

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 débuterons 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
ENE0 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.