisions simples et rotinières (March 1994).

3. En rapport avec la prise de décisions.

Certains dirigeants cherchent de l'aide dans leur cercle privé, d'autres peuvent se tourner vers des associations de dirigeants (Feldman, 2007). Outre l'environnement externe à l'entreprise, le dirigeant peut également briser sa solitude en consultant directement les membres de son propre environnement et notamment sa famille même dans le cas où l'entreprise n'est pas une entreprise familiale. L'incertitude s'explique aussi par l'ignorance. Elle pourrait diminuer avec une bonne information mais n'est jamais nulle ; elle ne disparaît pas.

Il existe des stratégies qui permettent aux dirigeants d'opérer des choix visant l'amélioration de la valeur ajoutée des structures en situation de crise. Defays et St-Pierre (2018) distinguent les stratégies engageantes (*l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme...*) des stratégies non-engageantes (*l'ambition, la Réussite, le Pouvoir, le Succès l'Autonomie, la Stimulation et la Conformité...*), selon qu'elles impliquent émotionnellement ou non les dirigeants. On dira alors que le dirigeant est porté vers des stratégies engageantes quand ses valeurs servent d'arbitre à la décision. Les stratégies seront considérées comme non engageantes quand elles sont imposées par l'environnement. Il apparaît alors que les valeurs ne sont pas neutres dans la prise de décisions en contexte d'incertitude.

Les valeurs du dirigeant comme levier de la prise de décision en contexte d'incertitude

La place du dirigeant de PME et l'influence des valeurs personnelles sur ses décisions, ont été largement étudiés (Torrès, 2009). Les petites entreprises se distinguent des grandes par le rôle crucial reconnu à son dirigeant (Marchesnay, 1993). Dans bien des cas, la gestion de ce type d'entreprise est dépendante des membres de la famille qui en sont soit des copropriétaires, soit des proches du principal propriétaire (Filion, 2001). En conséquence, la nature des PME est fortement corrélée à la priorisation des objectifs définis par son propriétaire-dirigeant. C'est pour cette raison que Marchesnay (1997) proposent de catégoriser les petites entreprises en fonction de la manière dont les dirigeants hiérarchisent trois objectifs liés à la pérennité, l'indépendance ou l'autonomie et la croissance.

De même, Quairel et Auberge (2005) insistent sur l'importance du profil psychosociologique du dirigeant. Pour ces auteurs, le système cognitif du dirigeant de PME est une donnée stratégique dans le processus de prise de décisions, notamment dans l'adoption des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Son mode de

gouvernance commandé par ses objectifs, sa culture, ses compétences et ses valeurs (qui définissent sa vision), guide sa perception de l'organisation (salariés, compétences, savoirs faire, ressources, instruments de gestion, domaines d'activités stratégiques) et de l'environnement (parties prenantes externes, environnement législatif, réseaux formels et informels).

Les chercheurs utilisent le concept de valeurs pour expliquer le comportement des individus. Pour Blais et Toulouse (1990), les valeurs constituent des représentations mentales, parfois inconscientes et font partie de la personnalité de l'individu, qu'elles prédisposent à certains comportements.

Il convient d'insister sur le rôle du chef d'entreprise, ainsi que sur l'importance accordée aux valeurs qui sont spécifiques à chacun (Schwartz, 2006). L'importance de la place centrale du dirigeant est visible dans la personnalisation des actes de gestion dans les PME (Bridge *et al.*, 2003). Pour comprendre les décisions stratégiques en PME, il faudrait s'intéresser à la vision du dirigeant et en particulier aux objectifs personnels qui la soutiennent. Cette idée permet de relier les motivations personnelles avec les décisions du dirigeant de PME. On en conclut que l'orientation stratégique de la PME découle de la vision du dirigeant. Celle-ci est influencée par les caractéristiques de sa personnalité: ses expériences passées, sa culture mais aussi ses valeurs. Elle peut également dépendre des objectifs à atteindre, qui peuvent être économiques, environnementaux et sociaux. Dans tous les cas, il semble que l'on ne puisse détacher les valeurs personnelles du dirigeant des décisions qu'il prend (Bridge *et al.*, 2003).

Les valeurs personnelles représentent un ensemble de principes moraux, de préférences culturelles et d'attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (Strategor, 1991). Elles peuvent être considérées comme l'ultime développement des nombreux processus de sélection et de généralisation qui donnent aux comportements individuels une constante et une organisation à long terme.

Pour Schwartz (2006), les valeurs servent à « *caractériser les individus ou les sociétés pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent les attitudes et les comportements* ». L'auteur dénombre soixante valeurs obtenues de manière empirique qui caractérisent les humains quelle que soit leur culture. Ces valeurs sont réparties entre des groupes de valeurs appelés « systèmes ». Ces derniers sont liés aux différents rôles qu'un individu incarne au cours de sa vie (par exemple, père de famille

ou dirigeant d'entreprise). Chaque rôle est donc associé à un système de valeurs qui lui est propre, alors que celui-ci peut être opposé à celui associé à un autre rôle (Aquino et al. 2009). Il ressort de ce qui précède que les valeurs sont le principal repère des dirigeants de PME en contexte d'incertitude. Il conviendrait d'apprécier les décisions des dirigeants de PME camerounaises en contexte de fake news. Ceux-ci sont considérés comme des facteurs aggravant l'incertitude à laquelle ils font face.

Les fake news : source d'incertitude pour le dirigeant

Les fake news ne sont pas un phénomène nouveau. Leur actualité récente est liée à la combinaison de deux facteurs : d'une part, les capacités inédites de diffusion rapide offertes par internet et les réseaux sociaux et d'autre part, la crise de confiance entre les institutions et la population qui jette le discrédit sur la parole publique allant jusqu'à relativiser la notion de vérité (Badouard, 2017). Les objections exigent un examen approfondi, afin de cerner autant que possible ce que sont et ce que ne sont pas les fake news. S'il est avéré qu'elles sont capables de déstabiliser un régime, elles peuvent également compromettre la carrière professionnelle d'un travailleur ou entamer la performance des entreprises. Jusqu'alors indifférents à ce sujet, ces dernières prennent aujourd'hui davantage au sérieux le problème de fake news, au regard des conséquences observées sur les individus et sur l'entreprise elle-même.

Le fake news est l'expression la plus communément employée, y compris en français, où elle est parfois traduite par « fausses informations », mais, il s'agit plutôt de parler d'informations falsifiées, contrefaites ou forgées. Quoi qu'il en soit, le fake news est devenu un sujet majeur à l'ère du numérique, car les fausses informations participent assurément à l'émergence de nouvelles théories et politiques en gestion des ressources humaines (GRH). Le fake news est généralement défini comme une information délibérément fausses ou trompeuses (Althuis et Haiden, 2018). Elle se distingue de la « mésinformation », qui n'est pas intentionnelle (Pétiniaud et Limonier, 2018). Ainsi donc, toutes informations autres que les bonnes ne sont pas fake news stricto sensu. Parfois, l'information n'est pas fausse mais simplement exagérée, biaisée, ou présentée de façon très émotionnelle.

L'information peut être manipulée de nombreuses manières, par la production, la diffusion et même la rétention volontaire d'informations (O'Carroll, 2017). Pour rendre compte de cette complexité, certains auteurs définissent le fake news comme désignant des « informations

dont on peut vérifier qu'elles sont fausses ou trompeuses, qui sont créées, présentées et diffusées dans un but lucratif ou dans l'intention délibérée de tromper le public et qui sont susceptibles de causer un préjudice public». Le fake news est délibéré (il suppose l'intention de nuire) et clandestin (ses victimes en sont inconscientes) (Althuis et Haiden (2018). Nous nous intéressons aux fake news cumulant trois critères : une campagne coordonnée de diffusion de fausses nouvelles ou sciemment déformées, avec l'intention de nuire.

Les éléments théoriques présentés amènent à penser qu'une très forte pression de la crise, la personnalisation des actes de gestion et des orientations stratégiques, les différents rôles du dirigeant et l'impact des valeurs dans la vision peuvent placer le dirigeant de PME dans un étau lorsqu'il est confronté à une décision mettant en jeu la survie de l'entreprise. Les profils des valeurs peuvent être appréciés sous deux angles : les valeurs à orientation émotionnelle et les valeurs à orientation non émotionnelle (Defays et St-Pierre, 2018).

La présente étude s'insère dans le contexte actuel de crise sanitaire due à la Covid-19 caractérisé par l'existence de fake news qui aggravent l'incertitude à laquelle sont confrontés les dirigeants de PME dans le cadre de la prise de décision.

Méthodologie

La présente réflexion, de nature exploratoire a recourt à l'approche qualitative. Elle est permet la compréhension approfondie d'un phénomène qui, pour le cas traité est encore peu connu et mal maîtrisé. Cette approche est par ailleurs justifiée car le travail souhaite donner du sens à un phénomène difficilement quantifiable (Trudel *et al.*, 2006). Les études de cas ont été privilégiées car elles permettent de répondre à des questions de types exploratoires (Gauthier, 2008). Le contexte actuel de crise et de confinement nous a contrainte à privilégier les entretiens téléphoniques, l'utilisation des données des études antérieures sur la pandémie et les informations relayées par les médias. L'échantillonnage est de convenance et non probabiliste, méthode qui est appropriée dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles. Toutefois, dans le but d'accroître la validité (Miles et Huberman, 2003), un échantillonnage multi-sites a été retenu. La population visée est constituée des PME agroalimentaires camerounaises. Nous nous sommes limitées à huit PME agroalimentaires de la ville de Yaoundé qui ont accepté de participer à notre étude par téléphone et par WhatsApp. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des éléments issus de la littérature. Les thématiques de départ ont été enrichies au

fur et à mesure que nous progressions dans les entretiens avec les dirigeants qui apportaient des éléments nouveaux. Nous avons fait l'inventaire des informations collectées qui révèlent des connaissances partielles mais contextualisées, et qui intègrent les préoccupations des acteurs.

Ces entretiens portent essentiellement sur les PME confrontées aux fakes news en rapport avec la Covid-19 de façon à mieux comprendre leurs motivations et les éventuelles barrières qu'elles ont à surmonter dans la prise de décision en contexte de fakes news. La première question, ouverte, portait sur leur compréhension du terme « fake news ». L'entretien tentait de saisir en profondeur les décisions prises et leurs motivations, leur expérience, expertise et formation. Quand cela était pertinent, les raisons de leurs choix et les difficultés éprouvées étaient questionnées. D'une durée qui variait d'une heure à une heure trente minutes, ces entretiens ont été retranscrits de façon à conserver dans les verbatim la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Ils ont été analysés en suivant tout d'abord les thèmes du guide d'entretien pour y ajouter ensuite les thèmes émergents apportés par les répondants. L'analyse de contenu manuel a permis l'identification des thèmes et leur comparaison entre les cas. Divers documents électroniques et imprimés fournis par les entreprises ont aussi été pris en considération de façon à mieux cerner la problématique.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques des huit (08) PME étudiées.

Tableau 1 : Synthèse échantillon des PME interrogées

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Décisions prises en rapport avec la Covid
E1	15	05	50	10	2009	Dirigeant/ Propriétaire	34	M	Brader les produits d'origine chinoise, Annuler certaines commandes, Réduire les heures de travail du personnel
E2	10	05	25	5	2000	Dirigeant/ Propriétaire	55	M	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Réduire les heures de travail du personnel Reporter les investissements

E3	12	04	40	5	2010	Adminis- trateur	38	M	Mettre le personnel en chômage technique, Annuler certaines commandes, Augmenter les stocks Réduire les heures de travail du personnel
E4	05	02	15	3	2015	Dirigeant/ Propriétaire	34	F	Brader les produits d'origine chinoise Réduire les heures de travail du personnel Faire une rotation du personnel Augmenter les stocks
E5	30	10	35	18	2006	Dirigeant/ Propriétaire	36	F	Augmenter les prix Mettre le personnel en chômage technique, Réduire les heures de travail du personnel Augmenter les stocks
E6	22	10	20	8	2010	Dirigeant/ Propriétaire	45	M	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Annuler certaines commandes, Réduire les stocks Réduire les heures de travail du personnel Demander des crédits bancaires
E7	05	04	22	5	2012	Dirigeant/ Propriétaire	34	F	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Augmenter les stocks Procéder à la rotation du personnel Brader les produits d'origine chinoise
E8	37	16	38	10	1996	Dirigeant/ propriétaire	45	M	Augmenter les prix, Réduire les stocks Retarder le paiement des salaires, Réduire les heures de travail du personnel

Source : l'auteure

Légende de la première ligne du tableau : 1=Entreprise ; 2= Effectif avant Covid-19 ; 3= Effectif pendant Covid-19 ; 4= CA mensuel Moyen avant Covid-19(en 10⁶) ; 5= CA mensuel pendant Covid-19 (en 10⁶) ; 6= Année création ; 7= Fonction répondant ; 8= Age ; 9= Sexe ; 10= Décisions prises en rapport avec la Covid-19.

Les PME ci-dessus composées de 5 hommes et trois femmes sont de petite taille. Elles sont toutes dirigées par le propriétaire dirigeant à l'exception de l'E3 dont le dirigeant est un administrateur désigné par les propriétaires. L'âge des dirigeants varie entre 34 et 45 ans. Toutes les PME interrogées ont pris des décisions pour faire face à la pandémie de la Covid-19 et ont été confrontées aux fakes news.

Résultats et discussions

Les résultats de l'étude sont présentés suivant les thématiques du guide d'entretien. Les discussions engagées concomitamment.

Définition des fakes news : influencée par la perception du dirigeant

À la question de savoir ce qu'ils entendent par fake news, les répondants ont donné des réponses diverses et d'autres ont plutôt posé des questions, leurs propres questions avant de répondre.

Tableau 2 : définition des fakes news

Perceptions connectées aux valeurs : 75%	Source de l'information : 25%
« Les fake news par rapport à quoi ? Pour moi c'est par rapport à la perception qu'on a de la réalité. Même l'État donne souvent des fake news ou même les médias. Chacun en fonction de ses intérêts va déformer la réalité »	« Les fake news sont des informations qui sont fausses et surtout relayées dans les réseaux sociaux »
« Il est difficile de distinguer les fake news des vraies news, il faut se fier à son instinct »	« Les fake news sont celles qui ne sont pas données par une voie officielle »

« En période de Covid-19, pour moi tout est fake news puisque personne ne connaît la maladie, ce sont mes connaissances et mes priorités qui m'indiquent quelles sont les bonnes et les mauvaises informations ».	
« Pour moi quand tout est flou comme c'est le cas avec la Covid-19, tout est susceptible d'être considérée comme fake news, peu importe, je décide avec ces informations en choisissant le moindre mal ».	
« Notre environnement nous a habitué au fake news, je décide en fonction des conseils de mes amis du même secteur et nous validons nos perceptions auprès de notre syndicat ».	
« Les fake news pour moi sont révélateurs des tendances, je ne les néglige pas. Pour la plupart des cas, vous verrez qu'une information commence à être perçue comme fake news et après elle se confirme. Donc, je ne me dérange pas à faire le tri, je prends l'information qui m'arrange pour l'instant et j'avance ».	
Source : l'auteure	

Nos résultats montrent qu'en situation d'incertitude et en présence de fake news comme c'est le cas avec la Covid-19, la réflexion des dirigeants de PME est dépendante de la perception de cette notion. 6 PME sur 8 fondent leur idée des fake news sur leurs perceptions soit 75%. Seules deux (02) PME relèvent que les fakes news dépendent de la source de l'information soit 25%. Ce résultat est révélateur du rapport que les PME de l'échantillon entretiennent avec les fake news.

Pour certains, peu importe si l'information est vraie ou pas, ce qui est primordial c'est l'impact que cette information a sur son entreprise. Autrement dit, si l'impact est perçu comme négatif, l'information n'est pas prise en compte. Si à l'inverse, elle est perçue comme positive elle intervient dans la prise de décision.

Motivation des décisions : intensité de l'émotion (valeurs)

Les informations recueillies pendant les entretiens indiquent que les dirigeants distinguent deux catégories d'informations. La première est composée des informations dites « directives du gouvernement » qui

ne sont pas de fakes news et ont un caractère obligatoire. La deuxième catégorie regroupe les autres informations, *fakes news ou vraies news*. Pour la première catégorie dont les stratégies sont jugées non engageantes parce que présentant un faible potentiel émotionnel, les dirigeants se conforment malgré eux pour au moins deux raisons : la crainte de la sanction et l'impact du non-respect sur la performance de l'entreprise. Pour la deuxième catégorie informations n'ayant de caractère obligatoire, composées entre autres de fakes news, les décisions prises relèvent des stratégies engageantes et présentent un fort potentiel émotionnel.

Le tableau 3 ci-après distingue les décisions prises par les dirigeants de PME avec une description de valeurs fortes et structurées. Les profils des valeurs des dirigeants interrogés proviennent des résultats issus des analyses de Schwartz (2006). Ces valeurs n'ont pas fait l'objet d'analyse. Elles qui peuvent être appréciées sous deux angles : les valeurs à orientation émotionnelle et les valeurs à orientation non émotionnelle (Defays et St-Pierre, 2018).

Tableau 3 : Les décisions Prises en contexte Covid-19

Valeurs	Décisions	Stratégie
<i>l'ambition, la Réussite, le Pouvoir, le Succès l'Autonomie, la Stimulation et la Conformité</i>	Brader les produits d'origine chinoise	Engageantes : influence indirecte des valeurs
	Retarder le paiement des salaires	
	Augmenter les prix des produits européens	
	Demander des crédits bancaires	
	Augmentation des stocks	
	Réduction des stocks	
	Réduire les salaires	
	Se ravitailler auprès des concurrents	
	Annuler certaines commandes	
Reporter les investissements		
<i>l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme</i>	Procéder à la rotation du personnel	Non-engageantes : influence directe des valeurs
	Réduire les heures de travail du personnel	
	Mettre le personnel en chômage technique	

Source : l'auteur

Les stratégies engageantes sont celles qui ont un fort potentiel émotionnel dont la source relève de l'ambition, la réussite, le pouvoir, le succès l'autonomie, la stimulation et la conformité. A contrario, les

stratégies non engageantes sont celles qui sont retenues pour assurer un équilibre convenant, l'hédonisme, la sécurité, la tradition, la bienveillance et l'universalisme.

Les dirigeants des PME agroalimentaires interrogés ont tous pris des décisions pour faire face à la pandémie de la Covid 19 en fonction de la nature de l'information. S'il s'agit d'une directive à caractère obligatoire, elle est appliquée sous peine de sanction pécuniaire pouvant contribuer à baisser leurs revenus. Il s'agit alors des décisions relevant des stratégies non engageantes au sens de Schwartz (2006). Ces décisions ont un faible engagement émotionnel.

« La décision de la limitation des flux de personnes sonnait comme une obligation de fermer les portes plutôt que prévu. Il y avait peu de clients et la demande a drastiquement baissée ».

« Il m'a été dit que la violation des directives du Gouvernement pouvait entraîner des amendes, en l'absence des recettes, il fallait éviter d'autres pertes ».

« La peur de perdre les collaborateurs qui ne sont pas nombreux nous a incité à diminuer les effectifs pour éviter la propagation. Le système de rotation a été retenu pour certains et d'autres ont été mis en congé techniques. Ces derniers étaient des personnels qui ne pouvaient pas s'adapter au télétravail par l'ignorance des exigences informatiques. Il y a eu un tri naturel ».

Pour le cas des autres informations n'ayant pas le caractère de directives, l'information est traitée en fonction de la perception de son impact sur les recettes de la PME. Au Cameroun, des fake-news ayant circulé non seulement sur les risques de contagion liés aux produits d'origine chinoise et sur un confinement général ont poussé les dirigeants des entreprises agroalimentaires à augmenter leurs dettes auprès des fournisseurs et institutions financières comptant sur la flambée des prix sur le marché. La situation ayant été très vite recadrée par le gouvernement au point 7 des mesures gouvernementales où il est noté que : « un système de régulation des flux des consommateurs sera instauré dans les marchés et les centres commerciaux », les décisions anticipées de certains dirigeants de PME ont occasionné des pertes importantes.

Ces résultats confortent les propos de Fillion (2000) à l'effet que la vision du dirigeant influence les orientations stratégiques. Pour les deux cas de fakes news évoqués, 6 PME de notre échantillon ont pris des décisions sur la base de la fausse information du confinement, 2

ayant réduit leurs stocks et 4 ayant augmenté leurs stocks. Deux autres ont été sanctionnées pour avoir augmenté les prix de leurs produits dans une logique spéculative.

Les changements de l'environnement, notamment les directives gouvernementales en rapport avec la Covid-19 sont à l'origine de ces comportements. Les activités sont adaptées entres autres en réaction aux changements environnementaux (Prévoit *et al.*, 2010), surtout quand l'entreprise évolue sur un terrain normalement défavorable (Marchesnay, 1991).

À titre d'illustration, certains dirigeants ont « bradé » les produits d'origine chinoise, notamment les conserves et diverses friandises. D'aucuns ont changé de fournisseurs pour se ravitailler chez des concurrents offrant des produits d'une origine autre que la Chine. Cette décision a entraîné des coûts supplémentaires et occasionné une baisse des recettes. Ce d'autant que les ventes de ces produits n'ont pas été réalisées du fait de la méconnaissance par les clients et de la baisse de l'activité. Face à cette chute drastique de leur recettes certains dirigeants ont retardé ou réduit les salaires, augmenté les prix des produits de substitution aux produits chinois, demandé des crédits bancaires pour renforcer l'activité. Ces crédits n'ayant pas été octroyés pour la plupart, les dirigeants ont pris d'autres décisions comme reporter les investissements ou annuler certaines commandes et livraisons.

À l'évidence, les fakes news occasionnent des décisions peu efficaces et contribuent à fragiliser les PME. Il apparaît malheureusement que les « vraies news » mal interprétées ou mal relayées produisent les mêmes conséquences.

Au point huit (8) des treize mesures gouvernementales pour lutter contre la propagation du la Covid-19, on peut lire que « les déplacements urbains et interurbains ne devront s'effectuer qu'en cas d'extrême nécessité » affectant les activités d'approvisionnements et les livraisons. Des PME agroalimentaires ont procédé à la réduction les heures de travail du personnel, à la mise en chômage technique ou même à la rotation du personnel conservé convoquant ainsi les stratégies engageantes.

À la question de savoir comment ils l'ont intégrée, les dirigeants ont servi des réponses attestant de leur interprétation erronée de cette directive :

« On m'avait parlé de la fermeture totale des frontières et donc, de l'interdiction des voyages aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire national » ;

« Moi je savais qu'on ne voyageait plus » ;

« Les collègues m'ont dit qu'aucun camion n'entrait plus dans la ville » ;

« Les voyages étaient autorisés, mais limités » ;

« On a instauré un contrôle en route pour arrêter toutes les marchandises » ;

« Moi je savais que ça ne concernait que les personnes et non les marchandises » ;

« On peut voyager, rien à voir avec les marchandises » ;

« On nous a dit que les voyages sont arrêtés ».

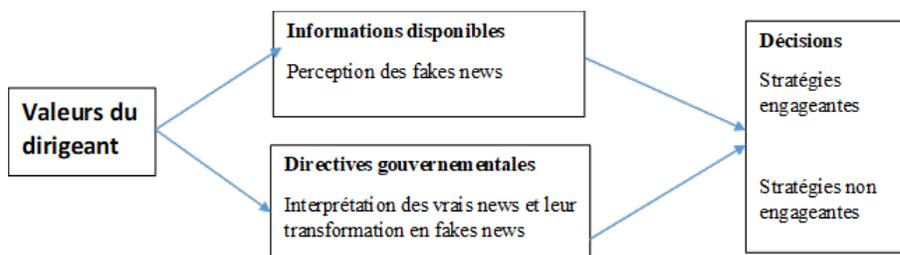
Nous remarquons que plusieurs dirigeants n'avaient pas la bonne information et ont, sur la base d'informations erronées, pris des décisions qui ont affecté négativement leur activité pendant la Covid-19. Ils ont, sans le savoir, transformé les vraies informations en fakes news contribuant ainsi à en créer. Ce phénomène se produit lorsque trois conditions sont remplies : le dirigeant n'a aucune expérience antérieure sur le cas, l'évènement est mal connu, les informations véhiculées sont défavorables pour le dirigeant.

Il apparaît alors que les dirigeants de PME rencontrés prennent des décisions sur la base de la résonance de leurs valeurs (perception) avec les informations véhiculées, qu'elles soient fausses ou vraies. Leurs décisions sont nourries par les fakes news qui sont véhiculées sur le sujet et par celles que le dirigeant crée par son interprétation des « vraies news ». Les connaissances des dirigeants, leurs expériences et leurs sources d'informations sont autant de facteurs ajoutés aux fakes news qui rendent la prise de décision des dirigeants de PME difficile.

De nombreux auteurs soulignent en effet l'importance d'éléments personnels dans la construction de la vision du dirigeant à travers son système de valeurs (Aquino et al. 2009).

En nous fondant uniquement sur les résultats de cette étude exploratoire, la figure ci-dessous présente comment les valeurs influencent les décisions des dirigeants de PME rencontrés.

Schéma 1 : l'influence des valeurs sur les décisions des dirigeants



Source : l'auteure

Les analyses confirment la forte dépendance des valeurs du dirigeant aux valeurs en contexte de Covid-19 caractérisé par les fake news. Ces valeurs sont utilisées pour sélectionner les informations, qu'elles soient des fake news ou pas, pour modifier le sens des vrais news aux fins de mettre en congruence avec leurs perceptions. Cette activité cognitive génère des stratégies engageantes (à fort potentiel émotionnel) et non engageantes (à faible potentiel).

Globalement, nos résultats rejoignent ceux de Bon et Taccola-Lapierre (2015) qui soulignent dans une étude menée auprès des dirigeants de PME que la finalité trouve son origine dans les valeurs portées par les entrepreneurs et le sens qu'ils veulent donner à leur projet ; Gendre-Aegerter (2008) relève que les dirigeants de PME mettent en avant la vision morale et le sentiment de responsabilité en général. En effet, selon Feldman (2007), la présence du dirigeant permet la diffusion au sein de l'entreprise de valeurs qui le caractérisent en tant qu'individu et qui encadrent l'ensemble des actes stratégiques. Les fake news véhiculées sur la pandémie de la Covid-19 impactent les décisions des dirigeants.

Conclusion

L'objectif de ce travail était de comprendre comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agroalimentaire organisent leur réflexion dans un contexte de pandémie de la Covid-19 marqué par les fake news. Nous sommes partis du postulat que les décisions prises en contexte d'incertitude dépendent non seulement des facteurs économiques et environnementaux mais aussi des hésitations, des doutes et globalement des valeurs des dirigeants. En donnant la possibilité aux dirigeants de s'exprimer dans un environnement

de crise marqué par les fake news, nous avons tenté de construire un modèle expliquant comment les valeurs influencent la prise de décisions à travers la perception des fakes news et l'interprétation des vrais news qui les transforment parfois en fakes news. Les dirigeants sont alors à la fois créateurs et consommateurs des fakes news. Cette double attitude préjudiciable à des degrés divers les PME en affectant négativement leurs recettes. De ce qui se dégage, il convient de revoir la problématique de la prise de décision en contexte d'incertitude en plaçant le dirigeant au cœur de la l'aggravation de l'incertitude à travers les fakes news qu'il contribue à créer sans le savoir.

L'intérêt théorique de cette recherche est, au-delà des contributions importantes sur la prise de décisions managériales dans les PME, de lui redonner un contenu afin de faire évoluer les connaissances dans ce domaine. Ce travail, évoluant dans un contexte dominé par la Covid-19 marqué par les fake news, contribue à « re-conceptualiser » la prise de décision des dirigeants avec la prise en compte des valeurs dans le management. Notre travail, qui s'appuie sur des éléments subjectifs s'inscrit dans le renouvellement des perspectives engagées dans la recherche sur la prise de décisions des dirigeants dans les PME en période d'incertitude. Ce positionnement s'inscrit dans la lignée des travaux qui analysent la prise de décisions à partir des variables perceptuelles.

L'analyse exploratoire a permis de mentionner que les caractéristiques les stratégies non engageantes des dirigeants, notamment l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme et les stratégies engageantes à savoir l'Autonomie, la Stimulation, la Réussite, le Pouvoir et la Conformité influenceraient le comportement du dirigeant en face à la pandémie du Covid-19 marqué par les fake news. Toutefois, la logique de fonctionnement des PME camerounaises repose sur la culture, la tradition et le niveau d'éducation des dirigeants devenant ainsi un modèle de management (Sangue Fotso 2018).

Ce travail comporte des manquements qui peuvent limiter la portée de nos résultats ou les possibilités de les généraliser qui peuvent également constituer des pistes de réflexions futures sur tant les PME agroalimentaires industrielles que sur d'autres secteurs. Ils sont inhérents au caractère exploratoire, à la méthodologie et à l'absence de plusieurs autres facteurs tels que les facteurs socio-démographiques et le profil entrepreneurial.

Références bibliographiques

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A. I., Lim, V. K. G. et Felps, W. (2009). Testing a socialcognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141.
- Althuis, J., et Haiden, L. (2018). Fake news: a roadmap: NATO Strategic Communications Centre of Excellence.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., et Coates, D. (1996). *It's a small world: managing human resources in small businesses*. *International journal of human resource management*, 7(1), 82-100.
- Badouard, R. (2017). *Le Désenchantement de l'internet. Désinformation, rumeur et propagande* : FYP éditions.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., et Neubaum, D. O. (2005). *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Blais, R., et Toulouse, J.-M. (1990). *Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays*. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 269-300.
- Bon, V., et Taccola-Lapierre, S. (2015). *La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation*. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- Boutary, M. (2009). *Que retirent les dirigeants de leur réflexion sur la délocalisation ? Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie*. Trois Rivières, QC, Canada.
- Bridge, S., O'Neill, K., et Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship, and small business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cassar, G. (2007). *Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth*. *Entrepreneurship and regional development*, 19(1), 89-107.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Defays, L et St-Pierre, J. (2018). Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile: quelle place pour les valeurs personnelles

- de l'individu à la tête de l'entreprise ? 11e CIFEPME, 2012, Brest, France. ACTES du CIFEPME 2012 - BREST. <hal-01704916>.
- Feldman, S. P. (2007). *Moral memory: Why and how moral companies manage tradition*. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 395-409.
- Filion, L.-J. (2000). *Six types de propriétaires-dirigeants de PME*. *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), 5-16.
- Fredrickson, J. W. (1985). *Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes*. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- Gauthier, B. (2008). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec, QC, Canada : Presse Universitaire du Québec.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. (Thèse de doctorat), Université de Fribourg, Fribourg.
- knight, F. (1921). *Risk Uncertainty and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1987) *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Marchesnay, M. (1991). *La PME : une gestion spécifique*. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (1993). *PME, stratégie et recherche*. *Revue française de gestion*(95), 70-76.
- Marchesnay, M. (1997). *Petite entreprise et entrepreneur*. Dans Y. Simon (Ed.), *Encyclopédie de Gestion*. Paris : Economica.
- Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- O'Carroll, E. (2017). *How information overload helps spread fake news*. *The Christian Science Monitor*.
- Pétiniaud, L., et Limonier, K. (2018). *Cartographier le cyberspace : le cas des actions informationnelles russes en France*. *Les Champs de Mars*(1), 317-326.
- Prévoit, F., Brulhart, F., et Guieu, G. (2010). *Perspectives fondées sur les ressources*. *Revue française de gestion* (5), 87-103.

- Quairel, F., et Auberger, M.-N. (2005). *Management responsable et PME: Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »*. *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 40(211/212), 111.
- Schwartz, S. H. (2006). *Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications*. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Silvestre H. et Goujet R. (1996) « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 61-78.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Strategor (1991), *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- Torrès, O. (2009). *La recherche en PME au VITRIOL. Economies et sociétés*, 43(2), 343-362.
- Trudel, L., Simard, C., et Vonarx, N. (2006). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire*. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., et Rosenbusch, N. (2011). *Human capital and entrepreneurial success : a meta-analytical review*. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Wiklund, J., Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2009). *Building an integrative model of small business growth*. *Small business economics*, 32(4), 351-374.

Chapitre 13

LA CONFIANCE DU CONSOMMATEUR À L'ÉPREUVE DE LA COVID : UNE ANALYSE AU PRISME DE LA RSE

Sigismond Hervey Mvele

Résumé

La crise sanitaire que traverse le monde en ce moment contribue à la dégradation de la confiance du consommateur à fréquenter les entreprises commerciales. En effet, la suspicion inter-individu née du risque de contamination et les mesures de confinement prises par le gouvernement militent en faveur d'une restriction des achats en magasin. La responsabilité sociale de l'entreprise peut être utilisée comme un outil pour restaurer le climat de confiance et permettre ainsi à l'entreprise de survivre. Des variables de RSE sont extraites des mesures gouvernementales de lutte contre la pandémie, pour servir de trame à l'identification et à l'évaluation de ces mesures par les entreprises. Les entretiens menés auprès de trois entreprises montrent que les entreprises ne respectent pas scrupuleusement les mesures gouvernementales de lutte contre la pandémie. Cependant, les méthodes qu'elles utilisent permettent de redonner confiance au consommateur. Notre réflexion permet de saisir la RSE sous un angle nouveau dans la recherche en science de gestion.

Mots clés : Confiance, Client, RSE, Covid-19, Magasin

Abstract:

Current global health crisis is contributing to in the deterioration of consumer's confidence to visit commercial enterprises. Indeed, inter-individual suspicion arising from contamination risk and containment measures taken by the government militates in favour of restricting purchases in stores. Corporate social responsibility can be used as a tool to restore trust climate and thus enable enterprises to survive. CSR variables are extracted from government pandemic measures to serve as a framework for identification and evaluation of these measures by companies. Interviews conducted with three companies show that companies are not scrupulously complying with

government measures to fight the pandemic. However, methods they are using are helping to restore consumer confidence. Our reflection allows us to grasp CSR from a new angle in management science research.

Key word: *Trust, Customer, CSR, Covid-19, Store.*

Introduction

L'actualité mondiale est dominée depuis plusieurs semaines par la pandémie à coronavirus (Covid-19). La rapidité de sa propagation dans la plupart des continents a obligé l'organisation mondiale de la santé (OMS) à prononcer l'état d'urgence de santé publique de portée internationale. Ce virus pourrait entraîner une baisse du PIB en Afrique, allant de 22,1 milliards de dollars dans le scénario de référence, à 88,3 milliards de dollars dans le scénario catastrophe¹. Cet effet macroéconomique a forcément des répercussions sur l'entreprise. Une entreprise peut se définir comme un système social organisé en vue de la poursuite d'un type particulier de buts : production de biens et services d'équipement, de consommation ou de service, du profit [...] en même temps l'accomplissement d'une fonction spécifique au compte du système social général qu'est la société (Parsons, 1960).

L'entreprise est devenue un acteur économique au sein de son environnement. De ce fait, elle doit intégrer les parties prenantes dans son management. Cependant, à l'heure où sa performance est mise à l'épreuve du fait de la paralysie de son environnement, l'entreprise doit trouver les moyens de résilience face à la crise. D'ailleurs, les mesures de confinement qui obligent le consommateur à des sorties essentielles éprouvent la confiance de ce dernier, quant au choix des magasins à visiter pour s'approvisionner. Il se crée donc un climat de méfiance car ces magasins regroupent des individus potentiellement porteurs du virus. Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peuvent se présenter comme des outils de résilience, aidant l'entreprise dans ce sens à attirer la clientèle. Dans ce cadre, il est intéressant d'aborder la notion au travers du concept de partie prenante (Carroll, 1991).

Selon le livre vert de la commission Européenne (2001:8), la RSE est définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Cette définition met en avant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. En

1. L'ÉCONOMIE Quotidien, n° 01909 du mardi 07 Avril 2020. www.leconomie.cm

période de crise, l'activation des variables RSE apparaît comme une réponse de l'entreprise aux pressions sociales et permet ainsi de légitimer son existence.

De nombreux travaux relatifs au développement de la RSE démontrent que ces programmes ont une influence significative sur les consommateurs. Précisément, la pratique des mesures de RSE en contexte de crise sanitaire a des effets d'attraction directs et indirects sur les consommateurs (Berens *et al.*, 2005). Un tel effet favorable passe par le renforcement de la confiance qui est un concept multidimensionnel, multi-facette et dont l'acceptation n'est pas consensuelle (Bartikowski *et al.*, 2010 ; Sirieix et Dubois, 1999). En économie, la confiance relève du domaine du comportement (actes, actions de faire confiance et de prendre un risque) alors que pour les psychologues, les psychosociologues, les sociologues et les théoriciens du comportement du consommateur, elle est cognitive et affective. Il en résulte que la confiance est un construit difficile à conceptualiser et à opérationnaliser et qu'elle est fortement contextuelle.

La crise sanitaire actuelle invite le chercheur à s'interroger sur le management de la confiance des consommateurs. En effet, la plupart des travaux mettent en exergue les effets de l'appropriation de la RSE sur les entreprises (Jenkins, 2009 ; Sahut et Pasquini-Descomps, 2015). Cependant, le management d'entreprise n'a pas jusque-là établi des modèles de résilience aux crises sanitaires. La Covid-19 offre donc une opportunité expérimentale de la prise en compte de l'effet d'une crise sanitaire dans le management de la confiance. Au Cameroun, le contexte est caractérisé par un système sanitaire peu développé (insuffisance d'hôpitaux, de matériel de protection, de respirateurs, etc.). Les entreprises et les consommateurs sont donc conscients du risque sanitaire élevé pouvant aller jusqu'à la mort. Toutefois, en l'absence de mesures financières compensatoires, le confinement de l'entreprise (fermeture) n'est pas une option. Dans le même sens, l'incapacité des ménages à faire des réserves pour une longue période élimine l'hypothèse de la rupture de la relation client. Dès lors, il vaut mieux adopter des mesures pour limiter la propagation. Dans cette perspective, la présente réflexion a pour objectif de présenter les pratiques RSE comme outil pouvant militer en faveur de la survie des entreprises d'une part et, d'autre part agir comme garant de la confiance du consommateur à l'égard de l'entreprise et de ses produits.

Pour atteindre cet objectif, nous comptons faire une étude exploratoire auprès de quelques entreprises commerciales pour

apprécier leur capacité de résilience face à la pandémie. À partir des mesures gouvernementales de lutte contre la Covid-19, une évaluation de leur applicabilité est faite dans les entreprises de l'échantillon. L'originalité de l'étude réside dans le fait que cette crise permet d'appréhender la RSE sous un angle nouveau.

RSE et performance

La problématique de la RSE est devenue, au fil du temps, un enjeu stratégique pour les managers et un objet d'étude pour les chercheurs en sciences de gestion (Trinquécoste, 2008). Son identification comme variable de performance reste en débat d'autant plus que ce concept reste flou et ambiguë en raison des nombreuses définitions et approches.

De la RSE à la confiance

La définition de la RSE de Carroll (1991) privilégie une approche des parties prenantes. La prise en compte de la RSE dans la gestion des entreprises s'est considérablement développée et a mis en évidence, dans sa perspective normative, le devoir des entreprises de tenir compte de paramètres environnementaux et sociaux, tant dans leur fonctionnement que dans leurs politiques de développement à long terme (Persais, 2002). Dans ce sens, la RSE se résume à une courroie de transmission organisationnelle de l'intérêt du consommateur et découle d'un processus dynamique par le marché, la question de sa responsabilité devient celle du consommateur lui-même. En période de crise sanitaire, la responsabilité de l'individu engage celle de l'entreprise et vice versa. Cette crise vient remettre en cause le contrat social entre l'entreprise et le consommateur, mais surtout la liberté d'aller et de venir ; elle est donc susceptible d'engager la confiance à fréquenter les magasins. Dès lors, le consommateur qui ne se soucie plus uniquement de son expérience de consommation, est également susceptible de tenir compte des activités de RSE des entreprises dont il achète les produits et services.

Les définitions de la RSE s'appuient généralement sur les perceptions qu'ont les managers de ce que devrait être une entreprise socialement responsable. Pourtant, les parties prenantes pourraient avoir une vision différente de la RSE, vision qu'il serait utile de prendre en compte pour mieux comprendre leurs attentes et y répondre. À ce stade, on ne sait pas grand-chose sur la vision des consommateurs au sujet de la RSE, même si de nombreux auteurs sous-entendent qu'il existerait une certaine cohérence entre les différents publics dans la

manière dont ils classent les responsabilités des entreprises (Swaen et Chumpitaz, 2008).

Toutefois, en se référant à la théorie du signal (Michael, 1974), on peut affirmer que les initiatives de RSE sont autant de signaux envoyés par l'entreprise pour réduire les incertitudes qui pèsent sur les décisions d'achat des consommateurs. En effet, la théorie du signal nous apprend que l'entreprise peut envoyer des signaux de différentes natures qui peuvent notamment porter sur les compétences éthiques ou les valeurs de l'entreprise (Gurviev, 1999). L'adoption des mesures d'hygiène par une entreprise peut contribuer à créer ou à renforcer la confiance de ses clients et les inciter à lui rester fidèles. La perception qu'ils ont de la RSE est un élément déterminant de la confiance des consommateurs envers l'entreprise (Swaen et Chumpitaz, 2008).

De la confiance à la performance sociale

La confiance est définie tantôt comme un ensemble de croyances (Frisou, 2000), tantôt comme une volonté (Chaudhuri et Holbrook, 2001) ou encore comme un ensemble de présomptions accumulées à propos de la marque (Gurviev et Korchia, 2002). La confiance est une variable importante dans le processus de consommation. En période de crise, la dimension altruiste des initiatives de RSE est de nature à conforter chez le client l'image d'un partenaire en qui on peut avoir confiance. En effet, l'éthique perçue de l'entreprise facilite le développement de relations de confiance. Ainsi, les consommateurs ont d'autant plus de raisons d'utiliser les actions de RSE comme un critère d'évaluation de l'entreprise et de la confiance qu'ils peuvent lui accorder.

Les pratiques RSE peuvent être utilisées comme une stratégie marketing visant à augmenter le capital image de l'entreprise. Si la RSE peut aussi être définie comme la réponse de l'organisation aux besoins de ses parties prenantes (Wood, 1991), alors, en période de crise sanitaire, la confiance constitue un facteur clé de la fidélisation. La RSE permet ainsi aux entreprises d'obtenir une image positive et une réputation auprès de ses clients (Gholami, 2011). Ces avantages en termes d'image positive et de confiance contribuent indirectement à la performance sociale de l'entreprise.

Méthodologie

Pour répondre à notre interrogation principale, nous adoptons un positionnement épistémologique de type interprétatif reposant sur une étude exploratoire de type qualitatif abductif (Yin, 2003). A partir d'une analyse préalable des mesures gouvernementales de lutte contre

la pandémie, un modèle RSE est construit à partir de ces mesures pour servir de trame à l'identification et à l'évaluation des pratiques par les entreprises. Il s'agit de repérer les points de convergence et de divergence entre les mesures gouvernementales et les pratiques des entreprises en la matière.

La constitution de l'échantillon repose sur une enquête dont le champ démographique concerne les responsables travaillant dans le département marketing des entreprises choisies selon l'accessibilité durant cette période de confinement. Pour ce faire les responsables de trois (03) entreprises, notamment une grande entreprise (GE), une petite et moyenne entreprise (PME) et une très petite entreprise (TPE) ont été interviewés. Les données ont été collectées à travers des échanges téléphoniques pour les deux premières entreprises, alors que le responsable de la dernière a été interviewé. Ce nombre se justifie par l'indisponibilité des répondants à collaborer à la recherche mais surtout à la difficulté d'obtenir un rendez-vous. L'échange téléphonique a été justement choisi pour y pallier. Ces entreprises ont suspendu les visites dans leurs locaux, c'est la raison pour laquelle et au vu du temps imparti, le choix s'est porté sur l'échange par téléphone. Ces échanges avaient trois principales articulations. D'abord, l'intégration de la réalité de la pandémie ; ensuite, les méthodes utilisées pour en stopper la propagation ; enfin, l'impact de la pandémie sur l'entreprise. Ces entretiens se sont déroulés les 22 et 23 avril 2020, pour une durée moyenne de 12 minutes.

Tableau 1 : Caractéristique de l'échantillon

Entre-prise	Date de création	Statut juridique	Effectif	Activités	Appré-hension de la RSE	Type de RSE
BAO	1963	SA (GE)	115	Quincaillerie, Activités phy- tosanitaires et Biomédicales	Bonne	Ecoconformiste (Adaptatif) (Bellini, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004)
TRP	2011	SARL (PME)	17	Activités de presse et d'édition	Bonne	Bon citoyen (Acquier, 2008)

SCE	2015	Aucun -Eta- blisse- ment (TPE)	5	Institut de beauté, coif- fure, manu- cure, pédicure	Ap- proxi- mative	Pas de réponse (Caroll, 1991), des actes de RSE, mais pas au sens de Caroll
Source : auteur						

L'analyse du contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2016) est utilisée pour le traitement des données. Elle permet de ressortir l'appréhension des concepts étudiés par les répondants et leur éventuelle corrélation. Cette technique nous est apparue appropriée, car la nature des données collectées auprès des responsables traduit leur pensée. À partir des discours, nous voulons comprendre l'idée que les acteurs se font quant à l'utilisation de la RSE pour maintenir la confiance des consommateurs.

La RSE comme facteur de cohésion sociale

Le langage de la communication sociale s'intègre dans les objectifs à atteindre. En période de crise sanitaire cette communication a un double objectif : engager l'ensemble de la population en union sacrée contre la pandémie, et la rassurer quant aux mesures prises pour éradiquer la maladie. Au niveau des entreprises, il s'agit d'anticiper sur les évolutions en investissant sur l'amélioration des usages ; ceci n'est pas sans enjeu sur leur responsabilité sociale, puisqu'elle est parfois utilisée comme levier de la communication institutionnelle voire de la communication marketing.

Parmi les mesures gouvernementales de lutte contre la Covid-19, quelques-unes peuvent être rangées dans la catégorie des activités assimilables à la RSE. Le tableau 2 en fait l'illustration.

Tableau 2 : Mesures de lutte contre la Covid / Activités assimilées de RSE

Quelques mesures gouvernementales de lutte contre la Covid-19	Mesures assimilées à la RSE
L'interdiction des rassemblements de plus de cinquante (50) personnes	
L'interdiction des surcharges dans les bus, taxis et de mototaxis	
La restriction des déplacements urbains et interurbains	
La régulation des flux des consommateurs dans les marchés et les centres commerciaux	La régulation des flux des consommateurs dans les marchés et les centres commerciaux
Le respect des règles d'hygiène et de la mesure de distanciation sociale édictées par l'Organisation Mondiale de la Santé	Le respect des règles d'hygiène et de la mesure de distanciation sociale édictées par l'Organisation Mondiale de la Santé
La généralisation du port des masques dans tous les lieux publics	La généralisation du port des masques dans tous les lieux publics
La production locale des médicaments, tests, masques et gels	
La production locale des médicaments, tests, masques et gels	L'intensification de la campagne de dépistage
La mise sur pied des centres spécialisés de traitement de la Covid-19 dans toutes les régions	
L'intensification de la campagne de dépistage	
L'intensification de la campagne de sensibilisation dans les deux langues officielles à travers des voies complémentaires et le soutien de toutes les autorités y compris religieuses et traditionnelles	
La fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes	
La sanction systématique de tout contrevenant	
Source : auteur	

L'adoption des mesures de lutte contre la Covid-19 a comme enjeu principal de savoir comment se construit la résilience en dévoilant les motivations et les objectifs visés par l'action. Par la suite, l'analyse doit

permettre de ressortir les effets de cet engagement sur le consommateur et l'entreprise.

Adoption des mesures gouvernementales

Les différentes logiques d'adoption des mesures gouvernementales dans l'ensemble des trois (3) entreprises présentent plusieurs similitudes et connaissent également des divergences, en fonction de la situation, du secteur d'activité, de l'attitude des acteurs et davantage de la vision du top management. L'adoption des mesures de lutte contre la Covid-19 concourt à la communication institutionnelle de l'entreprise et contribue à rehausser son image de marque. Elle fait des consommateurs des témoins de l'engagement citoyen, et constitue de ce fait des facteurs de performance sociale qui sont identifiés comme éléments du capital immatériel de l'entreprise. Il s'agit dès lors d'approfondir les motivations rationnelles conduisant à l'achat d'un produit tout en renforçant la confiance à visiter le magasin.

Ces logiques sont toutefois adoptées en fonction du degré de cognition dont fait montre le top management. C'est en fait la capacité du dirigeant à bien comprendre son environnement et à traduire sa vision par des attitudes et comportements à partager avec ses collaborateurs. Chaque cas consacre ses activités et opte pour une approche donnée.

À titre d'illustration, l'entreprise BAO a adopté principalement quatre des mesures gouvernementales : la régulation des flux des consommateurs au niveau des guichets et l'espacement entre les clients. L'entreprise s'est aussi engagée en faveur du respect des règles d'hygiène et la généralisation du port des masques en son sein et a participé à l'intensification de la campagne de dépistage en octroyant un don au gouvernement.

Nous avons d'ailleurs mis des bandes au niveau du sol pour que le consommateur soit contraint à garder la distanciation pour payer à la caisse. Le fait que nous vendons déjà les produits phytosanitaires a contribué pour beaucoup dans l'engagement de notre entreprise à la lutte contre la Covid-19. Nous utilisons nos propres produits pour cela. La difficulté à faire respecter les consignes aux clients a contraint l'entreprise à créer un couloir d'entrée où forcément on fait face au lave-main.

En communiquant sur son engagement RSE, l'entreprise attire l'attention sur ses activités. Cette communication peut être bénéfique car elle peut protéger partiellement l'entreprise au cas où elle était accusée de comportement non citoyen. Dans un environnement concurrentiel,

les activités de RSE donnent confiance en la capacité de l'entreprise à remplir les termes de l'échange et à offrir la performance attendue (crédibilité perçue) ainsi qu'en sa sincérité (intégrité perçue) (Swaen et Chumpitaz, 2008). Bien que les différents niveaux de la confiance ne puissent être intégrés dans une perspective managériale, le choix des activités de RSE doit s'appuyer sur une analyse approfondie des attentes des clients en la matière et de leurs perceptions au sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise concernée.

En ce qui concerne l'entreprise TRP, les deux principales mesures adoptées sont le respect des règles d'hygiène et la distanciation.

Les moyens ne nous permettent pas de respecter toutes les mesures gouvernementales. Toutefois, le strict respect des règles d'hygiène est assuré. D'ailleurs, dès l'entrée le gardien vous oblige à nettoyer les mains avec le gel hydro alcoolique et à mettre le cache nez. En ce qui concerne la distanciation, nous avons opté pour le télétravail, et ne vienne au bureau que le personnel d'astreinte. Aussi, les visites personnelles de courtoisie sont suspendues, nous recevons plus les coursiers. Notre action s'inscrit plus dans la préservation de la santé des personnels de l'entreprise que dans une optique responsabilité environnementale.

Si confiance et méfiance sont étroitement liées dans le domaine de la santé, c'est parce que cette dernière est un service socialement complexe (Andreani *et al.*, 2014), qui requiert parfois d'autres variables (compétences, technologies, savoir-faire).

Or, les membres de l'organisation relèvent des parties prenantes. Donc vouloir préserver uniquement leur santé est bien une action de RSE quand on sait que les actions menées par l'entreprise servent aussi à créer un sentiment de fierté auprès des employés qui y travaillent, ce qui peut, à terme, attirer de nouveaux talents. Dans ce sens, Balmer *et al.* (2001) montrent que plus les entreprises sont pro actives dans leurs arguments citoyens, plus les employés sont engagés dans leur travail et leur entreprise. La RSE s'avère donc être une valeur qui permet de toucher l'ensemble des publics de l'entreprise et de réunir les employés autour d'un projet social commun.

Les activités de RSE ne semblent pas visibles dans l'entreprise SCE. Toutefois, à l'observation, les employés travaillent en arborant des masques et exigent aux clients d'en faire autant, sauf lorsqu'il faut administrer des soins de visage. Les efforts ne sont pas faits dans le sens des mesures gouvernementales.

Vous voyez que nous n'avons pas les moyens de faire tout ce que le gouvernement recommande. Toutefois, on exige quand même que le personnel et les clients arborent leur masque. Si nous achetons le gel hydro alcoolique pour les clients, ça va vite finir et nous n'avons pas les moyens de cette politique. Si nous avions plus d'espace, on aurait placé les chaises à la distance demandée. On suppose que le port des masques protège ceux qui sont dans nos locaux.

Ces quelques illustrations renforcent l'idée que la RSE peut être appréhendée comme un outil de garantie de la confiance du consommateur et devient une forme de levier actualisé de l'interface entreprise/société en créant un lien social et en agissant comme instrument de régulation (Binninger et Robert, 2011). En effet, il a été montré que les entreprises socialement responsables, contribuent au bien-être collectif (salariés, populations et clients), grâce à des produits et des conditions de travail et de vie plus harmonieuses.

Effets des mesures sur l'entreprise

L'identification de la démarche d'adoption des mesures gouvernementales par les entreprises impose de ressortir son impact de chacune d'elles. Globalement, la crise a un effet négatif sur l'évolution des ventes des trois entreprises. Cependant, pour l'entreprise BAO, le département en charge du phytosanitaire a connu une hausse d'activité significative, ce qui permet de compenser relativement la chute constatée sur les autres départements. Le responsable de TRP ne ressent pas encore les effets de la crise : « *Comme nous recouvrons nos factures à soixante (60) jours, nous ne ressentons pas encore les effets de la crise, nous imaginons que d'ici deux mois, les effets seront visibles parce que le niveau des commandes a baissé* ». Il ne s'agit pas ici d'évaluer la confiance en un produit bien précis, ni à une marque de produit spécifique, mais d'évaluer la confiance en une marque d'entreprise en général. Or, l'étude n'a pas tenu compte des variables modératrices qui peuvent exister, et plus particulièrement des attentes des consommateurs en matière de RSE. Dans ce sens, d'autres antécédents de la confiance devraient être pris en compte pour mieux apprécier l'impact relatif des perceptions des consommateurs en matière de RSE sur la confiance (Swaen et Chumpitaz, 2008).

L'entreprise SCE n'a pas véritablement vu son chiffre d'affaires baisser, ce qui peut s'expliquer par le fait que le confinement n'empêche pas aux individus de solliciter des services de beauté. La RSE varie d'une question sociale à l'autre ; bien que ne pouvant s'intéresser à toutes les questions sociales, ces entreprises choisissent les actions qui leur permettent d'asseoir au mieux leur visibilité sur le marché.

À travers le principe de la recherche de l'avantage concurrentiel en matière de RSE (Berger Douce, 2015), les entreprises devraient se positionner en publiant les ingrédients de leurs valeurs morales. À l'heure où la culture d'entreprise est quelque peu remise en question, la RSE peut agir comme un nouveau facteur de cohésion interne et externe.

Conclusion

Ce travail présente un double intérêt théorique et managérial. Au niveau théorique, il contribue à la réflexion sur la confiance du consommateur à fréquenter les magasins pendant une période de crise sanitaire. Il éclaire le rôle que certaines pratiques RSE peuvent jouer pour contribuer à la rétention de la clientèle. Sur le plan managérial, cette étude interpelle le management public et le management privé dans un contexte de crise sanitaire et ouvre des pistes pour améliorer l'adoption des comportements responsables. Les conclusions de ce travail peuvent servir d'outils de réflexion, tant pour les décideurs politiques que pour les dirigeants des entreprises.

À travers cette réflexion, nous souhaitons mettre en relation l'intérêt de mener une réflexion sur les conditions de développement de la RSE en période de crise sanitaire. Elle s'inscrit dans une approche de la RSE comme instrument de régulation sociale. Les cas étudiés ont montré que la RSE peut être utilisée comme un facilitateur de la confiance des consommateurs à visiter les magasins. En effet, une entreprise qui adopte les mesures de lutte contre la Covid-19 convoque une propension marginale de protection contre le virus. La sécurité virtuelle permet aisément de parcourir l'enseigne. Cette réalité contractuelle se fonde sur la capacité organisationnelle et de structuration de l'entreprise impulsée par la vision et la perception du top management.

Les entreprises s'investissent de façon discrétionnaire dans des actions caritatives, qui sont parfois organisées sous le couvert d'une fondation. Les domaines ciblés par la RSE sont généralement l'éducation, la réduction de la pauvreté et la santé. Il faut dire que les mesures prises par les entreprises pour la lutte contre la Covid-19 sont insuffisantes. À cet effet, les entreprises doivent :

- Soutenir l'implémentation de la politique gouvernementale en la matière par le strict respect des mesures édictées en leur sein et contribuer à travers sa politique de RSE à cette lutte dans son

environnement en contrepartie des exonérations fiscales prévues par la réglementation en vigueur en la matière ;

- Adopter des politiques de RSE qui peuvent être utilisées comme des instruments de gestion des perceptions des consommateurs. Ces outils (de communication) permettront sans doute de faire augmenter le capital confiance.

Au niveau du gouvernement, il faudrait peut-être interroger les mesures gouvernementales et surtout leur implémentation. Il semble y avoir un ralentissement dans divers pans de cette lutte. D'abord, la pression sur le port des cache-nez n'est pas suffisante. Les policiers qui sont censés faire respecter la mesure ne prêchent pas par l'exemple. Les populations ne coopèrent pas et vaquent à leurs occupations sans grande inquiétude. Les collectivités territoriales décentralisées devraient prendre le relais dans le respect des mesures d'hygiène, par exemple en autorisant l'accès au marché au port du cache-nez et autre lavement systématique des mains. Ensuite, le fait d'avoir arrêté la communication journalière du nombre d'infectés pour ne plus communiquer que sur les guéris semble signifier que la crise est en train d'être domptée et que la population n'a plus à s'en faire. Enfin, la phase répressive devrait commencer ; on pourrait par exemple mettre aux arrêts tout contrevenants et lui faire passer quatre heures de temps au stade omnisports avec un cache-nez. D'autres mesures susceptibles de faire participer les entreprises dans la lutte contre cette pandémie peuvent être prises. Il s'agit de :

- compenser les pertes de revenu enregistrées par les entreprises par le paiement de la dette intérieure ;
- assurer la liquidité des institutions financières dont les services s'adressent aux entreprises pour soutenir la relance du tissu productif ;
- inciter à la solidarité et la promotion du recours à une *RSE de crise* à la fois positive et normative, par l'aménagement des exonérations fiscales permettant aux entreprises de mieux participer aux diverses mesures.

Références bibliographiques

- Andreani, J.-C., Moulins, J.-L., Conchon, F., Fons, C., et Boeuf, B. (2014). *Une approche protéiforme de la confiance du consommateur. Le cas des médicaments. Décisions Marketing*, 79-94.
- Balmer, J. M., Maignan, I., et Ferrell, O. (2001). *Corporate citizenship as a marketing instrument Concepts, evidence and research directions. European journal of marketing*.
- Bartikowski, B., Chandon, J.-L., et Müller, B. (2010). *Measuring Online Trust: Adaptation of McKnight, Kacmar et Choudhury (2002). Journal of Marketing Trends*, 1, 11-21.
- Berens, G., Van Riel, C. B., et Van Bruggen, G. H. (2005). *Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. Journal of marketing*, 69(3), 35-48.
- Binninger, A.-S., et Robert, I. (2011). *La perception de la RSE par les clients: quels enjeux pour la «stakeholder marketing theory» ? Management Avenir*(5), 14-40.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Frisou, J. (2000). *Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation béhavioriste. Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(1), 63-80.
- Gurviez, P. (1999). *La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur: proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance. Paper presented at the Congrès de l'Association Française de Marketing*.
- Gurviez, P., et Korchia, M. (2002). *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(3), 41-61.
- Jenkins, H. (2009). *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises. Business ethics: A European review*, 18(1), 21-36.
- Michael, A. S. (1974). *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.

- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd* : Armand Colin.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Persais, E. (2002). *L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS*. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 195-230.
- Sahut, J.-M., et Pasquini-Descomps, H. (2015). *ESG impact on market performance of firms: International Evidence*. *Management international/ International Management/Gestión Internacional*, 19(2), 40-63.
- Sirieix, L., et Dubois, P.-L. (1999). *Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(3), 1-22.
- Swaen, V., et Chumpitaz, C. R. (2008). *L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs*. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(4), 7-35.
- Trinquecoste, J.-F. (2008). *Responsabilité, éthique et logique marchande* : EMS Editions.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le présent ouvrage se nourrit d'une conviction que les auteurs partagent avec Jean Paul Sartre (1976)¹ qui recommande que le chercheur, lorsqu'il s'intéresse aux recherches sur les humains ou sur leurs actions, doit s'imposer de les voir comme ils sont, comme ils se déploient. Il s'agit de ne rien négliger. Il faut tenir compte aussi bien de ce qui fonde leurs pratiques que des situations qui engagent leurs actions. Ainsi, malgré le caractère récent et subit de la Covid-19, ses effets sur l'économie et sur les acteurs sont immédiats. Les contributeurs rendent compte des premiers savoirs qui s'en dégagent en respectant, dans la perspective empirique, les différentes expressions de ce nouveau phénomène sanitaire et des faits étranges qu'il induit. Leur intention est d'apprendre du phénomène, de l'explorer et non de le réprouver ou de le prouver. C'est donc la logique exploratoire qui est la trame commune de tous les chapitres de l'ouvrage.

Il présente ainsi trois (03) caractéristiques dont la première concerne le principal objectif qui est de découvrir, de mettre à nu les éléments qui se dégagent des réalités du terrain afin de comprendre et d'expliquer comment la pandémie de la Covid-19 impacte le comportement des acteurs économiques et menace la pérennité des entreprises. La deuxième caractéristique repose sur les outils utilisés qui se fondent pour la plupart sur l'esprit de sémiologie, préoccupé par le décryptage des signes et la recherche du sens des phénomènes patents. Les réflexions envisagent les pratiques des dirigeants au sens large comme des systèmes signifiants qui offrent l'opportunité de mobiliser les théories et les outils adéquats pour en comprendre le sens. La troisième caractéristique de cet ouvrage est d'ordre méthodologique. Ses contributeurs utilisent des outils de collecte et d'analyse qui sont conformes aux exigences des sciences sociales de nature qualitative.

De nature scientifique au sens d'une activité intellectuelle systématique et méthodique portant sur l'étude d'un phénomène afin de révéler ses manifestations ou ses effets, les réflexions contenues dans le présent ouvrage s'attachent à révéler d'une part les différentes physionomies de la pandémie à Covid-19 et ses répercussions sur les individus en tant qu'acteurs économiques ou clients et, d'autre part, rendent compte de l'impact économique de cette pandémie sur les entreprises porteuses de projets productifs. Deux orientations complémentaires meublent donc les réflexions : l'une consiste en

1. SARTRE, J.-P. Questions de méthode, Paris, Gallimard (Idées), 1976.

l'examen des épreuves auxquelles la pandémie soumet les entreprises ; l'autre explore les réponses à ces épreuves au sein des entreprises. Les commentaires libres qui se greffent à cette démonstration contribuent à prolonger la conversation scientifique en élargissant les perspectives.

Qu'il s'agisse de la palabre autour de la perception de la Covid-19, des fakes news, des comportements d'automédication, des résistances aux mesures barrières ou des conflits de rationalités dus à la concurrence entre risque sanitaire et risque économique, la problématique de l'information est au cœur de la gestion des entreprises dans le contexte de la pandémie à Covid-19. Les facteurs dont la peur du risque économique, les valeurs et la perception des acteurs économiques, les sources d'information des acteurs notamment les réseaux sociaux considérés à la fois comme vecteurs de fakes news et moyen d'améliorer la confiance aux institutions en contexte de crise sanitaires, sans connotation politique, agissent sur la qualité de l'information. La valeur des ressources humaines apparaît dès lors comme un des leviers sûrs du dirigeant pour faire face aux contrecoups occasionnés par la pandémie. Il est question d'avoir des outils nécessaires pour le management à distance, d'avoir le privilège de disposer des « cerveaux agiles » et d'agir sur les facteurs stimulants l'engagement du personnel, notamment dans le secteur de la santé.

Au demeurant, ces réflexions portent sur deux phénomènes : la gestion de l'information et la qualité des ressources humaines. Deux (02) mesures sont conséquemment suggérées dont la première porte sur l'information et les canaux de communication. Ils présentent l'avantage d'identifier les messages pertinents pour déconstruire les « fausses vérités » sur les perceptions de la maladie, sur les résistances aux mesures gouvernementales ou sur l'automédication. Ces informations peuvent être utilisées par les dirigeants pour affiner la communication de masse. De même, il apparaît que les populations sont plus préoccupées par le risque économique que sanitaire. La communication autour des mesures barrières est certes pertinente mais elle pourrait s'accompagner d'informations sur les perspectives économiques et les mesures conséquentes, considérées comme plus efficaces. La distribution symbolique d'ustensiles d'hygiène pourrait alors avoir un effet très marginal parce que perçue comme une action à court terme et essentiellement ponctuelle. Les groupes et personnes crédibles (médecins, groupe de référence) et les plateformes numériques des structures institutionnelles seraient a contrario, des véhicules efficaces pour impacter le comportement de la population. La deuxième mesure consisterait, pour les entreprises, à procéder à

une double transformation de leurs systèmes de fonctionnement et de leurs acteurs.

L'analyse-diagnostic de l'organisation qui s'en suit constate son confinement, obligée qu'elle est de limiter son champ d'intervention spatiale et de recourir à des modalités d'actions adaptées au nouveau contexte. Ces stratégies d'adaptation des entreprises et les mesures qu'elles adoptent visent à assurer la survie des projets productifs. L'enjeu est alors d'assurer la pérennité des entreprises à travers des mécanismes d'adaptation qui vont de l'aménagement du travail à la modification de la structure avec notamment la création d'un poste dédié à la veille sécuritaire et sanitaire. Les arrangements institutionnels se font en négociation entre les entreprises et l'État et peuvent aller au-delà. Ils dépendent pour une part importante de l'appui en nature et en espèce des bailleurs de fonds.

Les analyses des contributeurs révèlent les distorsions du marché induites par la pandémie de la Covid-19 : l'augmentation de 14 jours de la durée d'attente des transporteurs aux frontières, l'indisponibilité des compétences numériques suffisantes et des systèmes numériques peu adaptés au management à distance et l'étroitesse du marché qui occasionne le confinement obligatoire de l'organisation. Les recommandations qui en découlent commandent d'agir sur ces distorsions. Deux (02) mesures sont préconisées. La première est de limiter le temps d'attente des transporteurs aux frontières en y restaurant, en priorité des tests de dépistages rapides de la Covid-19. La deuxième suggère d'intensifier les arrangements institutionnels entre l'État et les entreprises à travers les groupes patronaux et les syndicats dans le but d'identifier les appuis indispensables dont certains concernent le fonds de roulement et d'autres les investissements stratégiques.

Au demeurant, si ces analyses présentent un intérêt managérial indéniable du fait des révélations empiriques qu'elles dévoilent, elles ont la faiblesse de s'appuyer sur des petits échantillons. La plupart des résultats ne se prêtent pas à une inférence statistique ; leurs conclusions sont conséquemment de portée limitée. La conversation scientifique amorcée dans le présent ouvrage suggère alors d'envisager des réflexions utilisant des méthodologies plus robustes, de nature déductive ou inductive sur des échantillons plus importants.

APPENDICE : COMMENTAIRES LIBRES

CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19, CRISE DU BUDGET DE L'ÉTAT : POUR UN RETOURNEMENT DE PERSPECTIVE

Jean Pierre Mbenda

La crise sanitaire du Covid-19 intervient dans un contexte de crise des finances de l'État au Cameroun. Crise budgétaire ou crise de financement de l'État, les pouvoirs publics n'arrivent à boucler le budget que par des coupes puis, des réallocations budgétaires (budget 2019 et collectif budgétaire envisagé en 2020). C'est dire que les problèmes d'ajustement budgétaire, que le programme d'ajustement structurel (PAS), sanctionné par l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative des pays pauvres très endettés (PPTE), étaient censés résoudre demeurent persistants. Avec la fermeture des frontières et le ralentissement des échanges internationaux et internes pour cause de pandémie du coronavirus, la situation de nos finances publiques déjà très vulnérable s'est davantage aggravée. Cette crise a peut-être alors le mérite de relancer avec une nouvelle acuité les réflexions sur les insuffisances du cadre budgétaire et l'efficacité de la politique budgétaire. Car ne pas réformer l'État aujourd'hui, c'est le condamner d'avance lorsqu'il n'y aura plus de financements disponibles (Siné, 2006). Et on le voit bien, ce sont les problèmes structurels du passé qui réapparaissent aujourd'hui (contrainte budgétaire forte, risque d'endettement élevé, absence de maîtrise des dépenses de l'État). A court terme, il faut sortir de la crise, et à moyen terme, s'assurer de la maîtrise des finances publiques en essayant d'inverser la trajectoire. Car après la crise de la Covid-19, on ne fera pas table rase du passé budgétaire, et les finances publiques ne se redresseront pas toutes seules, comme par enchantement.

Notre propos est une invitation à une réflexion sur « une possible recomposition de budget de l'État et une remise en cohérence de la politique budgétaire » (Séguin, 1994, p.14). Il procède préalablement à un bref résumé de quelques évolutions négatives du budget de l'État,

Un budget surcontraint

Du fait de l'ouverture et de l'extraversion du Cameroun à l'économie mondiale, deux éléments principaux alimentent la contrainte extérieure de son budget ; le déséquilibre de la balance

commerciale et l'épuisement des réserves. La crise du coronavirus aggrave plutôt la situation, mais on ne s'attardera pas dessus.

À l'intérieur du pays, l'accumulation des déficits, avec pour conséquence des stocks d'arriérés de paiements importants, rend l'activité budgétaire très difficile. Selon l'agence de notation américaine Standar's and Poors, le déficit public « devrait se contracter à 4,3% du PIB en moyenne » sur la période 2017-2020. Il a culminé à 6,9% du PIB au terme de l'année 2016. Ces perspectives s'étant appuyées sur les anticipations de nouveaux impôts et l'augmentation du prix du pétrole, on voit bien qu'avec la pandémie du corona virus, un déficit additionnel va se greffer à l'exercice 2020, les recettes fiscales et pétrolières diminuant et les dépenses affectées à la lutte contre le coronavirus augmentant.

En outre, les dépenses urgentes liées à la sécurité intérieure (Boko Haram à l'Extrême-Nord, troubles sécuritaires à l'Est du pays et dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest) n'ont cessé d'augmenter. Par ailleurs, la nouvelle contrainte du financement de la décentralisation nécessite d'énormes ressources financières et budgétaires. La lutte contre la Covid-19 qui induit des redéploiements budgétaires exerce une pression supplémentaire sur les dépenses du budget de l'État ; cette pression inattendue se superpose elle-même à la contrainte de mise en place de la couverture santé universelle qui devait nécessiter la remise à niveau des infrastructures sanitaires et de plateaux techniques.

La question préoccupante de l'endettement extérieur

Compte tenu de la faiblesse des réserves budgétaires et de la réduction des marges de manœuvre budgétaire, l'État pourrait n'avoir d'autre choix que de recourir à l'endettement pour financer ses déficits (structurel ou volontaire, conjoncturel et additionnel). Le service de la dette qui représente 20,4% de rigidité budgétaire dans le budget de l'exercice 2020, est de 1011,9 milliards, soit 472,2 milliards de dette extérieure et 539,7 milliards de dette intérieure. Le remboursement semble déjà hypothéqué cette année au regard de la crise du coronavirus, alors même qu'avant la crise les pouvoirs publics éprouvaient déjà des difficultés à l'honorer.

À la fin de l'année 2019, le Fond Monétaire International (FMI) présentait déjà le Cameroun comme un pays à risque d'endettement élevé avec un encours de la dette publique et à garantie publique du Cameroun estimé à 8424 milliards de FCFA et représentant 37,3% du

PIB. Ce taux paraît maîtrisé, rapporté au taux en vigueur de la zone CEMAC (70%). Mais sa dynamique remet en question sa viabilité et notamment les taux d'intérêt, les profits d'endettement en diminution surtout qu'ils sont alloués aux dépenses non productives (et n'est pas utilisé au mieux), aux dépenses de fonctionnement ou à rembourser la dette, la qualité de prêts (non concessionnels), le ratio du service de la dette rapporté aux recettes budgétaires, celles-ci devant diminuer pour cause de coronavirus. Annuler la dette ? C'était le cas avant l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE. Malheureusement, la spirale sans fin des déficits et endettements a recommencé. Le moratoire d'un an proposé par le G20 pour 230 milliards, dont 60 milliards pour la France, n'est qu'un report de remboursement. Même l'appui budgétaire du FMI qui rentre dans le cadre de la facilité du crédit rapide (FRC), bien qu'à taux zéro sur dix ans, est une augmentation de l'endettement reporté aux générations futures. Il est à noter que l'endettement ne saurait être un gouffre sans fond.

La faible maîtrise des dépenses de l'État

Le budget de l'État qui comporte d'importantes rigidités (dépenses de personnel, service de la dette) semble de moins en moins maîtrisé. L'opération de comptage physique du personnel de l'État (COPPE), si elle a relevé à mi-parcours des économies budgétaires de plus de 30 milliards au cours de l'exercice budgétaire 2019 (source MINFI) ne fournit en l'état aucune garantie d'économie réelle. C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics ont du mal à les prendre en compte dans le budget de l'exercice 2020. Le pilotage de nos finances publiques semble éclaté entre plusieurs administrations (investissements publics, fonds routier, gestion de la dette, gestion des interventions directes, Direction Générale du Budget, Direction Générale des Impôts) ; il ne s'en dégage pas une stratégie budgétaire d'ensemble et coordonnée.

Les scandales de la mauvaise utilisation de l'argent public et de détournements divers avérés ou relayés dans l'univers politico médiatique grèvent d'avantage le trésor public. Les projets d'investissement piétinent en raison de la faiblesse des mécanismes de pluri annualité budgétaire et de leur faible maturation.

C'est à ce tableau actuel de nos finances publiques que vient se superposer la crise sanitaire du Covid-19 et pour laquelle les solutions endogènes peuvent être envisagées.

Pour un retournement de perspective

Face à ces bouleversements, on ne peut continuer dans le même cadre budgétaire, tout autant qu'on ne peut rester sous ajustement budgétaire pendant longtemps (environ (30) trente ans). La conséquence ne peut qu'être des annonces non financées (constructions des stades, des autoroutes, réalisation de grands projets...). C'est cette perspective qu'il faut inverser. Et des pistes sont souvent évoquées pèle mèle sans qu'elles soient suffisamment examinées :

- la réduction du nombre de ministères ;
- le budget d'ajustement technique »qui consiste en un recensement exhaustif de tous les engagements de l'État et à partir de là fixer le rythme d'évolution de la dépense publique ;
- réduire les dépenses de l'État, surtout celles discrétionnaires ;
- le rééquilibrage des pouvoirs constitutionnels en matière budgétaire et financière entre le pouvoir exécutif, le parlement et le juge financier, les deux derniers devant jouer le rôle de contrôle et d'évaluation ;
- continuer à perfectionner le système fiscal, contrôler les niches fiscales tout en évitant les exonérations fiscales discrétionnaires et le jeu des transferts avec les firmes multinationales ;
- envisager un impôt sur la fortune (ISF) par souci d'équité fiscale pour tenir compte de la capacité de contribution de chacun.

La Covid-19 intervient au moment où l'endettement de l'État avoisine déjà le seuil critique de 40% du PIB (37,3% en décembre 2019, l'objectif communautaire de la CEMAC étant de 70%). Les budgets des Ministères ont subi d'énormes coupes pour être redéployés au Ministère de la Santé Publique en vue de la lutte contre la pandémie, rendant ainsi difficile le bouclage du budget de l'exercice 2020. Ces ajustements douloureux causés par la Covid-19 sont une opportunité d'amélioration voir de changement de nos règles de jeu budgétaire. La variable d'ajustement budgétaire par l'endettement extérieur ne peut contribuer de façon durable au redressement de nos finances publiques. Pour desserrer la contrainte extérieure qu'est l'endettement, on peut raisonnablement envisager des instruments de financements alternatifs, souverains et endogènes : la mise en place effective de la Caisse des Dépôts et Consignations et éventuellement la création des Fonds Souverains :

- la mise en place effective de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDEC) : créée par la loi n° 2008-03 du 14 avril 2008. Chargée de recueillir et gérer les avoirs publics et privés, elle pourrait constituer un puissant instrument financier pouvant couvrir une partie des besoins de financement du pays. Reste simplement à mieux structurer cette CDEC en insistant sur la question de gouvernance.
- la création des Fonds Souverains : ce sont des fonds d'investissement détenus par l'État. Leur création peut revêtir une double dimension, politique parce qu'ils vont représenter l'État et ses intérêts économiques, financier aussi parce qu'ils vont assurer une partie des besoins de financement du pays. Ils seront alimentés par des excédents de l'activité économique, l'excédent de liquidité du pays (exportation du pétrole, du gaz, métaux précieux, excédents budgétaires).

Ces deux instruments peuvent constituer des leviers du marché domestique de financements budgétaires, la CDEC pouvant se muer en fond souverain si elle est mieux structurée et organisée.

En définitive, la crise de la Covid-19 offre une occasion historique d'inverser la trajectoire des finances publiques et de les assainir durablement. Mais la fin de la crise sanitaire ne ramènera pas toute seule la chose dans l'ordre, car l'absence de maîtrise du déficit « structurel », l'absence de maîtrise des dépenses de l'État, l'augmentation de l'endettement extérieur existait déjà avant le corona virus. C'est de la volonté politique, de l'importance du choix des instruments budgétaires et fiscaux que dépendra le redressement de nos finances publiques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Joxe, P., Seguin, P., Poinot, M.-H., Cluzel, J., et Gisserot, H. (1994). *La politique budgétaire. Revue française de finances publiques*, 46.
- Siné, A. (2006). *L'ordre budgétaire. L'économie politique des dépenses de l'État*: Economica.

GESTION DE LA COVID-19 ET CADRE D'ACTION DE SENDAI : QUELLES LEÇONS

Deflorine Grâce Manga Essama

La crise sanitaire qui frappe le monde entier en ce moment, connue sous l'appellation de nouveau Coronavirus 2019 (Covid-19)¹ a des conséquences dramatiques sur le plan humain, économique, social, géopolitique et culturel. Depuis les premiers cas relevés à Wuhan en Chine en décembre 2019 jusqu'à la date du 16 mai 2020, il a été recensé 4,6 millions de cas d'infection officiellement confirmés, et 311 798 personnes décédées pour 195 pays affectés (Le Monde, 2020). Parmi ces cas, au moins 1 197 100 sont aujourd'hui considérés comme guéris. Ces chiffres, assez révélateurs de la propagation et de la sévérité de la maladie ont conduit l'Organisation Mondiale de la Santé à déclarer la Covid-19, urgence sanitaire publique internationale dès le 30 janvier 2020, et un peu plus tard, le 11 mars 2020, pandémie.

En conséquence, la pandémie du Coronavirus constitue une catastrophe sanitaire² sans précédent à laquelle les États, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales, la société civile ainsi que les communautés affectées doivent faire face. Ces actions s'implémentent dans un processus préalablement défini appelé Cadre d'Action de Sendai adopté en 2015. Aussi, la gestion de cette pandémie offre l'opportunité de faire une première évaluation, 5 ans après, des engagements pris par la communauté internationale pour la mise en œuvre de la politique de réduction de risques de catastrophe, au niveau des échelles, mondiale, régionale, nationale et locale.

Nous nous proposons, après une présentation préalable du Cadre d'Action de Sendai, d'analyser la gestion de la Covid-19 en rapport

1. La Covid-19 est un virus qui appartient à la grande famille des coronavirus (CoV). Les symptômes varient du simple rhume à des maladies plus graves tels que le syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Il est dit nouveau car il provient d'une souche de coronavirus qui n'avait pas encore été identifiée chez l'homme. C'est un virus qui se transmet de l'animal à l'homme.

2. Une catastrophe sanitaire désigne tout événement entraînant une crise majeure pendant laquelle, par définition, la réponse sanitaire en place n'est plus suffisante pour prendre en charge l'afflux de victimes. Cette situation entraîne inexorablement une désorganisation du système de soin habituel et se distingue à la fois par le nombre de victimes et par le délai réduit de leur apparition

avec ce Cadre d'Action, pour en déterminer les leçons afin d'en tirer les perspectives.

Qu'est-ce que le Cadre d'Action de Sendai ?

Le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030 a été adopté lors de la troisième Conférence mondiale de l'ONU tenue à Sendai au Japon, du 14 au 18 mars 2015 (UNISDR, 2015). Il est le résultat de consultations lancées en mars 2012 et de négociations intergouvernementales menées de juillet 2014 à mars 2015 sur demande de l'Assemblée générale de l'ONU et avec l'appui du Bureau des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNDRR). Ce Cadre succède au Cadre d'action de Hyogo (CAH) intitulé « Pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes » qui couvrait la décennie 2005-2015. Le CAS est conçu pour donner un élan au travail mondial d'application du Cadre international d'action pour la Décennie internationale pour la prévention des catastrophes naturelles de 1989, des « Stratégie et plan de Yokohama pour un monde plus sûr : directives pour la prévention des catastrophes naturelles, la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets » de 1994, et de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes de 1999. Les résultats escomptés au terme de la périodicité de 15 ans sont la réduction substantielle des pertes et des risques liés aux catastrophes en termes de vies humaines, d'atteinte aux moyens de subsistance et à la santé des personnes, et d'atteinte aux biens économiques, physiques, sociaux, culturels et environnementaux des personnes, des entreprises, des collectivités et des pays.

Ce cadre définit quatre actions prioritaires :

- comprendre les risques de catastrophe ;
- renforcer la gouvernance des risques de catastrophe pour mieux les gérer ;
- investir dans la réduction des risques de catastrophe aux fins de la résilience.
- renforcer l'état de préparation aux catastrophes pour intervenir de manière efficace et pour « mieux reconstruire » durant la phase de relèvement, de remise en état et de reconstruction.

Quels enseignements tirer de la gestion du Covid-19 en rapport avec la mise en œuvre du Cadre d'Action de Sendai ?

Contrairement au Cadre d'action de Hyogo, le Cadre d'Action de Sendai met l'accent sur la santé. En effet, il contient plus de 30 références explicites à la santé telles que, la mise en œuvre d'une approche englobant l'ensemble des risques, y compris ceux en rapport avec les épidémies et les pandémies, le Règlement sanitaire international (2005)³ et la réadaptation aux activités de relèvement post-catastrophes (Aitsi-Selmi et Murray, 2015). C'est à ce titre que le cadre d'Action de Sendai paraît un cadre pertinent à la lumière duquel doit être analysé la pandémie actuelle. Que pouvons-nous donc retenir de la riposte à la pandémie actuelle. De façon systémique, nous avons identifié trois leçons.

Premier enseignement : tendance à l'aggravation de l'impact des catastrophes.

Quatre objectifs visés par le CAS se rapportent à la diminution de l'effet des catastrophes : mortalité, personnes affectées, pertes économiques, dommages sur les infrastructures critiques.

Au plan humain, la pandémie du Coronavirus est un véritable drame à l'échelle planétaire. En effet, le nombre de cas confirmés ainsi que le nombre de décédés n'a cessé de croître de façon exponentielle⁴. De plus, la Covid-19 touche plusieurs segments de la société en provoquant une aggravation des inégalités. Ces conséquences néfastes sont amplifiées pour les groupes vulnérables notamment les personnes âgées, les femmes (Grown Carolina et Sánchez-Páramo, 2020), les jeunes, les travailleurs non protégés, les travailleurs migrants (OCHA, 2020), etc. Indubitablement, l'objectif de réduction du taux de mortalité ainsi que du nombre des personnes affectées est loin d'être atteint.

Au plan économique, la Coronavirus est une menace pour l'économie mondiale. Selon le Bureau internationale du travail, l'incidence de cette crise se traduit par une hausse substantielle du chômage et du sous-emploi mondial (OIT, 2020). Le continent africain enregistre à date, le moins de cas positifs de la Covid 19 recensés dans le monde, mais sa croissance économique devrait énormément

3. Le Règlement sanitaire international (2005), ou RSI (2005) est un instrument juridique international qui a force obligatoire pour 196 pays dans le monde, dont tous les États Membres de l'OMS. Il a pour but d'aider la communauté internationale à prévenir les risques graves pour la santé publique, susceptibles de se propager au-delà des frontières et de constituer une menace dans le monde entier et à y riposter

4. Voir les chiffres mentionnés par le Monde

chuter, soit de 3,5% à 1,8% (Yuquph Kitenge, 2020). Dans le même sillage, il devra gérer une dette insoutenable du fait de l'augmentation des dépenses sanitaires estimées à 10,6 milliards de dollars (Yuquph Kitenge, 2020). Ces effets néfastes pourraient s'accroître encore pour des pays comme le Cameroun, fortement dépendant du commerce international et de son partenariat avec des pays très affectés : Chine et partenaires européens (Andrianarison et Ehowe Nguem, 2020).

Deuxième enseignement : l'échec des cadres de solidarité internationale et des systèmes de coopération

Malgré les nombreux appels à la solidarité internationale⁵ pour faire face à la crise mondiale du Coronavirus, force est de constater que la gestion de la Covid-19 a mis en exergue l'effritement des cadres normaux de coopération. Trois faits majeurs permettent de démontrer cette réalité :

D'abord, la peur de la propagation de la maladie et la volonté de protéger leur population ont conduit la majorité des États à un mouvement de repli national⁶. En effet, la plupart a opté pour des mesures de confinement. Cette politique a eu pour conséquence, notamment dans le domaine migratoire, le retour aux politiques protectionnistes.

Ensuite, les cadres multilatéraux, l'ONU, l'Union Européenne ou l'Union Africaine, chantres de la coopération internationale n'ont pas su être à la hauteur des attentes importantes notamment, financières qu'exigeait la gestion de cette crise afin de soutenir les États les plus vulnérables ou durement affectés. Il est, en effet, très surprenant de constater que le Conseil de Sécurité des Nations-Unies n'a pris jusque-là aucune résolution sur la Covid-19 (Borrell, 2020). Ce cadre stratégique a montré encore une fois ses limites car paralysé par la lutte de leadership entre la Chine et les États Unis. C'est également un échec au niveau du G7.

Enfin, il y'a lieu de relever l'absence d'un fonds budgétaire de financement de la crise à l'échelle mondiale. Ces faits viennent remettre en cause l'objectif visé par le cadre d'action de Sendai, de renforcer la coopération internationale dans le cadre de la politique de Réduction des risques de catastrophes

5. Le 25 mars 2020, l'ONU a lancé un appel de fonds pour la mise en place d'un plan de réponse humanitaire mondial. OCHA

6. L'Europe et le covid (lv 142), 12 mai 2020, consulte le 15 mai 2020

Troisième enseignement : la faiblesse des dispositifs nationaux de réponse aux catastrophes sanitaires

Le cinquième objectif du cadre d'Action de Sendai porte sur la gouvernance nationale. Il vise l'augmentation du nombre de pays doté d'une stratégie de réduction des risques de catastrophes. Autrement dit, tous les pays doivent mettre un accent sur le renforcement ou le développement de leur capacité nationale en termes de prévention et de réponse aux catastrophes. Son implémentation dans le cadre de la santé publique par l'OMS⁷ vise entre autres :

- l'amélioration de la résilience des systèmes de santé nationaux par la formation et le renforcement des capacités ;
- le renforcement de la coopération entre les autorités de santé et les autres parties prenantes afin d'améliorer les capacités nationales en matière de gestion des risques de catastrophe du point de vue de la santé.

Au regard de ces objectifs, la gestion de la Covid-19 a permis de constater de nombreuses défaillances des systèmes sanitaires nationaux indépendamment du niveau de développement des pays affectés. C'est le cas des difficultés d'approvisionnement en masques et en matériels de protection pour les personnels soignants constatées aussi bien en France, en Italie, aux États-Unis qu'en Afrique. De même, les infrastructures hospitalières ont très vite été dépassées par les besoins notamment les unités d'accueil de soin intensif. Ceci a été à l'origine d'un certains nombres de dérives⁸.

Par ailleurs, l'insuffisance des investissements dans le domaine de la connaissance des risques sanitaires a été fortement ressentie lors de cette crise. En effet, une meilleure gestion des risques de catastrophes repose sur la capacité des États à disposer des connaissances viables sur les menaces éventuelles auxquelles le pays est exposé et la prise de mesures anticipées.

Au terme de notre réflexion, il ressort que la crise de la Covid-19 est une catastrophe sanitaire qui s'inscrit dans le cadre d'Action de Sendai. Toutefois, la gestion de la pandémie fait apparaître une remise en cause des principes fondamentaux de ce cadre. À ce titre, trois principaux écarts entre les plans de riposte et cet instrument ont été

7. OMS

8. En France, faute d'unité respiratoire suffisante pour accueillir tous les cas positifs grave de Covid-19, les médecins ont été contraints de faire des choix entre les malades selon des critères parfois en contradiction avec la déontologie médicale et le sens éthique (âge).

relevés : l'aggravation de l'impact de la catastrophe, le relâchement des cadres de coopération et la faiblesse des dispositifs nationaux de santé. Au regard de ces enseignements, il serait nécessaire qu'un certain nombre d'ajustements soient fait en vue d'une optimisation du cadre d'Action Sendai. Il s'agit prioritairement de faire un plaidoyer pour renforcer le caractère coercitif du Cadre d'action de Sendai. Un accent particulier devrait aussi être mis sur le renforcement des appareils nationaux de réponse aux catastrophes, notamment la formation du personnel sanitaire, le développement de nouvelles infrastructures hospitalières ainsi que la mise à jour et aux normes des anciennes structures. Enfin, la mutualisation des moyens demeure, dans le cadre de la réduction des risques de catastrophes, un gage de réussite des investissements dans ce domaine.

Références bibliographiques

- Aitsi-Selmi, A., et Murray, V. (2015). *Le Cadre de Sendai : réduire des risques de catastrophe sous l'angle de la santé*. *Bulletin de l'Organisation mondiale de la Santé*, 93, 362.
- Andrianarison, F., et Ehowe Nguem, b. (2020). Effets socioéconomiques potentiels de la Covid-19 au Cameroun : une évaluation sommaire *Note PNUD*. Yaoundé : Programme des Nations Unies pour le Développement.
- Borrell, J. (2020). *Covid-19 : le monde d'après est déjà là... Politique étrangère*, 1-13.
- Growncarolina, C., et Sánchez-Páramo. (2020). Femmes et hommes ne sont pas égaux face au coronavirus disponible sur <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/femmes-et-hommes-ne-sont-pas-egaux-face-au-coronavirus-Covid-19>, consulté le 16 mai 2020.
- Le Monde. (2020). Coronavirus et pandémie du Covid-19 : suivre les chiffres de la pandémie *donnée du 16 mai 2020, disponible sur <https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/05/17/coronavirus-dans-le-monde>*, consulté le 15 mai 2020.
- OCHA. (2020). Plan de réponse humanitaire global Covid-19 *Appel coordonné par les Nations Unies avril-décembre 2020* Le Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires.

- OIT. (2020). Observatoire de l'OIT: la Covid-19 et le monde du travail *Troisième édition Estimations actualisées et analyses*, disponible sur https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743155.pdf consulté le 16 mai 2020: Organisation Internationale du Travail.
- OMS. (2005). Règlement sanitaire international. Genève : Organisation Mondiale de la Santé.
- UNISDR, U. (2015). *Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030*. Paper presented at the Proceedings of the 3rd United Nations World Conference on DRR, Sendai, Japan.
- Yuquph Kitenge, S. (2020). Mondialisation et Covid-19 : quel est l'impact sur l'économie africaine *AfriqueRenouveau*, [un.org / africarenewal/fr](http://un.org/africarenewal/fr), mis en ligne le 15 avril 2020, consulté le 14 mai 2020.

CONTRIBUTEURS

Abba Bilguissou

Chargée de Cours à l'Université de Yaoundé II au Cameroun et docteur en Sciences de Gestion option marketing Bilguissou Abba est membre du RéSFUGE (Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie) de la FSEG de l'Université de Yaoundé II. Elle est membre du CRED (Centre de Recherche en Economie et Développement) de l'ESP (Ecole Supérieure Polytechnique) de l'UCAD (Université Cheikh Anta Diop) de Dakar. Ses travaux portent principalement sur le secteur informel et les pratiques du marketing. Elle développe aussi un intérêt particulier pour la méthodologie de la « Grounded Theory » ou « Méthodologie de la Théorisation Ancrée ».

Altante Désirée Biboum

Maître de Conférences à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA) de l'Université de Douala au Cameroun, agrégée des universités en Sciences de Gestion, Altante Désirée Biboum est chef de Département de Marketing et Organisations. Elle est membre fondatrice du Centre d'Études et de Recherche Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME) et coordinatrice du Laboratoire d'Économie et Management Appliqué (LEMA)-Université de Douala. Altante Désirée Biboum est auteure de nombreuses productions scientifiques (chapitres d'ouvrages, articles et communications) publiées dans des revues nationales et internationales. Ses champs de recherche sont: le marketing, l'entrepreneuriat et la stratégie. Elle est experte constituée du CAMES et experte en management et Organisation des entreprises agréée auprès du Centre International de Commerce (ITC). Elle est vice-présidente du conseil d'administration de l'ONG internationale Afrique Future pour le compte du Cameroun.

Aymard Landry Essono

Doctorant en Sciences de Gestion, il est membre du Centre d'Études et de Recherche Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME) et du Laboratoire d'Économie et Management Appliqué (LEMA). Ses domaines de recherche sont la stratégie et le comportement des consommateurs. Il est co-auteur de plusieurs travaux scientifiques (chapitres d'ouvrages et communications dans des colloques).

Cécile Renée Bonono-Momnougui

Chargée de cours à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Cécile Bonono-Momnougui est anthropologue de la santé. Ses travaux portent sur la maladie, les pratiques thérapeutiques, l'éthique médicale, les pratiques de consommation, le genre, la société civile et les politiques de santé. Elle est auteure de nombreuses publications scientifiques et de notes de synthèse politiques basées sur les données probantes.

Claudette Anega Nkoa

Chargée de cours à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion, option Gestion de Ressources Humaines de l'université de Yaoundé II au Cameroun. Anega Nkoa Claudette est membre de plusieurs équipes de recherche en l'occurrence le Centre d'Études en Economie et Gestion (CEREG) et le Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RÉSFUGE). Ses travaux de recherche se situent particulièrement dans le champ de la gestion des ressources humaines. Elle s'intéresse notamment aux problématiques liées à l'implication dans l'administration publique. Elle a à son actif, plusieurs articles publiés et autant de communications scientifiques.

Créscence Marie-France Okah Atenga

Docteur en droit privé et sciences criminelles, elle est membre du laboratoire de recherche *Institut François Gény* (IFG) de l'Université de Lorraine (France). Elle est également co-responsable de l'Antenne bordelaise de l'association nationale des Avocats, élèves-Avocats et Docteurs en droit (ANAD). Ses axes de recherche sont le droit pénal des affaires, le droit bancaire, le droit de la micro finance et le droit des sociétés. Dans le champ du droit communautaire de la CEMAC, ses recherches portent sur les mécanismes qui favorisent la construction d'un espace commun au sein des États membres de la CEMAC. Aussi s'intéresse-t-elle à des thématiques qui traitent de la réglementation de la libre circulation des capitaux, des personnes, des biens et des services au sein de l'espace CEMAC.

Déflorine Grâce Manga Essama

Chargée de Cours à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Déflorine Grâce est titulaire d'un PhD en Science Politique, option Etudes stratégiques et Relations Internationales. Elle est actuellement, coordonnateur des programmes à l'Institut de Gouvernance, des Sciences Humaines et sociales de l'Université panafricaine. Spécialiste en études stratégiques et gestion des catastrophes, elle a une formation pluridisciplinaire et une expérience de plus de 8 ans en Afrique Centrale et de l'Ouest. Multilingue (Français, Anglais, Allemand, Chinois), elle travaille avec des organisations internationales (UNECA, UNHCR, Ecole de Maintien de la paix de Bamako), les instituts de recherche (Centre de Recherche d'Etudes Politiques et Stratégiques), les ONG (Fondation Friedrich Ebert Stiftung), les entreprises et les Universités dans plusieurs pays en Afrique et Europe. Auteure de plusieurs articles, elle a participé à de nombreuses conférences / séminaires / colloques sur les questions de sécurité et gestion des catastrophes en Afrique centrale et de l'Ouest à divers titres (panéliste, invitée, conférencière...)

Françoise Okah Efogo

Chargée de cours à la Faculté des Sciences de Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Françoise Okah Efogo est docteur en Sciences Économiques. Elle est experte en Politique Commerciale Internationale et Droit du Commerce International de l'Université de Lund et Consultante. Elle est membre de plusieurs groupes de recherche parmi lesquels le Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RÉS FUGE) dont elle a été coordonnatrice et est l'actuelle Secrétaire Générale. Ses travaux portent sur les questions monétaires, financières et commerciales internationales, ainsi que sur les questions d'intégration en Afrique et dans les pays en développement. Parallèlement, il lui arrive de s'intéresser au rôle des institutions comme facteur de promotion de l'entrepreneuriat et du développement.

Gilles Célestin Etoundi Eloundou

Professeur titulaire en Sciences de Gestion à l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Gilles Célestin Etoundi Eloundou est titulaire d'un doctorat de troisième cycle et d'un doctorat d'État. Il est professeur associé et professeur invité dans plusieurs universités

au Cameroun, en Afrique et en France... Il est membre de plusieurs sociétés savantes, CEDIMES, ATM, IAS, Association Francophone de Micro Finance... Chef de département à l'ENSET et à l'ESSEC. Il a été Directeur Adjoint de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et Chef de la Division des Sciences et Techniques de Gestion à l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) ; Chef de la division des affaires académiques et de la recherche à la FSEGA. Il est actuellement Vice-Doyen à la FSEG de l'Université de Douala.

Jean Pierre Mbenda

Inspecteur Principal des Régies financières-Trésor, Jean Pierre Mbenda est titulaire d'une maîtrise en Sciences politiques et d'un Master en Finances Publiques, option gestion Budgétaire. Il s'intéresse à l'optimisation budgétaire de la maîtrise des dépenses de l'État au Cameroun.

Jocelyne Emmanuelle Bien A Ngon Andjongo

Docteur en Sciences de Gestion à l'université de Yaoundé II au Cameroun, Bien A Ngon Andjongo Jocelyne est assistant-chercheure et membre du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Sciences de Gestion et Economie (RÈSFUGE) et du Centre de Recherche en Gestion (CEREG). Ses travaux portent sur le capital social des dirigeants et la compétitivité des PME. Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat, la finance comportementale et la stratégie

Murielle Natacha M'bouna

Agrégée des universités en sciences de gestion et professeur à l'Institut National des Sciences de Gestion (INSG) et membre du RÈSFUGE (Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie). Elle est actuellement Directrice des Études au sein de l'INSG. Elle anime le séminaire de méthodes qualitatives dans le programme de l'EDBA-Libreville de l'ASMP (Association des Sciences du Management de Paris) en partenariat avec l'IHEE (Institut des Hautes études en Entrepreneuriat). Elle est membre du Centre International de Recherche en Gestion et Économie du Développement (CIREGED) de l'Université Omar Bongo (UOB) où elle est responsable du Groupe de Recherche en Gestion (GRGe). Ses axes de recherches

étudient les interactions entre l'acteur et le système. Elle a travaillé sur la participation des usagers à la gouvernance du système de santé français et proposé un mode de gouvernance partenariale pour la définition des politiques nationales de santé. Ses travaux actuels sur la responsabilité sociale des entreprises et l'entrepreneuriat féminin contribuent à développer les nouvelles formes d'interactions entre l'acteur et le système en quête de légitimité, notamment sous le prisme de la gestion des ressources humaines.

Niquaise Roulie Eva'ah

Chargée de Cours à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Roulie Niquaise Eva'ah est titulaire d'un Doctorat en Gestion des Ressources Humaines. Elle est membre de nombreux groupes de recherche parmi lesquels le Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Economie (RéSFUGE). Elle est par ailleurs chercheure au CEREG. Son champ de compétence la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que ses intérêts scientifiques concernent la performance, le bien-être et la qualité de vie au travail.

Roger Athanase Meyong Abath

Inspecteur Principal des Impôts, Roger Athanase Meyong Abath est titulaire d'un doctorat en Finances Publiques et Fiscalité de l'Université Paris Dauphine, d'un DESS en Banque/Monnaie/Finances Internationales de l'IRIC (Université de Yaoundé II), d'un Master spécialisé en Administration des Mines de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris. Actuellement, il est Inspecteur Principal des Impôts, Chef de l'Inspection des Services des Impôts (Directeur) à la Direction Générale des Impôts. Il est enseignant associé dans plusieurs écoles et universités au Cameroun. Il est auteur d'un ouvrage sur la fiscalité publique. Ses champs de compétence sont la gestion, les finances publiques et la finance d'entreprise.

Sabine Patricia Mougou Mbenda

Maître de Conférences à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, agrégée des universités en Sciences de Gestion, Mougou Mbenda Sabine est titulaire d'un Doctorat en management stratégique de l'université de

Nantes en France. Elle est actuellement vice-doyen en charge de la programmation et du suivi des activités académiques à la Faculté des Sciences Économiques de l'Université de Yaoundé II au Cameroun. Elle est professeure associée dans plusieurs universités au Cameroun et en Afrique. Elle coordonne le Master Recherche en Management, Marketing et Organisation. Elle est membre du Comité éditorial de plusieurs revues académiques. Elle est Présidente fondatrice du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie (RéSFUGE). Elle est affiliée au laboratoire de recherche de Larp-D2 du RéSFUGE et au Centre de recherche en Economie et gestion (CEREG). Elle mène des recherches en management stratégique et en gouvernance sur les terrains de la PME, de la micro finance et des industries agroalimentaires, notamment sur la question centrale et ancrée des spécificités des fondements de l'efficacité de l'entreprise en Afrique. Elle a été précédemment professeur-consultant, chef de l'unité en charge de la Formation Supérieure et responsable du Master Professionnel en Management Public (MP2) à *l'Institut Supérieur de Management Public au Cameroun*.

Sidonie Djofack

Chargée de cours à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'université de Yaoundé II au Cameroun, Maître-Assistant CAMES, Djofack Sidonie est membre créateur et Vice-présidente du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie (RéSFUGE). Elle appartient au laboratoire de recherche de Larp-D2 du ReSFUGE et à celui du Centre de Recherche en Économie et Gestion (CEREG). Elle a pour domaine de recherche le Marketing Fondamental et le Comportement du consommateur, marché/attentes des consommateurs, management de la qualité, secteur du tourisme. Elle accompagne les organisations en marketing et étude de marché, en organisation/ stratégie et à la mise à niveau des entreprises et accompagnement à la certification qualité des entreprises. Elle est auteure de plusieurs publications dans de nombreuses revues parmi laquelle *l'International Journal of Quality and Reliability Management* où elle est désormais évaluatrice. Elle est membre du secrétariat permanent de la revue RASEG.

Sigismond Hervey Mvele

Chargé de Cours à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun, Mvele Sigismond Hervey est aussi Maître-Assistant CAMES. Il occupe Actuellement, les postes d'Inspecteur académique au Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun, de Secrétaire Permanent du Centre d'Études et de Recherche en Economie et Gestion (CEREG), de Coordonnateur du Master Commerce et Ingénierie Marketing. Il est également Membre du Comité éditorial de la Revue Africaine d'Économie et de Gestion (RASEG). Spécialisé en Marketing, ses recherches portent sur le comportement du consommateur.

Thérèse Félicité Azeng.

Chargée de Cours au département d'Analyse et Politiques Économiques de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun. Titulaire d'un Doctorat/ Ph.D en Économie Publique elle est promue en 2019 au grade de Maître Assistant du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES). Elle assure depuis Octobre 2019 la fonction de Coordonnatrice du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RéSFUGE). Elle est également membre suppléant du Comité Exécutif du Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique (CODESRIA). Ses recherches portent essentiellement sur l'économie des institutions, la gouvernance démocratique, la paix et la sécurité. Elle a également réalisé, en tant que consultante, de nombreuses études pour différentes organisations internationales (Union Africaine, Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique, Programme des Nations Unies pour le Développement, Institut Africain de Développement Économique et de Planification des Nations Unies, etc.). Elle est l'auteure de nombreux articles sur le rôle du chômage des jeunes dans l'instabilité politique des pays en développement. Elle vient de finaliser un rapport, pour la Commission de l'Union Africaine, sur les « Rôles et Contributions des Jeunes à la Paix et à la Sécurité en Afrique » dans le cadre du programme Afrique *Youth for Peace*.

Viviane Ondoua Biwolé

Maître de Conférences à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'université de Yaoundé II au Cameroun, **Viviane Ondoua Biwolé** est membre du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et Économie (RéSFUGE). Elle a été Inspecteur Général au Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA) et Directeur général adjoint de l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP) au Cameroun. Elle est auteure de cinq ouvrages et d'une trentaine de publications scientifiques (chapitres d'ouvrages, articles, communications dans des colloques avec comité scientifique). Ses champs de recherche sont l'entrepreneuriat et la gouvernance publique. Elle a réalisé plusieurs études pour le compte du Gouvernement camerounais, des institutions sous-régionales et internationales (CEMAC, CEEAC, Union Africaine, Union Européenne, Agence canadienne de développement international) et des bailleurs de fonds internationaux (FMI, Banque Mondiale, PNUD, Fondation Freidrich Erbert, entre autres).

ANNEXE

Mesures prises le 17 mars 2020 par le Gouvernement dans le cadre de la riposte à la Covid-19

- 1- les frontières terrestres, aériennes et maritimes du Cameroun seront fermées : tous les vols passagers en provenance de l'étranger sont suspendus, à l'exception des vols cargos et des navires transportant les produits de consommation courante ainsi que les biens et matériels essentiels, dont les temps d'escale seront limités et encadrés ; les camerounais désireux de retourner dans leur pays devront prendre l'attache de nos différentes représentations diplomatiques ;
- 2- la délivrance des visas d'entrée au Cameroun aux différents aéroports est suspendue ;
- 3- tous les établissements publics et privés de formation relevant des différents ordres d'enseignement, de la maternelle au supérieur, y compris les centres de formation professionnelle et les grandes écoles seront fermés ;
- 4- les rassemblements de plus de cinquante (50) personnes sont interdits sur toute l'étendue du territoire national ;
- 5- les compétitions scolaires et universitaires sont reportées, à l'instar des jeux FENASSCO et des jeux universitaires ;
- 6- les débits de boissons, les restaurants et les lieux de loisirs seront systématiquement fermés à partir de 18 heures, sous le contrôle des autorités administratives ;
- 7- un système de régulation des flux des consommateurs sera instauré dans les marchés et les centres commerciaux ;
- 8- les déplacements urbains et interurbains ne devront s'effectuer qu'en cas d'extrême nécessité ;
- 9- les conducteurs de bus, de taxis et de mototaxis sont invités à éviter des surcharges dans les transports publics : les forces de maintien de l'ordre y veilleront particulièrement ;
- 10- les formations sanitaires privées, les hôtels et autres lieux d'hébergement, les véhicules ainsi que les équipements spécifiques nécessaires à la mise en œuvre du plan de riposte contre la pandémie du Covid-19 au Cameroun pourront être réquisitionnées en tant que de besoin, à la diligence des autorités compétentes ;

- 11- les administrations publiques devront privilégier les moyens de communications électroniques et les outils numériques pour les réunions susceptibles de regrouper plus de dix (10) personnes ;
- 12- les missions à l'étranger des membres du Gouvernement et des agents du secteur public et parapublic sont suspendues ;
- 13- les populations sont invitées à observer strictement les mesures d'hygiène recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé, à savoir notamment se laver régulièrement les mains au savon, éviter des contacts rapprochés tels que se serrer les mains ou s'embrasser, se couvrir la bouche pour éternuer.

Mesures complémentaires de riposte pour la lutte contre la pandémie prises le 09 avril 2020 :

- 1- la généralisation du port du masque, à compter du lundi 13 Avril 2020, dans tous les espaces ouverts au public. Le Ministre de l'Industrie a été instruit de publier les normes et spécifications techniques, en vue d'une production massive desdits masques ;
- 2- la production locale des médicaments, des tests de dépistage, des masques de protection et des gels hydro-alcooliques par les institutions nationales compétentes, sous la responsabilité du Ministre de la Recherche scientifique, en relation avec le Ministre de la Santé publique ;
- 3- la mise sur pied des centres spécialisés de traitement des patients du Covid-19 dans tous les chefs-lieux de Région, suivant le modèle des hôpitaux de campagne, pour accueillir les malades en cas de pic de l'épidémie, et permettre aux hôpitaux de fonctionner normalement ;
- 4- l'intensification de la campagne de dépistage du Covid-19, avec la collaboration du Centre Pasteur et de ses démembrés, ainsi que des autres institutions sanitaires appropriées. L'accent sera mis sur les foyers de contamination déjà identifiés ;
- 5- l'intensification de la campagne de sensibilisation en zones urbaines et rurales, aussi bien dans les deux langues officielles que dans les langues locales, à travers des voies complémentaires de communication, avec l'appui des autorités administratives, municipales, traditionnelles et religieuses ;
- 6- la poursuite des activités essentielles à l'économie, dans le strict respect des directives du 17 mars 2020 et des gestes barrières recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé ;

- 7- la sanction systématique de tout contrevenant aux mesures de restriction en vigueur et de confinement imposées aux personnes à risque.

Mesures d'assouplissement et de soutien aux entreprises et aux ménages prises le 30 avril 2020 :

- 1- l'ouverture au-delà de 18 heures, des débits de boissons, des restaurants et des lieux de loisirs, avec obligation pour les clients et usagers de respecter les mesures barrières, notamment le port du masque de protection et la distanciation sociale ;
- 2- la levée de la mesure réduisant le nombre réglementaire de passagers dans tous les transports en commun par bus et taxis. Le port du masque restant obligatoire et la surcharge interdite ;
- 3- la suspension au titre du 2^{ème} trimestre 2020 des vérifications générales de comptabilité, sauf en cas de comportement fiscal suspect ;
- 4- le report du délai de dépôt des Déclarations Statistiques et Fiscales sans pénalités en cas d'acquittement du solde correspondant ;
- 5- l'octroi de moratoires et de différés de paiement aux entreprises directement affectées par la crise, suspendant les mesures de recouvrement forcé à l'encontre de celles-ci ;
- 6- le soutien à la trésorerie des entreprises à travers l'allocation d'une enveloppe spéciale de 25 milliards de FCFA, pour l'apurement des stocks de crédits de TVA en attente de remboursement ;
- 7- le report au 30 septembre 2020 du délai de paiement de la taxe foncière pour l'exercice 2020 ;
- 8- la déductibilité totale pour la détermination de l'impôt sur les sociétés des dons et libéralités consentis par les entreprises pour la lutte contre la pandémie du Covid-19 ;
- 9- l'exonération de la Taxe de séjour dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration pour le reste de l'exercice 2020, à compter du mois de mars ;
- 10- l'exonération de l'impôt libératoire et de la taxe de stationnement pour les taxis et motos taxis, ainsi que de la taxe à l'essieu au titre du 2^{ème} trimestre. Cette mesure pourrait être étendue au reste de l'année 2020 ;

- 11- l'exonération au titre du 2^{ème} trimestre, de l'impôt libératoire et des taxes communales (droit de place sur les marchés, etc.) au profit des petits revendeurs de vivres (bayam sellam) ;
- 12- la suspension temporaire pour une durée de 3 mois, du paiement des frais de stationnement et de surestaries dans les ports de Douala et de Kribi pour les produits de première nécessité ;
- 13- la mise en place d'un cadre de concertation MINFI-MINEPAT, avec les principaux acteurs économiques, afin d'atténuer les effets de la crise et de favoriser une reprise rapide de l'activité ;
- 14- la suspension, pour une durée de trois mois, à savoir avril, mai et juin, des contrôles sur place de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) ;
- 15- l'annulation des pénalités de retard de paiement des cotisations sociales dues à la CNPS, sur demande justifiée ;
- 16- l'étalement sur trois mois du paiement de la dette des cotisations sociales des mois d'avril, mai et juin 2020, sur demande justifiée ;
- 17- le maintien, pendant les trois prochains mois, à savoir de mai à juillet, du paiement des allocations familiales aux personnels des entreprises ne pouvant s'acquitter des cotisations sociales ou ayant mis leurs personnels en congé technique en raison de la baisse conjoncturelle d'activité, notamment dans la restauration, l'hôtellerie, les transports ;
- 18- l'augmentation du niveau des allocations familiales de 2 800 FCFA à 4 500 FCFA ;
- 19- l'augmentation de 20% du niveau des anciennes pensions n'ayant pas bénéficié de la revalorisation automatique survenue du fait de la réforme de 2016 ».

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	7
Préface.	9
Introduction générale	13

I**Physionomies de l'épreuve socio-économique de la Covid-19 . . 19****Chapitre 1**

Grande palabre croisée de la pandémie : une Covid-19 en cache d'autres. Élaborations socio-culturelles <i>Cécile Renée Bonono-Momnougui</i>	21
Introduction.	22
De l'anthropologie en temps de distanciation sociale	23
Thèse de l'erreur ou de l'accident.	24
Divines sanctions contre l'humanité perverse.	24
Malveillance humaine : entre lutte d'éléphants, complicité de sorciers et contrôle démographique	25
La maladie des « Blancs » et des « Blanchis »	26
Entre Covid-19, « Covid simple », « Covid compliquée », « Covid mystique » et « Covid lancée ».	30
Conclusion	32
Références Bibliographiques	33

Chapitre 2

Risque sanitaire et rationalité des agents économiques : Cas de la Covid-19 <i>Thérèse Félicité Azeng</i>	35
Introduction	36
Paradigme de la rationalité en économie	37
Théories du comportement face au risque.	39
<i>Théorie culturaliste du risque</i>	39
<i>Paradigme psychométrique du risque</i>	40

<i>Analyse économique du comportement face au risque</i>41
Incertitude et rationalité en situation de crise41
<i>Vulnérabilité face à l'incertain</i>42
<i>Scenarios Panique Versus Habitudes</i>43
Arbitrage risque sanitaire – risque économique44
Conclusion46
Références bibliographiques47

Chapitre 3

Facteurs explicatifs de la résistance à l'adoption des Gestes- Barrières face à la propagation de la Covid-19 : une étude en contexte camerounais.	
<i>Altante Désirée Biboum ; Aymard Landry Essono</i>49
Introduction50
Revue de la littérature sur les comportements de résistance .	.51
<i>La résistance : une analyse par les freins ou barrières</i>51
<i>La résistance : une analyse par la perception d'une dissonance cognitive</i>52
<i>La résistance dans le contexte de cette recherche</i>53
La méthodologie adoptée53
Les résultats de la recherche.55
<i>Port du masque et lavage des mains : l'un ennuyeux et l'autre accessible</i>55
<i>La substituabilité mouchoir jetable et usage du pli du coude</i>56
<i>La désinfection : un geste à la fois ignoré, négligé et coûteux</i>56
<i>L'interdépendance sociale et l'instinct de survie : inhibiteurs des mesures de distanciation sociale et de confinement.</i>57
Discussion des résultats et implications managériales58
<i>Discussion des résultats</i>58
<i>Implications de la recherche.</i>59
Conclusion60
Références bibliographiques61

Chapitre 4

L'automédication en temps de pandémie à la Covid-19

<i>Abba Bilguissou</i>63
Introduction.64
Cadre conceptuel66
<i>Les physionomies de l'automédication</i>66
Les facteurs explicatifs de l'automédication.67
Méthodologie de l'étude68
Résultats70
<i>Les facteurs extrinsèques</i>71
<i>L'influence des habitudes (d'automédication)</i>72
<i>L'accessibilité des médicaments : priorité à la disponibilité des médicaments</i>72
<i>La médecine traditionnelle : influence de la tradition de la communauté</i>73
<i>Les facteurs intrinsèques</i>74
<i>Les croyances : efficacité des traitements antérieurs et faible dangerosité perçue</i>74
<i>Les groupes de références : l'effet de la forte socialisation</i>75
Discussions77
Conclusion78
Références Bibliographiques79

Chapitre 5

Confiance aux institutions et rôle des réseaux sociaux numériques en contexte de coronavirus au Cameroun

<i>Sidonie Djofack, Jocelyne Emmanuelle Bien A Ngon</i>83
Introduction84
Le rôle controversé des RSN dans la confiance aux institutions en contexte de pandémie : une revue de la littérature86
<i>Les RSN : une contribution non suffisante de la confiance aux institutions en contexte de pandémie</i>86

<i>La perception de la crédibilité de l'information issue des RSN : une contribution nécessaire à la confiance aux institutions</i>88
<i>La confiance aux institutions : une analyse empirique sous le prisme des RSN.</i>90
Démarche méthodologique90
<i>Echantillonnage.</i>90
<i>Variables de l'étude et collecte des données.</i>91
<i>Traitement et analyse des données</i>91
Résultats92
<i>Profil des répondants</i>92
<i>Préférence des RSN et confiance aux institutions</i>92
<i>Perception des internautes sur la crédibilité des informations sur les RSN.</i>93
<i>Le rôle joué par les RSN en période de coronavirus</i>94
Discussions95
Conclusion95
Références bibliographiques96

Chapitre 6

Des organisations agiles face à la Covid-19... oui ! Mais avant tout, des cerveaux agiles !	
<i>M'bouna Murielle Natacha</i>99
Introduction	100
Le contexte numérique au Gabon.	101
Le développement de l'agilité organisationnelle	102
La socialisation à distance, un pari envisageable	104
Éléments de méthodologie	105
<i>Protocole de collecte</i>	105
<i>Protocole d'analyse</i>	106
Résultats	106
<i>La socialisation, moteur d'agilité individuelle</i>	107

<i>La culture numérique, un facteur de contingence de la socialisation à distance</i>	108
Discussions : le défi de la culture numérique individuelle	109
<i>Créer des partenariats responsables pour rendre la technologie accessible et sécuriser psychologiquement les acteurs</i>	109
<i>« e-socialiser » vos collaborateurs pour transformer les cerveaux !</i>	110
Conclusion	110
Références bibliographiques	111

Chapitre 7

Stimulants organisationnels et RH engagées : analyse des enjeux dans le secteur public hospitalier en contexte de crise Covid-19	
<i>Claudette Anega Nkoa</i>	113
Introduction.	114
Les facteurs stimulants de l'engagement du personnel médical : une analyse théorique	115
<i>Les pratiques de prévention des risques professionnels en contexte hospitalier public</i>	115
<i>Des liens établis entre les politiques de prévention des risques professionnels et l'engagement organisationnel</i>	116
Positionnement méthodologique	118
Résultats et discussions : des politiques de prévention des risques professionnels stimulantes.	119
<i>Les politiques de prévention : véritable stimuli de l'engagement du personnel au travail</i>	119
<i>Les pratiques de reconnaissance au travail : véritables catalyseurs de l'engagement du personnel</i>	120
Conclusion	121
Références bibliographiques	122

II

Analyse-diagnostic de l'organisation confinée en raison de la Covid-19 125

Chapitre 8

Échanges du Cameroun en Afrique à l'épreuve de la Covid-19	
<i>Françoise Okah Efogo ; Crescence Marie-France Okah Atenga</i>	127
Introduction	128
Mesures de lutte contre le coronavirus affectant le commerce international du Cameroun	130
Mesures affectant les échanges internationaux de biens du Cameroun	130
Mesures affectant le commerce international de services du Cameroun	132
Les effets potentiels de la Covid-19 sur le commerce du Cameroun en Afrique	133
<i>Le cas du commerce des biens</i>	134
<i>Le cas du commerce des services</i>	137
Conclusion	139
Références bibliographiques	140

Chapitre 9

Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ?	
<i>Gilles Célestin Etoundi Eloundou</i>	143
Introduction	144
Télétravail et management à distance : deux concepts imbriqués l'un dans l'autre et en interaction dynamique	145
<i>Télétravail et management à distance : deux notions imbriquées</i>	145
Théorie de la régulation sociale et théorie des conventions : deux voies d'interaction dynamique entre télétravail et management à distance	146
<i>La théorie de la régulation sociale : les règles comme vecteurs d'interaction</i>	146

*La théorie des conventions : cadre de valorisation des croyances
partagées dans un « monde commun »* 148

Les enjeux et compétences du management du télétravail 149

Les compétences, de quoi parle-t-on ? 149

Des compétences usuelles pour manager le télétravail 153

Conclusion 154

Références bibliographiques 155

Chapitre 10

Adaptation des entreprises à la pandémie du Covid-19 : éclairage à
partir de la théorie institutionnelle

Viviane Ondoua Bivolé 159

Introduction. 160

Fondements théoriques de l'adaptation des entreprises
au regard de la théorie institutionnelle 161

L'approche économique de la théorie institutionnelle 162

Approche sociologique de la théorie institutionnelle 164

Méthodologie 165

Résultats 167

Internalisation des mesures gouvernementales. 168

Comportement mimétique des entreprises 169

*Arrangements institutionnels engagés par les mouvements
patronaux* 171

Discussion et conclusion. 172

Références bibliographiques 175

Chapitre 11

**Distanciation sociale contre le principe de proximité dans les
unités de production informelle (UPI) en contexte de lutte contre
la Covid-19**

Sabine Patricia MOUNGOU Mbenda, Athanase Roger MEYONG Abath 177

Introduction. 178

La distanciation sociale une contrainte forte au principe de proximité de la gestion des petites entreprises	180
<i>Les approches théoriques pour comprendre le rôle de la proximité dans la gestion des petites entreprises</i>	180
<i>Les types de proximité sujets à la distanciation sociale comme mesure sanitaire.</i>	181
La redéfinition de l'étendue de la proximité comme une réponse des UPI aux mesures de distanciation sociales en contexte de Covid-19	184
<i>Le contexte et la méthodologie de la recherche</i>	185
<i>La proximité de la gestion de l'UPI influencée par les mesures de distanciation sociale en contexte de Covid-19</i>	188
<i>Le fonctionnement interne des UPI.</i>	188
<i>Les relations avec les clients</i>	189
<i>Les relations avec les fournisseurs</i>	189
Les performances	190
Conclusion	192
Références bibliographiques	193

Chapitre 12

Les Fake News sur le Coronavirus SARS-COV2 de 2019 : quel impact sur les décisions des dirigeants des PME camerounaises	
<i>Roulie Niquaise Eva'ah</i>	195
Introduction.	196
Décisions du dirigeant en situation d'incertitude	197
Les valeurs du dirigeant comme levier de la prise de décision en contexte d'incertitude	199
Les fake news : source d'incertitude pour le dirigeant	201
Méthodologie	202
Résultats et discussions	205
Définition des fakes news : influencée par la perception du dirigeant.	205
Motivation des décisions : intensité de l'émotion (valeurs)	206

Conclusion	211
Références bibliographiques	213

Chapitre 13

La confiance du consommateur à l'épreuve
de la Covid : une analyse au prisme de la RSE

<i>Sigismond Hervey Mvele</i>	217
Introduction.	218
RSE et performance	220
<i>De la RSE à la confiance</i>	220
<i>De la confiance à la performance sociale</i>	221
Méthodologie	221
La RSE comme facteur de cohésion sociale	223
Adoption des mesures gouvernementales.	225
Effets des mesures sur l'entreprise	227
Conclusion	228
Références bibliographiques	230

Appendice : commentaires libres 237

Crise sanitaire de la Covid-19, crise du budget de l'État : pour un retournement de perspective	239
<i>Jean Pierre Mbenda</i>	239
Un budget surcontraint	239
La question préoccupante de l'endettement extérieur	240
La faible maîtrise des dépenses de l'État.	241
Pour un retournement de perspective	242
Gestion de la Covid-19 et cadre d'action de Sendai : quelles leçons	245
<i>Deflorine Grâce Manga Essama</i>	245
Qu'est-ce que le Cadre d'Action de Sendai ?	246
Quels enseignements tirer de la gestion du Covid-19 en rapport avec la mise en œuvre du Cadre d'Action de Sendai ? .	247

<i>Premier enseignement : tendance à l'aggravation de l'impact des catastrophes.</i>	247
<i>Deuxième enseignement : l'échec des cadres de solidarité internationale et des systèmes de coopération</i>	248
<i>Troisième enseignement : la faiblesse des dispositifs nationaux de réponse aux catastrophes sanitaires</i>	249
Références bibliographiques	250
Contributeurs	253
Mesures prises le 17 mars 2020 par le Gouvernement dans le cadre de la riposte à la Covid-19	263



© **LesPuy et RésFUGE**

B. P. : 1585 Yaounde (Cameroon) / Tél. : (237) 699 59 13 73

Mail : lespuy2009@yahoo.fr / Site web : lespuy.com

Juillet 2020