

Les pratiques de RSE post-COVID-19 : une étude exploratoire au sein des PME camerounaises

Irène NGO NKEN^{1*}, Claire Winnie NGA NDONGO²

¹Université de Yaoundé II (FSEG) – Cameroun, irengonken@yahoo.fr

²Université de Yaoundé II (FSEG) – Cameroun, cwinniendongo@gmail.com

* auteur correspondant

Résumé : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est de plus en plus importante pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui intègrent les enjeux du développement durable. Cette étude exploratoire a pour objectif d'identifier, d'une part, les pratiques de RSE induites par la COVID-19 et qui sont restées pérennes à ce jour et d'autre part, les nouvelles pratiques de RSE qui ont émergé après la COVID-19 au sein des PME camerounaises. De nature qualitative, la présente étude comprend 20 entretiens semi-directifs avec les dirigeants des PME, évoluant dans l'agro-alimentaire, l'hôtellerie et le transport. Les données provenant de ces entretiens ont été analysées à partir de l'analyse thématique du contenu. Il en ressort que les conditions de travail du personnel et la protection des clients sont les pratiques les plus importantes qui ont émergé pendant la pandémie et qui sont toujours en place aujourd'hui. En revanche, la formation du personnel aux technologies de l'information et de la communication et le recrutement en ligne sont des pratiques qui ont émergé après la pandémie. Ces résultats suggèrent que les facteurs macro-économiques ont peu d'influence sur les décisions des PME en matière de responsabilité sociétale. Cependant, les pressions institutionnelles jouent un rôle plus important dans leur adoption de pratiques de RSE. Il est donc important pour les institutions de soutenir les dirigeants des PME dans leurs décisions en matière de RSE.

Mots-clés : RSE, COVID-19, théorie des parties prenantes, théorie sociologique néo-institutionnelle, PME.

Abstract: Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming increasingly important for small and medium-sized enterprises (SMEs) as they integrate sustainable development issues. The aim of this exploratory study is to identify the CSR practices induced by COVID-19 that have remained sustainable to this day, as well as the new CSR practices that have emerged among Cameroonian SMEs after COVID-19. Qualitative in nature, this study comprises 20 semi-structured interviews with SME managers in the agri-food, hotel and transport sectors. Data from these interviews are analyzed using thematic content analysis. This revealed that staff working conditions and customer protection are the most important practices that emerged during the pandemic and are still in place today. In contrast, staff training in information and communication technologies and online recruitment are practices that emerged after the pandemic. These results suggest that macroeconomic factors have little influence on SMEs' corporate social responsibility decisions. However, institutional pressures play a more important role in their adoption of CSR practices. It is therefore important for institutions to support SME managers in their CSR decisions.

Keywords: CSR, COVID-19, stakeholder theory, neo-institutional sociological theory, SME.

1. Introduction

Depuis les années 2000, les événements révèlent qu'on n'est pas à l'abri de nouvelles pandémies. En effet, le monde a connu l'apparition de plusieurs pathologies notamment le nouveau coronavirus (COVID-19) en Chine en décembre 2019 et au Nigéria en février 2020. Cette maladie¹ dépasse le cadre sanitaire et devient une menace socio-économique. Cependant, les statistiques sur l'impact de la pandémie sur les économies africaines s'éloignaient des perspectives annoncées par les États (Avom, 2022).

Selon les statistiques de l'OMS (2020), le virus a causé un grand nombre de décès dans les zones les plus touchées. Toutefois, en Afrique et plus particulièrement au Cameroun, l'on enregistrait un taux de décès très faible comparativement à celui enregistré dans les pays émergents. Sur le plan économique, les pertes s'élèvent à 26,4 milliards de FCFA pour les ménages ruraux et environ 58,2 milliards de FCFA pour les ménages urbains². Or, au Cameroun, l'on enregistre, selon le FMI, une légère baisse de la masse monétaire qui passe de 24,5 % du PIB en 2019 à 24,1 % du PIB en 2020. Dans le milieu des affaires, cette pandémie impacte les chaînes d'approvisionnement, l'exploitation de nouvelles niches de marché et la cessation temporaire ou définitive d'activité du fait du confinement. Comparativement aux Très Petites Entreprises (TPE) et Grandes Entreprises (GE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont le plus subi la crise COVID-19 (Ondoua Biwolé, 2021), certaines d'entre elles assurent la sécurité des emplois par la réduction du temps de travail de 68,3%, ou le retard du paiement des salariés. Dans le même sens, Eka (2021) mentionne le recours aux emprunts (61 %), la mise en chômage technique de certains employés (44 %) et la réduction des salaires (44 %). Il est toutefois relevé par les auteurs que ces structures ont le plus licencié le personnel et peu ont utilisé le télétravail. Ce contraste relevé dans les décisions des dirigeants suscite un intérêt particulier, remettant en question leur responsabilité sociétal.

La RSE est définie par la Commission européenne (2002, p.3) comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* ». Elle correspond, suivant la nouvelle stratégie sur la RSE (2011-2014), à la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable en référence à la prise en compte des effets des crises sur la société et l'environnement. En s'inscrivant dans la logique de l'Organisation Internationale de Normalisation (2010), la définition de la RSE proposée par la Commission européenne (2011) souligne un engagement impliquant une collaboration étroite avec les parties prenantes et un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. La RSE, telle que retenue dans cette recherche, intègre le point d'honneur accordé à un comportement éthique et transparent en contribuant au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; en prenant en compte les attentes des parties prenantes ; en respectant les lois en vigueur tout en étant en accord avec les normes internationales de comportement et, en restant intégré à la vision de l'organisation et ses différentes relations.

Les travaux empiriques réalisés sur le terrain camerounais, d'une étroite densité, mettent en avant cinq axes de recherche souvent explorés : (i) la connaissance de la RSE des dirigeants de PME (Sangue Fotso, 2018 ; Tchacoua et *al.*, 2018), (ii) les déterminants de l'engagement des PME à la RSE (Bello et Feudjo, 2022 ; Boubakary et Moskolai, 2017), (iii) les enjeux et les avantages à l'engagement des PME à la RSE (Ondoua Biwolé, 2021 ; Djoutsa Wamba et *al.*, 2014), (iv) les pratiques de RSE et les stratégies adoptées par les entreprises (Moskolai et *al.*, 2016 ; Ondoua Biwolé et *al.*, 2008) et, le Développement Durable et la RSE dans les PME sous l'angle de l'éthique (Etoundi Eloundou, 2014 ; Etogo et Estay, 2013).

¹Le coronavirus a été déclarée « pandémie mondiale » le 11 mars 2020 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

²Voir centre pour la prévention et le contrôle des maladies de l'Union Africaine

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Avec l'avènement de la pandémie COVID-19, le débat sur la RSE au Cameroun continue à susciter un fort intérêt. Ngoungo et Fomo (2021) ont étudié la relation entre la performance sociale et la performance financière des PME face à la crise COVID-19 en mettant en avant les pratiques de RSE. Mvele (2020) a montré l'utilité que les dirigeants des PME tireraient du concept de RSE pour maintenir la confiance des consommateurs en contexte COVID-19 et enfin Biwolé (2020) s'est démarquée à expliquer les mécanismes d'adaptation des entreprises camerounaises face à la pandémie de la COVID-19. Ces travaux mettent ainsi en avant l'intégration de la RSE par les dirigeants d'entreprise en période COVID-19 en soulignant cependant la nécessité de leur maintien. La question du maintien des pratiques de RSE et l'émergence des nouvelles, trois années après la survenue de la COVID-19, se trouve d'un intérêt certain. En effet, cette articulation contribuera à enrichir la connaissance des raisons d'adoption et de maintien d'une logique RSE par les PME et permettra de ce fait une meilleure formulation des mécanismes d'accompagnement des PME dans une perspective de Développement Durable. Notre étude s'inscrit dans le prolongement de ces travaux en articulant une réponse à la question de savoir : *quelles pratiques de RSE ont émergé du fait de la pandémie de COVID-19 et sont restées pérennes au sein des PME camerounaises à ce jour ?*

Pour répondre à cette préoccupation, nous allons faire une revue de la littérature sur les pratiques de RSE et la gestion de crise. Ensuite, nous allons présenter la démarche méthodologique de l'investigation avant de présenter nos principaux résultats et discuter de leur portée.

2. Cadre théorique

Cette section présente une revue de la littérature des actions sociales comme étant une réponse aux catastrophes, crises et pandémies d'une part, et quelques théories organisationnelles basées sur la RSE et la gestion de crise d'autre part.

2.1. Catastrophes, crises et pandémies antérieures : une réponse de la RSE

La catastrophe est un événement inattendu auquel il est possible de réagir grâce à des mesures à caractère exceptionnel, et qui peut avoir une origine naturelle (climatique, sismique et biologique) ou humaines (accidentelle, volontaire)¹. La crise, quant à elle, au sens de Yiou et Jézéquel (2017), est un événement extrême aux conséquences graves pour un écosystème ou une société. Enfin, la pandémie est définie comme une épidémie de maladie infectieuse qui mérite d'être prise en compte dans la gestion de crise, de la même manière que les catastrophes (Glantz ; 2014). Durand et *al.* (2017) pensent que les notions crises et catastrophes sont indissociables, du simple fait que la crise et la catastrophe sont liées par une relation d'hyperonymie (la catastrophe est une crise particulière, d'une grande gravité) et par une relation temporelle de successivité. Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons dire que la maladie COVID-19 est une pandémie, une catastrophe, bref une crise.

D'après Gardberg et *al.* (2019), des chercheurs ont porté une attention sur la façon dont les organisations peuvent apporter des avantages à la société grâce à leurs activités philanthropiques. En allant dans le même sens, Gao (2011) pense que les dons des entreprises constituent la forme la plus ancienne de la performance sociale et même organisationnelle et les entreprises y voient l'expression de leur responsabilité et de leur conscience sociales. La philanthropie d'entreprise est visible partout dans le monde (Gao, *op.cit.*). La catastrophe du gel de 2008, l'épidémie de SRAS de 2003, le grand tremblement de terre de Wenchuan de Chine, les inondations catastrophiques de 1998 et d'autres encore, témoignent de l'aide apportée par le gouvernement, les entreprises et la population. La Fondation General Electric a fait un don de plus de 2.1 millions de dollars dans un fonds d'urgence pour les efforts humanitaires dans la région du Darfour, au Soudan, ravagée par la

¹ Dictionnaire-droit-humanitaire-org/content/article2/catastrophe/

guerre. Quant à Hewlett Packard, il a accordé 500.000 dollars à la Croix-Rouge américaine pour les personnes touchées par l'ouragan. Plusieurs entreprises ont donné du temps, des conseils et même des ressources pour soutenir les victimes de ces catastrophes (Mahmud et *al.*, 2021).

Le Cameroun partage cette vision philanthropique et s'est manifesté au travers de la catastrophe de Nsam Efoulan qui a provoqué la mort de plus de 300 personnes, le crash d'un appareil de la Kenya Airways à Mbanga Pongo qui a également causé la mort de 144 passagers. Pendant la période de la pandémie coronavirus, les autorités en charge de l'éducation ont appelé les enseignants à faire usage des espaces numériques, des plateformes technologiques et des outils collaboratifs tels que les réseaux sociaux pour assurer les échanges avec les élèves suite à la fermeture temporaire des écoles visant la préservation de la santé et la sécurité des élèves et du personnel enseignant (Célestin, 2021).

2.2. La RSE et la gestion de crises : théories mobilisées

Plusieurs approches théoriques ont été mobilisées pour comprendre le comportement et les pratiques des PME par rapport à la RSE. Il faut remarquer que ces approches s'appuient sur les caractéristiques particulières du dirigeant et de la PME. Ces théories peuvent se regrouper autour de : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, la théorie sociologique néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes.

2.2.1. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Cette théorie se propose d'expliquer les différences de performance des entreprises par les ressources (Prévoit et *al.*, 2010). L'enjeu ne repose pas sur les ressources elles-mêmes, mais plutôt les services qui les soutiennent. Selon Pfeffer et Salancik (2015), une meilleure mobilisation des ressources par une organisation implique une interaction avec son environnement social, parce qu'elle puise des ressources dans cet environnement. Ils pensent également que la pérennité de l'organisation dépend de sa capacité à gérer les demandes de groupes différents, particulièrement ceux dont le soutien ainsi que les ressources sont déterminants pour sa survie. Selon Déjean (2004), la vulnérabilité d'une organisation émane de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement. De même, Fotso (2011) soutient que l'organisation de l'entreprise est contingente à l'environnement dans lequel elle évolue, en termes de ressources matérielles et immatérielles mise à contribution et consommées. La dépendance dont il est question traduit une interdépendance entre environnement et organisation. La théorie de la dépendance envers les ressources s'étend alors sur les relations de pouvoir et de dépendance entre l'organisation et les autres groupes de l'environnement. Le niveau de pouvoir de chaque acteur dans la relation est déterminé par les liens de dépendance. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources place la RSE dans sa vision économique, qui est une vision traditionnelle des objectifs de l'entreprise. Ainsi, les entreprises intègrent les pratiques de responsabilité sociétale, lorsqu'elles sont contraintes de satisfaire les pressions (Déjean, *op.cit.*) et les attentes des apporteurs de ressources, notamment les institutions.

2.2.2. La théorie sociologique néo-institutionnelle

La théorie sociologique néo-institutionnelle s'intéresse à la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires qui constituent son champ institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983). Cette théorie postule que l'on ne peut comprendre les organisations que si l'on accepte le fait qu'elles soient connectées entre elles d'une part, et construites par leur environnement social d'autre part (Meyer et Rowan, 1977). Elle remet en cause l'analyse néo-classique qui repose sur l'optimisation rationnelle des actions individuelles selon un processus synoptique et purement économique. En effet, les comportements des entreprises ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché et de la rareté des ressources, mais aussi à des pressions étatiques et sociétales. Les dynamiques dans

l'environnement des entreprises proviennent des règles, de normes culturelles, de symboles, de croyances et de rituels. Au cœur de ces dynamiques se trouve le concept de légitimité organisationnelle. Les travaux néo-institutionnels considèrent que l'environnement oblige les organisations en leur imposant une conformité. Pour être légitimes, les organisations doivent respecter un isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983) qui est un processus contraignant qui force une entité membre d'une population à ressembler aux autres entités faisant face aux mêmes conditions environnementales (El Boujnouni et Benabdejlil, 2018). L'isomorphisme institutionnel résulte alors des pressions formelles et informelles venant des institutions dont les entreprises d'un même champ institutionnel sont dépendantes. Ces institutions sont d'après Biwolé (2020, p.162), les institutions formelles (État, syndicats, organismes dédiés, groupements patronaux) et non formelles (les pratiques, les habitudes et les conventions) ; pour cet auteur, « *les institutions peuvent être des structures spontanées telles que la famille, la communauté ou le clan ou les organismes plus structurés tels que 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 mandant moral ou éthique d'émettre des normes visant à influencer les comportements* ».

Di Maggio et Powell (op.cit.) identifient trois types d'isomorphismes permettant d'expliquer le changement des entreprises par la recherche de la légitimité : l'isomorphisme mimétique qui révèle que les organisations confrontées à des situations incertaines ou d'incertitude ont tendance à rechercher dans leur environnement des modèles qui ont fait leurs preuves dans ces situations similaires. De ce fait, elles ont tendance à copier les organisations qui apparaissent comme les plus légitimes (Di Maggio et Powell, op.cit.). D'après El Boujnouni et Benabdejlil (op.cit.), l'isomorphisme mimétique est une sorte de pressions concurrentielles qui amènent les entreprises à copier les modes de fonctionnement de leurs adversaires les plus rentables. S'agissant de l'isomorphisme coercitif, c'est l'ensemble des lois et réglementations qui régulent le pays dans lequel évolue l'organisation et qui traduisent les valeurs qui y prédominent. L'isomorphisme normatif, quant à lui, est fondé sur la norme. D'après Déjean (2004, p.95), « *La norme ne contraint pas le comportement des organisations, mais l'oriente en leur servant de critères de décisions. La seule sanction possible, au sein de l'isomorphisme normatif est de rejeter l'organisation du domaine dans lequel elle évolue* ». L'adoption des pratiques de RSE par une entreprise dans un contexte institutionnel n'est pas un choix volontaire et individuel, mais bien une obligation émanant des pressions institutionnelles.

2.2.3. La théorie des parties prenantes

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes se fonde sur la compatibilité entre la rationalité économique et les préoccupations sociétales de l'entreprise. En tant que mécanisme de gestion, elle indique qu'une entreprise doit protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, qui peuvent affecter ou sont affectées par les activités d'une entreprise, pour atteindre ses objectifs organisationnels obligatoires et ses motifs volontaires de bien-être social (Freeman, 2010). Dans cette perspective, Donaldson et Preston (1995)¹ ressortent trois aspects dans la théorie des parties prenantes : un aspect normatif, un aspect descriptif et un aspect instrumental. Dans son aspect normatif, la théorie met en avant l'intérêt de la prise en compte de la portée de chaque partie prenante en tant que valeur pour l'entreprise (Bello et Feudjo, 2022). Elle est utilisée ici pour interpréter la fonction des organisations, y compris l'identification des directives morales ou philosophiques encadrant le management des organisations (Rasolofo-Distler, 2010). Capron (2003) intègre cet aspect normatif dans le courant « moraliste-éthique », en ressortissant de l'action de RSE un devoir moral pour l'entreprise. Quant à l'aspect descriptif, la théorie des parties prenantes sert de cadre conceptuel pour décrire et expliquer la situation passée, présente et future de l'organisation

¹ Cités par Rasolofo-Distler (2010, p.5)

(Rasolofo-Distler, op.cit.). Enfin, dans son aspect instrumental, elle établit un lien entre le management des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performances traditionnelles (Pesqueux, 2006 ; Rasolofo-Distler, op.cit.). Ainsi, développer la théorie des parties prenantes dans cet aspect revient à donner une justification utilitariste du comportement social des entreprises en considérant que les pratiques de RSE sont guidées par des comportements éthiques envers des parties prenantes qui favorisent la relation du type « gagnant-gagnant » (Sangue Fotso, 2018).

Au regard de ces trois théories, nous constatons que la mise en œuvre d'une politique de RSE est de vouloir répondre aux attentes de toutes les parties prenantes d'une entreprise et cela permet à l'entreprise de gagner en termes de légitimité, de rentabilité et même de compétitivité. Ainsi, les dirigeants des PME ne devraient avoir aucune inquiétude à engager ces pratiques.

3. Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la méthode de collecte des données et décrire l'échantillonnage et les caractéristiques de notre échantillon par la suite.

3.1. Collecte de données et méthode utilisée

Pour répondre à la question de recherche, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire qui est basée sur des entretiens semi-directifs, lesquels ont permis de collecter des informations spécifiques sur les pratiques de RSE post-COVID-19. Ce type d'entretien est centré sur la configuration d'axes thématiques (Blanchet et Gotman, 2010). Ce faisant, quatre axes thématiques ont retenu notre attention : les connaissances générales sur la COVID-19, les connaissances générales sur la RSE, les pratiques induites par la COVID-19 et maintenues après la COVID-19 et les nouvelles pratiques adoptées après la COVID-19. Des séries de sous-thèmes ont été également abordées.

Le guide d'entretien a été élaboré en s'appuyant sur les lectures relatives à la problématique de l'étude. Ainsi, les entretiens, d'une durée de quarante minutes à une heure quinze minutes, se sont déroulés entre les mois d'avril et juillet 2023 selon la logique de l'interrogatoire. Après chaque entretien, nous avons effectué une transcription complète du contenu afin de conserver les *verbatim* et d'éviter les interprétations erronées. Les données ont été ensuite analysées à partir de l'analyse thématique du contenu (Miles et Huberman, 2003). L'étude étant ici dans sa phase purement exploratoire et la démarche inductive, aucune grille de codage n'a été préalablement établie. Ainsi, c'est au cours des entretiens semi-directifs que certains éléments pertinents ont émergé des discours des acteurs et ceci, *a posteriori*. Dans cette perspective, des tableaux synoptiques ont été conçus afin de mettre en évidence les caractéristiques de chaque entreprise.

3.2. Échantillonnage et caractéristique de l'échantillon

L'échantillon requis pour les enquêtes exploratoires par entretien est relativement restreint car les informations recueillies sont validées suivant chaque cas. Ainsi, vingt entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des dirigeants et responsables des PME dans les villes de Douala et Yaoundé. Ce choix se justifie par le fait que ces deux villes représentent 75% des entreprises présentes au Cameroun (Institut National de la Statistique, 2016). Ces PME ont un effectif compris entre 6 et 100 employés, correspondant à la définition officielle des PME au Cameroun suivant l'article 3 nouveau de la Loi n°2015/010 de Juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la Loi n° 2010/001 du 13 Avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun. Est considérée comme PME au sens de la loi, toute entreprise employant au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excède pas 3 milliards de FCFA. Les résultats des entretiens sur les pratiques de RSE post-COVID sont précédés de la présentation du profil des dirigeants interrogés (tableau 1) et des caractéristiques des PME rencontrées (tableau 2).

Tableau 1 : Synthèse du profil des personnes interrogées

Dirigeants/responsables Interviewés	Age	Genre	Niveau d'études	Nombre d'années au poste	Durée d'entretien	Lieu d'entretien
1	43	M	universitaire	4	45 min	Douala
2	51	F	universitaire	5	1h 15min	Douala
3	48	M	universitaire	4	55min	Douala
4	31	F	universitaire	4	45min	Douala
5	31	M	universitaire	4	42 min	Douala
6	54	M	universitaire	12	40 min	Douala
7	46	M	secondaire	5	1h	Douala
8	42	M	universitaire	8	45 min	Douala
9	40	M	universitaire	4	59 min	Douala
10	36	M	universitaire	5	55 min	Yaoundé
11	52	M	secondaire	5	50 min	Yaoundé
12	48	M	universitaire	5	1h 10 min	Yaoundé
13	49	M	secondaire	5	60 min	Yaoundé
14	55	M	secondaire	6	55 min	Yaoundé
15	46	M	secondaire	7	46 min	Yaoundé
16	43	M	secondaire	10	1h	Yaoundé
17	35	F	universitaire	4	40 min	Yaoundé
18	35	M	secondaire	4	40 min	Yaoundé
19	45	M	secondaire	8	1h 15 min	Yaoundé
20	45	M	universitaire	6	50 min	Yaoundé

Source : les auteurs

À la lecture de ce tableau, 45 % des entreprises enquêtées sont basées à Douala et 55 % à Yaoundé. 75 % des dirigeants et responsables de notre échantillon ont 40 ans et plus. En outre, 60 % de ces personnalités ont un niveau d'étude universitaire et 40% ont un niveau d'étude secondaire. Ces résultats montrent donc que le paysage entrepreneurial des PME au Cameroun est hétérogène selon le niveau d'étude, et est dominé par des personnes ayant un niveau d'étude universitaire. Il se dégage également que 85 % des responsables sont de sexe masculin et 15 % de sexe féminin. Ceci confirme l'idée selon laquelle, les hommes tiennent une place plus importante que les femmes sur la scène des affaires au Cameroun. En outre, 65 % de ces personnalités ont plus de quatre ans d'ancienneté au poste qu'ils occupent et 35 % quatre ans, ce qui atteste que tous ces dirigeants interrogés, ont vécu la crise COVID-19.

Tableau 2 : Caractéristiques des PME rencontrées

Entreprises enquêtées	Secteur d'activité	Date de création	Age de l'entreprise	Statut juridique	Effectif des employés avant la COVID-19	Effectif des employés pendant la COVID-19	Effectif des employés post COVID-19
PME 1	Transport/logistique	1998	25	SARL	32	18	32
PME 2	Hôtellerie	1998	25	SARL	40	28	40
PME 3	Transport/logistique	2006	17	SARL	73	50	50
PME 4	Transport/logistique	2009	14	SARL	43	43	43
PME 5	Transport/logistique	2019	4	SA	65	45	45
PME 6	Hôtellerie	1995	28	SARL	50	39	50
PME7	Industrie agro	2015	8	SARL	93	71	94

alimentaire							
PME 8	Industrie agro alimentaire	2017	6	SARL	70	40	70
PME 9	Industrie agro alimentaire	2003	20	SARL	50	35	65
PME 10	Hôtellerie	2018	5	SARL	30	22	30
PME 11	Hôtellerie	2009	14	SARL	30	28	30
PME 12	Transport/logistique	2017	6	SARL	26	15	15
PME 13	Industrie agro alimentaire	2019	4	SA	60	52	60
PME 14	Transport/logistique	2004	19	SARL	55	40	40
PME 15	Transport/logistique	2012	11	SARL	18	10	18
PME 16	Transport/logistique	1999	24	SARL	86	70	86
PME 17	Hôtellerie	2018	5	SARL	20	12	20
PME 18	Hôtellerie	2010	13	SARL	20	15	20
PME 19	Transport/logistique	2016	7	SARL	18	12	20
PME 20	Industrie agro alimentaire	2000	23	SARL	20	20	20

Source : les auteurs

De ce tableau 2, il ressort que les entreprises de notre étude relèvent de plusieurs secteurs d'activités. Cette divergence peut être une source de richesse en informations sur les pratiques de RSE post-COVID-19. La représentativité de chacun des domaines d'activité est la suivante : l'agro-alimentaire (25 %), l'hébergement et la restauration (30 %) et le transport et logistique (45 %). Ces différents domaines d'activités se rapportent à deux grands secteurs, notamment le secteur secondaire avec une représentation de 25 % et le secteur tertiaire représenté à 75 %. Une telle représentation se justifie, selon *les perspectives économiques en Afrique 2010*, par le fait que le secteur tertiaire demeure le plus dominant dans la répartition sectorielle en pourcentage du PIB au Cameroun¹. En outre, nous avons un échantillon hétérogène du point de vue de la taille de l'entreprise et 75 % de ces entreprises sont les moyennes entreprises et 25 % sont des petites entreprises.

4. Présentation et discussion des résultats de la recherche

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude sont présentés et discutés comme suit :

4.1. Présentation des résultats de la recherche

La présentation des résultats se fera suivant trois axes : les connaissances générales des dirigeants d'entreprises sur la crise COVID-19 et sur le concept de RSE. Ensuite, les pratiques de RSE induites par la COVID-19 et celles maintenues après seront abordées. Et enfin, l'émergence des nouvelles pratiques de RSE après la COVID-19 sera mise en exergue.

4.1.1. Les connaissances générales des interviewés sur la crise COVID-19 et le concept de RSE

Dans le cadre de cette sous-section, il est intéressant de présenter les connaissances générales des dirigeants interrogés sur la pandémie COVID-19 avant d'aborder par la suite celles portées sur la RSE.

¹OCDE/BAD/CEA (2010), « Cameroun » dans Perspectives économiques en Afrique 2010 (www.oecd-ilibrary.org/development/perspectives-economiques-en-afrique-2010_aeo-2010-fr).

4.1.1.1. Les connaissances générales des interviewés sur la crise COVID-19

Aux questions de savoir : « avez-vous connaissance de la pandémie de COVID-19 ? Et si oui, quels sont les canaux par lesquels vous avez été informés de l'évolution de la crise ? », tous les responsables des PME interrogés ont apporté une réponse positive « oui » sur la connaissance de la pandémie. 55% de ces dirigeants déclarent qu'ils ont été informés de l'évolution de la maladie par la télévision, la radio, les réseaux sociaux ; 20% par la télévision, la radio, les réseaux sociaux, les amis, la famille ; 15% par la télévision, la radio, les réseaux sociaux, les panneaux publicitaires et 10% par la télévision, la radio, les réseaux sociaux, les journaux. S'agissant de la définition de la COVID-19, tous ces dirigeants ont pu apporter une définition : « c'est une maladie infectieuse provoquée par le coronavirus » ; « c'est une maladie causée par un virus en forme de couronne qui va se loger dans les poumons du malade » ; « c'est une maladie respiratoire causée par le virus corona » ; « c'est une infection respiratoire apparue en 2019 ». La COVID-19 est donc définie par la majorité des dirigeants, comme une maladie infectieuse provoquée par le coronavirus. Enfin, parlant de la transmission de cette maladie : « la COVID-19 se transmet par contact direct avec une personne malade » ; « la COVID-19 se transmet par le touché et les embrassades avec une personne malade » ; « la COVID-19 se transmet par les sécrétions du nez et de la bouche du malade » ; « la COVID-19 se transmet par les gouttelettes de salive et le contact direct avec une personne malade ». Ainsi, plus de 50% des dirigeants des PME pensent que la COVID-19 se transmet par les gouttelettes de salive et le contact direct avec une personne malade.

4.1.1.2. Les connaissances générales des interviewés sur le concept de RSE

Tous les responsables interviewés ont déjà entendu parler de la RSE et ont pu donner une définition du concept. Toutefois, les différentes définitions proposées par ces personnes montrent que la RSE est un concept complexe et appréhendé différemment selon les acteurs. En effet, d'après les responsables interrogés, la RSE : « c'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à la gestion d'une entreprise » ; « c'est le fait qu'une entreprise réponde aux attentes de toutes ses parties prenantes » ; « c'est la contribution d'une entreprise aux enjeux du développement durable » ; « c'est l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes ». La RSE est ainsi définie par la majorité des responsables comme la contribution d'une entreprise aux enjeux du développement durable. Cette définition rejoint celle de la Commission européenne (2011). Cependant, ces différentes définitions de la RSE traduisent son caractère polysémique. C'est ainsi qu'il n'y a pas de consensus sur la définition universelle de ce concept. Au-delà des connaissances générales sur la COVID-19 et sur le concept de RSE, cette étude identifie également les pratiques de RSE qui ont émergé du fait de la COVID-19 et sont restées pérennes.

4.1.2. Les pratiques RSE induites par la COVID-19 et pérennes après la COVID-19

À la question de savoir : « quelles sont les actions sociales internes de RSE (vis-à-vis des employés et actionnaires) que vous avez intégrées pendant la période de COVID-19 ? », il ressort des entretiens que les actions sociales internes portent sur la distanciation sociale (l'utilisation du télétravail, la rotation des équipes de travail et la réduction des heures de travail) et sur les conditions de travail du personnel (intensification du nettoyage et désinfection des surfaces, installation des points d'eau et du savon pour le lavage des mains, distribution et port des masques, distribution et installation du gel hydro-alcoolique, prélèvement de la température du personnel à l'entrée, sensibilisation du personnel sur la maladie et le paiement régulier des salaires). Toutes les réponses venant des responsables des PME camerounaises font l'unanimité au niveau des conditions de travail du personnel, mais pas au niveau de la distanciation sociale. Car, seulement

20% des responsables interrogés ont utilisé le télétravail pour limiter le déplacement de certains personnels en respectant également la distanciation sociale. Pour certains, le respect de la distanciation se résumait à « *l'utilisation du télétravail et la réduction des heures de travail* » et pour d'autres à « *la rotation des équipes de travail* ».

À la question de savoir : « parmi ces pratiques sociales internes, quelles sont celles qui sont maintenues jusqu'à aujourd'hui ? », les réponses des interviewés restent très peu hétérogènes. Elles convergent pour l'essentiel vers des actions en l'endroit de l'amélioration des conditions de travail du personnel afin de réduire le risque de contamination. Les actions sociales les plus courantes ont été : « *l'intensification du nettoyage et la désinfection des surfaces, la distribution et le port des masques, la distribution et l'installation du gel hydro-alcoolique et l'utilisation du télétravail* » ; « *l'intensification du nettoyage et la désinfection des surfaces, la rotation des équipes de travail et le paiement régulier des salaires* » ; « *l'utilisation du télétravail, la rotation des équipes et le paiement régulier des salaires* » ; « *le paiement régulier des salaires, l'intensification du nettoyage et la désinfection des surfaces* ». De ce qui précède, il est possible d'observer que les pratiques sociales internes qui sont restées pérennes traduisent une amélioration des conditions de travail du personnel avec une plus grande attention pour l'hygiène et la sécurité. Le recours au télétravail et à la rotation des équipes a également permis une meilleure intégration des préoccupations des personnels ayant développé une crainte élevée de la maladie.

À la question de savoir : « quelles sont les actions sociales externes de RSE (vis-à-vis des clients, fournisseurs, la communauté locale) que vous avez intégrées pendant la période de COVID-19 ? », il ressort des entretiens des dirigeants des PME camerounaises que les actions sociales externes de la RSE portent : sur la protection et la sécurité des clients (réduction du nombre de passagers par bus, port du masque, prélèvement de la température des clients à l'entrée, installation du gel hydro-alcoolique et installation des points d'eau et du savon pour le lavage des mains) ; sur la gestion de la relation clients (la réduction des tarifs à l'endroit des clients, l'approvisionnement durable des produits et le respect des délais de livraison et des normes de qualités) ; sur la participation à des actions de mécénat (les dons apportés à quelques structures sanitaires et les écoles de la communauté locale...) et enfin, sur le maintien de la relation avec l'État (contribution au fond d'aide et d'assistance créée par le gouvernement). Sur cette dernière action, un seul répondant a apporté un avis favorable, soit un pourcentage de 5%.

À la question de savoir : « parmi ces pratiques sociales externes, quelles sont celles qui sont maintenues jusqu'à aujourd'hui ? », celle-ci ne se trouve pas de consensus. Certains disent « aucun », d'autres, par contre, ont maintenu « *port du masque et installation du gel hydro-alcoolique* » ; « *approvisionnement durable des produits, intensification du nettoyage et désinfection des surfaces* », « *port du masque, intensification du nettoyage et désinfection des surfaces et installation du gel hydro-alcoolique* » ; « *assistance apportée à quelques structures sanitaires et écoles de la communauté locale* » ; « *respect des délais de livraison et des normes de qualités* ».

De ce qui précède, les pratiques sociales externes qui sont restées pérennes sont relatives à la protection et la sécurité des clients (port du masque, installation du gel hydro-alcoolique et intensification du nettoyage et désinfection des surfaces) à 45% ; à la gestion de la relation clients (l'approvisionnement durable des produits et le respect des délais de livraison et des normes de qualités) à 30% et aux actions de mécénat (les dons auprès de quelques structures sanitaires et écoles de la communauté locale) à 15%.

À la question de savoir : « quelles sont les actions environnementales de RSE que vous avez intégrées pendant la période de COVID-19 ? », il ressort des entretiens de ces dirigeants que les actions sociales environnementales de la RSE portent sur la protection de l'environnement à savoir : la gestion des déchets par la construction d'une unité de traitement des déchets et des eaux usées, ensuite la prévention et le contrôle de la pollution par le respect des règles d'hygiène, de santé, de sécurité et d'environnement et par la modernisation des équipements de production.

À la question de savoir : « parmi ces pratiques environnementales, quelles sont celles qui sont maintenues jusqu'à aujourd'hui ? », tous les interviewés sont unanimes au maintien de toutes les actions environnementales.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons confirmer à *posteriori* que les dirigeants des PME camerounaises sont restés socialement responsables après la COVID-19 malgré l'abandon de certaines pratiques (tableau 3) car, leurs actions sont restées orientées vers le personnel, la communauté locale, les clients et la protection de l'environnement.

Tableau3 : Pratiques de RSE pérennes post-COVID-19 dans les PME camerounaises

Pratiques sociales		Pratiques environnementales
Internes	Externes	
<p>A- <u>conditions de travail du personnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensification du nettoyage et désinfection des surfaces - Distribution et port des masques - Distribution et installation du gel hydro-alcoolique - Paiement régulier des salaires <p>B- <u>Distanciation sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation du télétravail - Rotation des équipes de travail 	<p>A- <u>protection et sécurité des clients</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Port du masque - Installation du gel hydro-alcoolique - Intensification du nettoyage et désinfection des surfaces <p>B- <u>gestion de la relation client</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement durable des produits - Respect des délais de livraisons et des normes de qualités <p>C- <u>Relation avec la communauté locale (actions de mécénat)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dons aux écoles - Dons aux structures sanitaires 	<p>A-<u>Prévention et contrôle de la pollution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Réduction de la pollution par la modernisation des équipements de production -Assurer le respect des règles d'hygiène, de santé, de sécurité et d'environnement <p>B-<u>Gestion des déchets</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Construction d'une unité de traitement des déchets et des eaux usées.

Source : les auteurs

S'agissant de la question « qu'est-ce qui vous a poussé à adopter ce comportement sociétal pendant la COVID-19 ? » la plupart des réponses, soit 70 %, identifient la contrainte gouvernementale. Les réponses des interviewés le soulignent en ces termes : « *le respect des mesures barrières prescrites par le gouvernement, afin de se protéger et protéger les autres* » ; 25 % par contre affirment : « *Avec l'ampleur de la maladie, nous avons copié certaines pratiques chez d'autres entreprises pour pouvoir barrer la maladie* » et 5 % des autres associent « *Le respect des mesures barrières prescrites par le gouvernement et le respect des normes professionnelles* ».

De ce qui précède, nous pouvons dire que l'adoption d'un tel comportement des dirigeants des PME camerounaises pendant la COVID-19 provient des pressions formelles et informelles. Cependant, la pression formelle est le déterminant important ayant conduit à l'adoption des pratiques sociétales pendant la crise sanitaire.

À la question de savoir : « quelles sont les raisons qui ont contribué au maintien de ces pratiques ? », les réponses demeurent également assez hétérogènes. Ainsi 72 % des dirigeants interrogés déclarent : « *nous voulons préserver et garder l'image et la réputation de l'entreprise* » ; 20 % soulignent : « *nous voulons rendre nos employés plus productifs à travers le télétravail* » et 18 % affirment : « *nous voulons sécuriser la santé physique et psychologique de tous les partenaires de l'entreprise* ». Ainsi, les dirigeants des PME camerounaises continuent à mener ces actions sociétales après la COVID-19, tout d'abord pour préserver et garder leur image et leur réputation ; ensuite pour rendre leurs employés productifs et enfin pour sécuriser la santé physique et psychologique de toutes les parties prenantes. Tels sont les avantages attendus d'une politique de RSE post-COVID-19.

À la question de savoir : « quelles sont les raisons qui ont contribué à l'abandon de ces pratiques ? », la majorité dont près de 85% des répondants déclarent : « *le relâchement du gouvernement à travers le non contrôle de ses agents et l'arrêt de la propagation de la maladie sur le territoire national* » ; et la minorité « *la baisse du taux de décès* » et « *l'arrêt des débats sur l'évolution de la maladie dans les médias* ». Au-delà des pratiques RSE qui sont restées pérennes après la COVID-19, recensées plus haut, nous allons identifier celles qui ont émergé à la même période.

4.1.3. L'émergence des nouvelles pratiques RSE post - COVID-19

À la question de savoir : « en plus des pratiques maintenues, y a-t-il de nouvelles pratiques sociétales qui ont émergé après la COVID-19 ? », nos résultats montrent que les dirigeants interrogés ne sont pas unanimes. 80% ont des réponses négatives « *non* » et 20% des réponses positives « *oui* ».

À la question « si oui, lesquelles ? », quatre dirigeants sur vingt ont répondu, soit 20%, effectuer des nouvelles actions en rapport avec la dimension sociale de la RSE. Le septième et le treizième dirigeants interrogés disent : « *la formation du personnel en Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) dans le but de renforcer leurs compétences en télétravail* » ; quant au huitième et au neuvième « *le recrutement en ligne* ». D'une façon générale, il se dégage de cette analyse thématique que les dirigeants des PME camerounaises ne sont pas assez innovants et même anticipatifs car il n'y a que deux nouvelles pratiques RSE qui ont émergées (tableau 4) : la formation du personnel en TIC et le recrutement en ligne.

Tableau 4 : Les nouvelles pratiques RSE post-COVID-19

Pratiques sociales	
Internes - Formation du personnel en TIC	Externes - Recrutement en ligne

Source : les auteurs

Il ressort de ce tableau 4 que les responsables des PME enquêtées mettent un accent particulier sur la dimension sociale. En effet, sur les quatre responsables qui ont répondu « *oui* », tous se sont penchés à mener des nouvelles actions dans la dimension sociale de la RSE.

Tableau 5 : Synthèse des différentes pratiques RSE post-COVID-19 dans les PME

Pratiques sociales		Pratiques environnementales
Internes	Externes	
<p>A- <u>conditions de travail du personnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensification du nettoyage et désinfection des surfaces - Distribution et port des masques - Distribution et utilisation du gel hydro-alcoolique - Paiement régulier des salaires <p>B- <u>Distanciation sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation du télétravail - Rotation des équipes de travail <p>C- <u>Formation du personnel en TIC</u></p>	<p>A- <u>protection et sécurité des clients</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Port du masque - Installation du gel hydro-alcoolique - Intensification du nettoyage et désinfection des surfaces <p>B- <u>gestion de la relation client</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement durable des produits - Respect des délais de livraisons et des normes de qualités <p>C- <u>Relation avec la communauté locale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation aux actions de mécénat (dons aux écoles et aux structures sanitaires) - Recrutement en ligne 	<p>A- <u>Prévention et contrôle de la pollution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction de la pollution par la modernisation des équipements de production - Assurer le respect des règles d'hygiène, de santé, de sécurité et d'environnement <p>B- <u>Gestion des déchets</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction d'une unité de traitement des déchets et des eaux usées.

Source : les auteurs

En nous appuyant sur les résultats du tableau 5, les actions de RSE post-COVID-19 menées par les dirigeants des PME camerounaises sont regroupées en deux grandes dimensions : la dimension sociale et la dimension environnementale. Il ressort donc que les vingt dirigeants des PME interrogés mettent un accent particulier sur la dimension sociale. Il faut cependant noter que neuf dirigeants sur vingt, soit 45%, ont effectué des actions en rapport avec la dimension environnementale de la RSE.

4.2. Discussion des résultats de la recherche

Les résultats obtenus dans la présente étude révèlent que les pratiques RSE post-COVID-19 dans les PME camerounaises sont principalement orientées vers les employés, les clients et la communauté locale. Ces pratiques rentrent dans la dimension sociale de la RSE. Seuls 45% des dirigeants interrogés prennent en compte la dimension environnementale de la RSE. Il se dégage donc l'idée selon laquelle les dirigeants des PME camerounaises continuent à veiller sur la santé et la sécurité de leurs employés. Les pratiques sociales internes post-COVID-19 de notre échantillon (tableau 5) portent sur : les conditions de travail du personnel à 60% ; la distanciation sociale à 30% et la formation du personnel en TIC à 10%. Quant aux pratiques sociales externes, elles portent sur : la protection et la sécurité des clients à 45% ; la gestion de la relation clients à 30% et la relation avec la communauté locale à 25%. Enfin, les pratiques environnementales sur la gestion des déchets à 19,35%, la prévention et le contrôle de la pollution à 25,65%. La prise en compte en premier lieu de la dimension sociale de la RSE en période post-COVID-19 par les dirigeants des PME camerounaises est en adéquation avec les enseignements de la théorie des parties prenantes qui considère que les pratiques de RSE sont guidées par des comportements d'éthique à l'égard des parties prenantes qui favorisent la relation du type « gagnant-gagnant » (Sangue Fotso, 2018). Elle est aussi conforme aux principes de la théorie sociologique néo-institutionnelle qui fait de la réglementation établie en période COVID-19 un déterminant qui définit l'adhésion des PME aux activités de RSE (Biwolé, 2020).

Quant à la faible prise en compte de la dimension environnementale de la RSE en période post-COVID-19, le gouvernement, les associations des entreprises et les groupements patronaux doivent assurer la sensibilisation et l'éducation des PME en vue de leur engagement dans cette dimension.

En outre, les dirigeants des PME camerounaises renseignent sur les raisons de l'abandon de certaines pratiques de RSE induites par la COVID-19. Il ressort de leur discours que 40 %¹ des pratiques sociales internes de la RSE et 45,5 %² d'actions sociales externes induites par la COVID-19 ont été abandonnées après cette crise. Ce résultat interpelle le gouvernement sur son rôle de régulateur, pour les associations des entreprises et les médias, dans leur rôle de sensibilisation et d'éducation afin de susciter une meilleure adhésion aux pratiques de RSE pour une plus grande résilience face à la survenue d'une éventuelle crise.

Il reste également à noter que, malgré la progression très ascendante sur la connaissance de la RSE, l'implication volontaire des pratiques de RSE au sein de leurs activités reste encore faible car la majorité de ceux-ci déclarent avoir intégré ces pratiques grâce à des pressions formelles (réglementation), où l'isomorphisme coercitif de Di Maggio et Powell (1983) est mis en exergue. Ceci s'observe par la disparition de certaines pratiques de RSE après la COVID-19, suite au relâchement relevé du gouvernement dans la surveillance du respect des mesures barrières et de la sensibilisation et l'éducation des entreprises. Ce résultat rejoint donc celui de Gherib (2011), pour qui la réglementation reste le principal moteur de l'engagement des PME dans le développement durable. Quant aux pressions informelles, l'isomorphisme mimétique, par l'utilisation du télétravail et la rotation des équipes de travail, favorise les phénomènes de mode et cela conduit à la

¹ Soient quatre pratiques sociales internes abandonnées sur dix au départ (4/10×100)

² Soient cinq pratiques sociales externes abandonnées sur onze au départ (5/11×100)

conformité, à l'imitation et, plus encore à l'attrait des dirigeants pour les nouveaux outils et méthodes de gestion.

5. Conclusion

L'objectif principal de la présente étude était d'identifier les pratiques de RSE qui ont émergé du fait de la COVID-19 et sont restées pérennes au sein des PME camerounaises. Pour atteindre cet objectif, la méthode qualitative a été adoptée. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec 20 dirigeants des PME opérant dans trois branches d'activité au Cameroun. Les résultats obtenus révèlent que les pratiques de RSE post-COVID-19 des dirigeants des PME camerounaises s'inscrivent majoritairement dans la dimension sociale et sont orientées vers les employés, les clients et la communauté locale. Ceci porte à croire que ces pratiques sont la manifestation de la solidarité et corroborent bien les principes de la théorie des parties prenantes. Quant aux pratiques de RSE post-COVID-19, elles sont, d'une part, les pratiques de RSE induites par la COVID-19 et qui sont restées pérennes (les conditions de travail du personnel ; la distanciation sociale; la protection et la sécurité des clients; la gestion de la relation clients; la relation avec la communauté locale; la gestion des déchets; la prévention et le contrôle de la pollution) et, d'autre part, les nouvelles pratiques de RSE qui ont émergé après la COVID-19 (la formation du personnel en TIC et le recrutement en ligne). À la lumière de ce qui précède, les dirigeants de PME font montre des capacités organisationnelles au plan technologique et managériales présageant des profils de dirigeants innovants et dynamiques.

Au plan théorique, la présente recherche vient enrichir les connaissances sur les raisons de l'engagement d'une démarche de RSE, en relativisant la portée d'une variable du macro-environnement (la COVID-19). Elle recentre le débat autour des questions institutionnelles comme explication de l'adoption des pratiques de RSE par les PME. Au plan managérial, les résultats de cette étude mettent en exergue les pratiques de RSE auxquelles les dirigeants des PME ont le plus recours dans une dynamique d'entretien de bonnes relations avec leurs parties prenantes.

Cependant, cette recherche présente quelques faiblesses. Au premier rang, nous pouvons citer la taille de l'échantillon qui mériterait d'être augmentée à des fins de test pour une validité externe. Au second rang, il convient de mentionner que les résultats de cette recherche peuvent être influencés par des caractéristiques spécifiques de l'environnement culturel et institutionnel camerounais et pourraient ne pas être applicables dans d'autres pays. Ainsi, il serait intéressant d'élargir cette problématique à d'autres pays qui possèdent le même environnement culturel par exemple les pays de la sous-région d'Afrique centrale, et aux grandes entreprises afin de faire une étude comparative.

Bibliographie

1. Avom, D. (2022). « La Covid-19 : une opportunité pour accélérer le changement en Afrique. » *Marché et organisations*, 43, 85-99. <https://doi.org/10.3917/maorg.043.0085>
2. Bello, P., & Feudjo, J. R. (2022). « Les dépenses vertes : quelle lecture pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises camerounaises ? » *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 77-90.
3. Biwolé, V. O. (2020). « Adaptation des entreprises à la pandémie du COVID-19 : éclairage à partir de la théorie institutionnelle. » *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation Covid-19*, 159.
4. Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2^{ème} édition Armand Colin, 128p.
5. Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). «La performance des PME au Cameroun: une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. » *Question (s) de management*, (2), 25-42.
6. Capron, M. (2003). « L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. » *Économie éthique*, 7, 1-72.

7. Célestin, B. (2021). « Covid-19 et vulgarisation du E-Learning à l'université de Ngaoundéré. » *International Multilingual journal of science and Technology*, 6(2), 2515-2528.
8. Commission européenne (2002). « La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable », *Bruxelles*, 2juillet, COM (2002) 347final.
9. Commission européenne (2011) « La responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », *Bruxelles*, 25 Octobre, COM (2011) 681 final.
10. Déjean, F. (2004). *Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable-Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
11. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. » *Americansociologicalreview*, 147-160.
12. Djoutsa Wamba, L., Simo, B. & Takoudjou Nimpa, A. (2014). « La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E. africaines : bilan, enjeux et perspectives. » *Revue Congolaise de Gestion*, 19, 113-141. <https://doi.org/10.3917/rcg.019.0113>
13. Droppert, H., & Bennett, S. (2015). « Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms. » *Globalization and health*, 11, 1-8.
14. Durand, M. L., Lefèvre, M., & Prak-Derrington, E. (2017). « Crises et catastrophes. » *Cahier d'Etudes Germaniques*, 73/2017.
15. Eka F. (2021). « La pandémie du Covid-19 et son impact sur les entreprises au Cameroun. » *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(28).
16. El Boujnouni, S., & Benabdejlil, N. (2018). « Contribution de la théorie néo-institutionnelle à l'étude des stratégies institutionnelles des fournisseurs automobiles de la SOMACA : Modèle théorique. » *Revue Economie, Gestion et Société*, (15).
17. Etogo, G., & Estay, C. (2013). « Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. » *Management & sciences sociales*, 14(14), 26-36.
18. Etoundi Eloundou, G. C. (2014). « Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. » *Monde en développement*, (4), 27-41.
19. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
20. Fotso, R. S. (2011). *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises* (Doctoral dissertation, Université de Franche-Comté).
21. Gardberg, N. A., Zyglidopoulos, S. C., Symeou, P. C., & Schepers, D. H. (2019). «The impact of corporate philanthropy on reputation for corporate social performance. » *Business & society*, 58(6), 1177-1208.
22. Gao, Y. (2011). « Philanthropic disaster relief giving as a response to institutional pressure: Evidence from China. » *Journal of Business Research*, 64(12), 1377-1382.
23. Gherib, J. (2011, June). De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le Développement Durable : cas des entreprises tunisiennes. In *20ème Conférence Internationale du Management Stratégique* (pp. 7-9).
24. Glantz, E. J. (2014). «Community crisis management lessons from Philadelphia's 1793 epidemic. » In *ISCRAM*.
25. Institut National de la Statistique (2016). Répertoire et démographie des entreprises modernes en 2013. Yaoundé, Cameroun, <http://slmp-550-104-slc-westdc.net/stat54/downloads/2017/repertoire-des-entreprises-en-2013.pdf>.
26. Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. M. (2021). «Corporate social responsibility: Business responses to coronavirus (COVID-19) pandemic. » *SAGE open*, 11(1), 2158244020988710.
27. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.» *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
28. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
29. Moskolai, D. D., Tsapi, V., & Feudjo, J. R. (2016). « État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun. » *Revue management et avenir*, (4), 139-162.
30. Mvele, S.H. (2020). « La confiance du consommateur à l'épreuve de la covid : une analyse au prisme de la RSE auprès des entreprises commerciales. » In *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation : les presses universitaires de Yaoundé*, 217- 231.
31. Ngoungo, D., & Fomo, G. A. K. (2021). « La pandémie de Covid-19 et l'impact de la performance sociale sur la performance financière des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises. » *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).

32. Organisation Internationale de Normalisation (2010). Norme ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. <http://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed.1:v1:fr>
33. Ondoua Biwolé, V. (2021). « Impact de la Covid-19 sur l'emploi au Cameroun. Résultats d'une étude empirique. » *Monde en développement*, 49(04), 27-47.
34. Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Ben BoubakerGherib, J. (2008). « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises. » *Actes du 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
35. Pesqueux, Y. (2006). « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. » *Décider avec les parties prenantes*, 19-40.
36. Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (pp. 373-388). Routledge.
37. Prévot, F., Brulhart, F. & Guieu, G. (2010). « Perspectives fondées sur les ressources: Proposition de synthèse. » *Revue française de gestion*, 204, 87-103. <https://www.cairn.info/revue--2010-5-page-87.htm>.
38. Rasolofo-Distler, F. (2010). « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. » *Revue management et avenir*, (9), 65-85.
39. Sangue Fotso, R. (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. » *Revue internationale PME*, 31(1), 129-155.
40. Tchatchoua, T., Math, M., & Djebba, V. (2018). « La RSE dans les PME camerounaises : étude exploratoire à partir des schèmes cognitifs des propriétaires-dirigeants. » *Global Journal of Management and Business Research : B Economic and Commerce*, 18(3), 17-28.
41. World Health Organization (2020). *Coronavirus disease (covid-19) situation dashboard*. <http://experience.arcgis.com/experience/685d0ao52164f8a5beeeeb1b9125dc>
42. Yiou, P., & Jézéquel, A. (2017). Crise, catastrophe, risque et adaptation