

Pratiques de fidélisation des salariés et performance des PME camerounaises : rôle médiateur des TIC en période de crise

Employee loyalty practices and SME performance in Cameroon: the mediating role of ICT in times of crisis

Claire Winnie NGA NDONGO, (Enseignante – chercheur)

FSEG,
Université de Yaoundé-2, Cameroun

Irène NGO NKEN, (Enseignante – chercheur)

FSEG,
Université de Yaoundé-2, Cameroun

Elisabeth Flore NKAMA, (Enseignante – chercheur)

FSEG,
Université de Yaoundé-2, Cameroun

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion BP : 1365 Yaoundé-Cameroun Université de Yaoundé 2-Soa Cameroun (Yaoundé) 237 Tél : 22 06 26 98/ fax : 22 23 84 28
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NGA NDONGO, C. W., NGO NKEN, I., & NKAMA, E. F. (2024). Pratiques de fidélisation des salariés et performance des PME camerounaises : rôle médiateur des TIC en période de crise. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 510-525. https://doi.org/10.5281/zenodo.12212733
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 20, 2024

Accepted: June 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 6 (2024)

Pratiques de fidélisation des salariés et performance des PME camerounaises : rôle médiateur des TIC en période de crise

Résumé

Cette étude a pour objectif d'analyser le rôle des TIC sur la relation pratique de fidélisation des salariés et performance des PME camerounaises en temps de crise sanitaire. Les données nécessaires à la réalisation de l'étude proviennent d'une enquête par questionnaire auprès de 271 PME évoluant dans les secteurs de la restauration, de l'hébergement, et du transport. À la suite du test des liens de multi colinéarité entre les variables indépendantes de l'étude à l'aide de la statistique de khi carré, l'analyse de régression logistique multinomiale est utilisée. Les résultats des tests de multi colinéarité ont révélé une absence de lien entre les variables de l'étude. Les résultats des analyses économétriques montrent que l'adoption des TIC par certaines PME du secteur tertiaire médie la relation entre les pratiques de fidélisation et la performance des PME. Plus spécifiquement, les PME ayant adopté ou amélioré leur usage des TIC du fait de la pandémie COVID 19 sont parvenues à offrir à leurs salariés, une plus grande sécurité de l'emploi et une flexibilité dans les heures de travail, améliorant ainsi leur performance. Ce résultat soutient ainsi d'une part, la pertinence d'une approche de contingence dans la définition des pratiques de fidélisation des salariés des PME en temps de crise et d'autre part, la nécessaire association des TIC au dispositif de production et de ventes des PME camerounaises pour améliorer la performance. Les résultats indiquent également que, les types de TIC orientent sur le type de pratiques de fidélisation adoptées par les PME.

Mots clés : Fidélisation des salariés, TIC, performance, PME, crise.

Classification JEL : M54

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The aims of this study is to analyse the role of information and communication technology (ICT) in the relationship between employee retention practices and the performance of Cameroonian small and medium-sized enterprises (SMEs) during a health crisis. The data required for the study were obtained from a questionnaire survey of 271 SMEs operating in the catering, accommodation and transport sectors. After testing for multicollinearity between the independent variables in the study using the chi-square statistic, multinomial logistic regression analysis was employed. The results of the multi-collinearity tests indicated that there was no relationship between the variables in the study. The results of the econometric analyses demonstrated that the adoption of ICT by certain SMEs in the service sector mediates the relationship between loyalty practices and SME performance. In particular, SMEs that adopted or improved their use of ICTs as a consequence of the COVID-19 pandemic were able to offer their employees enhanced job security and flexible working hours, thereby improving their performance. This result thus supports the relevance of a contingency approach in defining SME employee loyalty practices in times of crisis and the necessity of associating ICTs with the production and sales system of Cameroonian SMEs in order to improve performance. Furthermore, the results indicate that the types of ICT influence the type of employee loyalty practices adopted by SMEs.

Keywords: Employee loyalty, ICT, performance, SME, crisis.

JEL Classification: M54

Type of article: Applied research

1. Introduction

En mars 2020, l'économie mondiale a connu une importante crise au plan sanitaire dont les effets se sont propagés à tous les secteurs affectant les entreprises, et plus sévèrement les entreprises du secteur tertiaire. La durée de la pandémie du coronavirus (COVID-19) a conduit à des effets à long terme sur les entreprises (OIT, 2021) détériorant la qualité de l'emploi au plan mondial.

En effet, selon l'organisation internationale du travail [OIT] (2020), les mesures de confinement induites par la crise COVID-19 ont touché près de 3.3 milliards de la main-d'œuvre mondiale, dont 38% (1.25 milliards) relèvent des secteurs de l'hébergement, de la restauration, de la vente en gros et au détail. Les restrictions majeures induites par le COVID-19 ont alors conduit au déclin de la situation de l'emploi (Alberio et Tremblay, 2021 ; Bennis et Oudda, 2021) à travers le nombre d'emplois perdus et le nombre d'heures travaillées. En effet, une baisse de près de 6.7% d'heures travaillées dans le secteur des services (restauration, hôtellerie et commerce de détail non alimentaire) gravement touché par la crise a été enregistrée. Au plan national, l'impact négatif de cette pandémie est estimé à 90% sur l'ensemble des entreprises camerounaises (Biwolé, 2020). Les petites et moyennes entreprises (PME) sont également identifiées comme les plus affectées, à 83% contrairement aux grandes entreprises (GE), atteintes à 62% (GICAM, 2020). La détérioration de l'emploi s'est traduite selon Eka (2021), par une réduction des heures de travail (62 %), la mise en chômage technique de certains employés (44 %) et la réduction des salaires (44 %).

Les statistiques d'heures travaillées à la suite de la reprise révèlent la persistance, d'un impact négatif et inégal du COVID 19, ainsi qu'une reprise hétérogène. D'après l'OIT (2021), la productivité du travail, qui correspond à la production moyenne par heure travaillée, met en évidence des différences significatives entre pays et secteurs. Au constat, l'économie mondiale a connu une déclinaison de la productivité par heure travaillée de 1.9% pour les pays à faible revenu, de 1.1% pour les pays à revenu intermédiaire et de 0.9% pour les pays à revenu élevé. Au niveau sectoriel, la pandémie a entraîné une part très faible du nombre d'heures travaillées dans les petites entreprises contrairement aux grandes. Une situation qui a davantage affecté les salariés touchant de bas salaires qui relèvent pour la plupart du secteur de la restauration et de l'hébergement.

Au vu des conséquences néfastes de la pandémie COVID-19 pour la main-d'œuvre mondiale, et des difficultés de reprises, un ensemble de mesures palliatives ont émergées des réflexions, au rang desquelles, le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) (Union Internationale des Télécommunications [UIT], 2020 ; Lambert et al., 2020). Les TIC renvoient dans cette étude, aux outils de télécommunication facilitant les échanges à travers l'internet, les réseaux professionnels, les plateformes de visioconférence, et l'accès aux données à distance pour assurer la pérennité de l'entreprise. L'intégration de ces outils numériques dans le milieu professionnel est reconnue comme étant un facteur de changement et de performance (McKinsey, 2024 ; Comtet, 2021 ; Attaran et al., 2020 ; Boudokhane-Lima et Felio, 2015). Rappelant dans ce contexte, l'importance de la connectivité mondiale et de la réduction de la fracture numérique pour la préservation de l'emploi.

L'objectif de cette étude est d'analyser le rôle médiateur des TIC dans la fidélisation des employés et le maintien des niveaux de performance des petites entreprises à la suite de la COVID 19. Cette étude s'articule autour des approches, universaliste et de contingence de la fidélisation des salariés. La fidélisation des salariés, au sens de Peretti (2001), Fabi et al., (2011) et Giraud et al., (2012), est assimilable à un ensemble de pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) permettant de réduire les départs volontaires des salariés, favorisant la performance des organisations.

Une revue sélective de la littérature permet de relever l'intérêt porté à la fidélisation suivant 4 principaux axes de recherche à savoir : la définition de pratiques de fidélisation (Giraud et al., 2012 ; Tsanga et Bekolo, 2018), l'identification des déterminants de la fidélisation des parties prenantes et leurs liens avec la performance financière (Jahmane, 2012 ; Boubakary, 2020), l'influence de la fidélisation sur la performance individuelle des salariés (Mahmoud, 2023) et, l'effet direct de la fidélisation sur la productivité (Arthur, 1994 ; Husselid, 1995 ; Ahmad et Schroeder, 2003 ; Becker et Huselid, 1998 ; Chrétien et al, 2005). Cependant, les résultats de ce dernier axe de recherche restent mitigés pour les tenants de l'approche de contingence (Harney et al, 2022 ; Ahmad et Schroeder, 2003; Giraud et al, 2012 ; Lengnick-Hall et al, 2011; Fabi et al., 2010 ; Becker et Huselid, 2006 ; Chrétien et al., 2005) qui soutiennent l'intérêt de la prise en compte de variables structurelles (Mintzberg, 1982) notamment les processus stratégiques. Cependant, les études mettant en avant l'alignement des pratiques de fidélisation aux processus stratégiques ont porté sur un alignement à des stratégies de minimisation des coûts, de différenciation et une stratégie dite « focus » (Allani-Soltan et al., 2004 ; Karim et al., 2020). Il ne se trouve à notre connaissance, d'étude qui en analysant l'innovation technologique, précise le type de technologie objet de l'étude. Pourtant, chaque innovation technologique impacte de manière différente les mécanismes organisationnels (Brousseau et Rallet, 1997). Cette étude analyse le rôle joué par un alignement des pratiques de fidélisation aux outils de télécommunications dans un environnement marqué par une précarité en ressources. Elle répond à la question : Quel est l'effet de l'intégration des TIC dans la relation entre les pratiques de fidélisation des salariés et la performance sociale des PME en période post-COVID au Cameroun ?

À la suite de cette introduction, l'article s'articule autour de quatre sections. La deuxième présente la revue de la littérature relative aux pratiques de fidélisation, TIC et performance. Dans la troisième partie, la méthodologie mobilisée est présentée. Les résultats sont présentés et discutés à la quatrième partie et la cinquième partie porte sur la conclusion.

2. Les approches relatives au lien fidélisation des salariés et performance des PME en temps crise COVID-19 : rôle des TIC

Avant l'exposé des travaux empiriques sur la relation fidélisation et performance, cette étude présente les théories qui permettent de comprendre quelles pratiques de fidélisation déterminent la performance des PME au Cameroun en période de crise sanitaire.

2.1. La problématique de la fidélisation des salariés et de la performance des PME en temps crise COVID-19 : une explication à partir de l'approche de contingence

Selon les travaux de Delery et Doty (1996), trois modèles permettent d'identifier les pratiques de fidélisation qui induisent la performance des organisations. Le modèle universaliste des RH, et contingentiel sont ceux mobilisés dans cette étude. L'approche universaliste des RH a été portée par Pfeffer (1994). Il stipule qu'il se trouve des pratiques de gestion des ressources humaines qui, quelque soit les contextes, conduisent à la performance. Depuis les travaux de Pfeffer (1998), énonçant les sept meilleures pratiques de GRH d'autres études se sont investies à l'évaluation de ces résultats. Les travaux de Ahmad et Schroeder (2003) ; Chrétien et al., (2015) ; Delery et Doty (1996) ; Harmaz et Abbas (2021) ; Husselid, (1995) ; Hounkou (2011) ; Ndao (2012) dans une perspective d'appréciation de ces différentes pratiques concluent en un ensemble de pratiques qui sauraient s'appliquer à tous les contextes. Malgré l'importance de ces travaux, la littérature relève comme principale limite à l'approche universaliste le déni du poids des certaines variables de contingence dont la plus citée est l'alignement à la stratégie d'affaire que vient combler l'approche de contingence.

Développée par Woodward (1965) et Lawrence et Lorsch (1967), l'approche de contingence repose sur le nécessaire pris en compte de la survenance de certains événements dans la vie de

l'organisation. Elle repose sur l'analyse de la relation entre « contexte organisationnel » et « aspects structurels de l'organisation ». La littérature en Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) permet d'expliquer suivant cette approche qu'une pratique ressources humaines n'est censée être efficace que si elle est cohérente avec tous les autres aspects de l'organisation (Fabi et al., 2004). En d'autres termes, la relation entre les pratiques de fidélisation et la performance varie suivant certaines contingences (Arcand et al., 2004 ; Youndt et al., 1996) qu'il est nécessaire d'identifier suivant les contextes.

L'alignement stratégique a été identifiée dans cette littérature comme le premier facteur de contingence à prendre en compte dans l'identification des pratiques de fidélisation conduisant à la performance (Becker et Huselid, 2006). Le défaut de la validation empirique de cette hypothèse a donné lieu à l'évaluation d'autres facteurs de contingence desquels ont émergé les processus technologiques, de recherche et développement, d'apprentissage (Fabi et al., 2010 ; Carrière et Barrette, 2005). La difficulté persistante est celle d'identifier les pratiques de fidélisation, qui selon les spécificités de l'environnement de l'entreprise contribuerait à la productivité (Karim et Komat, 2018).

2.2. Synthèse des travaux empiriques sur le rôle des TIC dans les pratiques de fidélisation et la performance des PME

Pfeffer (1998), dans une revue de littérature énonce sept « meilleures pratiques » de GRH qui peuvent conduire à des performances supérieures, quelles que soient les organisations qui les adopteraient. Il s'agit de : la sécurité de l'emploi, l'embauche sélective, les équipes et une prise de décision décentralisée, une rémunération élevée, une formation approfondie, la réduction des distinctions de statuts et le partage d'informations à grande échelle. Le concept de sécurité de l'emploi traduit selon l'auteur, les garanties raisonnables pour l'employé aux performances moyennes ou élevées qu'il ne se retrouvera pas sans emploi. Le système de GRH s'adresse aux meilleurs que l'entreprise se doit de recruter grâce à un recrutement ciblé. Les garanties raisonnables impliquent dans la même veine qu'Ahmad et Schroeder (2003), un système de rémunération et de performance solide et un investissement dans la formation du personnel. Ces pratiques de fidélisation dites universalistes ont été sujette à bon nombre de validations empiriques dont les résultats sont empreints d'une part, d'une teinte de robustesse de cette approche (Harmaz et Abbas, 2021), et d'autre part, d'une nécessaire prise en compte de facteurs contingents (Delery et Doty, 1996; Becker et Huselid, 1998 ; Ahmad et Schroeder, 2003 ; Chrétien et al, 2005; Giraud et al, 2012). De ce fait, les spécificités organisationnelles (Harney et al, 2022 ; Ahmad et Schroeder, 2003; Lengnick-Hall et al, 2011; Giraud et al, 2012), notamment la limitation des ressources auxquelles font face les PME, que la crise covid-19 est venue accentuer, soulignent le besoin d'identifier et d'analyser les pratiques de fidélisation conduisant à la performance.

Dans cette démarche, Baldegger et Arcand (2003) apportent les preuves empiriques des limites de l'approche universaliste des RH à l'aide d'un échantillon de 46 coopératives financières canadiennes. Les résultats de ces travaux démontrent qu'une meilleure efficacité organisationnelle repose sur l'alignement entre l'orientation stratégique de la coopérative et le type de pratiques des RH qu'elle adopte. Fabi et al, (2010) soutiennent l'existence d'une relation significative et positive entre les mesures de fidélisation et la performance, à travers un alignement non plus à la stratégie d'affaires, mais aux processus stratégiques. Ils ont postulé pour un échantillon de 300 PME canadiennes que l'interaction entre certaines pratiques de GRH et les capacités de recherche et développement, de technologie de fabrication de pointe et de capacités de GRH, peut améliorer la performance. Les résultats obtenus soulignent l'importance des pratiques de GRH (description des tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d'information, participation aux décisions et rémunération incitative), car

en leur absence, les technologies de fabrication de pointe n'exercent pas d'impact significatif sur la productivité des PME.

Or l'adoption d'innovation, notamment des technologies de l'information et de la communication par les PME de pays en développement demeure un véritable défi (Tagne et al., 2022). Selon Tsambou et al. (2024), l'innovation managériale se trouve être un impératif qui permettrait aux entreprises d'Afrique subsaharienne d'être performantes et pérennes. Les pratiques de fidélisation, adoptée en période du covid-19 par certaines organisations des pays africains, se présentent comme une réponse à l'instabilité et la fragilité de ce contexte. De ce fait, il est possible de relever avec Boubakary et Moussa (2017) que l'effet postulé des innovations technologiques sur la productivité des entreprises est fonction d'un ensemble de contingence à identifier. Au-delà de la prise en compte du profil du dirigeant (âge, niveau d'étude, qualité de formation et expérience professionnelle) et des facteurs organisationnels (disponibilité des ressources, secteur d'activité, culture organisationnelle, taille, structure de propriété) tel qu'analysé par ces auteurs, les travaux d'Altintas (2020) soulignent la nécessité de prendre en compte les variables issues du macro environnement.

Selon Altintas (2020), l'environnement de l'entreprise se trouve être une contingence qui influence l'impact des pratiques RH sur la performance en temps de crise. En effet, dans une étude théorique, l'auteur met en avant la nécessité de prendre en compte les micro fondements de la performance des organisations en temps de turbulence qui sont autant portés par les pratiques RH reposant sur les contributions souhaitées des employées (Lengnick-Hall et al., 2011). Le contexte de la crise COVID-19 avec la contrainte d'une distanciation impose une adaptation des pratiques RH devant encadrer les comportements des acteurs dans le sens de ne pas contribuer à la rupture, mais de maintenir la collaboration. Les pratiques RH devraient ainsi relever le défi de motiver les employés à une plus grande adoption des TIC, qui s'est trouvé être la Lapalisse à la rupture mondiale des échanges entre acteurs.

Badji et Kane (2021) à partir d'une étude de cas d'une Unité de Formation de Recherche (UFR), composée de dirigeants de l'UFR, d'enseignants et d'étudiants, les pratiques RH, ont questionné les pratiques RH ayant contribué à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie. Les résultats de leur étude identifient une gestion collaborative, la confiance, l'accès à des ressources et l'amélioration des compétences, comme pratiques ayant joué un rôle capital pour le succès de l'adoption des TIC pendant le COVID. Les auteurs soulignent par ailleurs l'importance de pratiques informelles notamment, une collaboration informelle et un travail d'équipe non formalisé mettant précisément en avant la collaboration et la négociation. Des pratiques de GRH appropriées se trouvent ainsi agir positivement sur l'adoption des TIC en période de crise. La performance des organisations (Mpagang et al., 2023 ; Fambeu, 2021) et les chances de reprise post-crise a d'ailleurs été relevées par les auteurs (El Ghonnaji et Rahmouni, 2022) comme tributaire de l'effet positif des TIC qui dépendent à leur tour de pratiques de RH spécifiques. Toutefois, il ne se trouve à notre connaissance de travaux adressant les pratiques de RH ayant favorisé le maintien des salariés de par l'adoption de TIC, au sein des entreprises du secteur tertiaire. Au regard de ces développements, les hypothèses sont les suivantes :

H1 : Les pratiques de fidélisation des salariés (sécurité de l'emploi, flexibilité des heures de travail et climat social) ont un effet positif sur la performance sociale des PME au Cameroun.

H2 : L'effet des pratiques de fidélisation des salariés sur la performance sociale est positif lorsque les PME intègrent et utilisent les TIC dans leurs activités.

3. Démarche méthodologique

Ce point d'étude présente les données et leur source, la mesure des variables et la méthode d'analyse de données.

3.1. Données et sources

L'étude empirique porte sur les PME camerounaises. Les données ont été collectées dans le cadre de l'étude « d'impact à long terme du COVID 19 sur les entreprises », réalisée par nos soins sous la supervision du Centre de Recherche en Economie et Gestion (CEREG). Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire semi-structuré, administré à 282 dirigeants de PME opérants dans les sous-branches de la restauration, du transport et de l'hébergement, des régions du Centre et du Littoral durant les mois de Juin à Décembre 2022. Le secteur tertiaire a été retenu car il représente, selon le rapport annuel « répertoire et démographie des entreprises » de 2021, 89,4% des entreprises et génère 58,7% du chiffre d'affaires global. Seules les villes de Douala et Yaoundé ont été sélectionnées parce qu'elles ont regroupé l'essentiel de la main-d'œuvre affectée par le COVID-19. La méthode d'échantillonnage de ces PME, repose sur un plan par choix raisonné qui offre la possibilité de constituer un échantillon composé d'unités d'analyse respectant les critères fixés par le chercheur. L'ensemble des PME était en activité avant le début de la crise COVID-19 et ont connu pour certaines, un temps d'arrêt du fait des turbulences causées par la crise.

3.2. Spécification du modèle et opérationnalisation des variables

Cette étude vise à analyser le rôle médiateur des TIC dans la préservation de l'emploi et des niveaux de performance des petites entreprises à la suite de la COVID 19. Ce faisant, l'examen de la littérature nous a conduits à établir les liens entre pratiques de fidélisation, TIC et performance. La présente recherche adopte ainsi une démarche hypothético-déductive et le positionnement est positiviste. Comme exigence d'une telle approche, la construction d'un modèle de recherche est requise. Le choix du modèle d'analyse, à savoir le logit multinomial, repose d'une part, sur les travaux récents (Mpagang et al., 2023 ; Tagne et al., 2022 ; Ghosh et al., 2017) mettant en relation outil de télécommunication et performance, d'autre part sur la nature qualitative de notre variable expliquée. La forme de ce modèle est :

$$\left\{ \begin{array}{l} Fide = \begin{cases} 1 \text{ si } Fide^* > 0 \\ 0 \text{ sinon} \end{cases} \text{ avec } Fide_i^* = X_{1i} + \beta_1 + \varepsilon_{1i} \quad (a) \\ Perf_i = \begin{cases} 1 \text{ si } Y_i^* > 0 \\ 0 \text{ sinon} \end{cases} \text{ avec } Perf_i^* = Fide_i \gamma_i + X_{2i} \beta_2 + \varepsilon_{2i} \quad (b) \end{array} \right\} \quad (1a)$$

Avec $i = 1, 2, \dots, n$ le nombre de PME

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_{1i} \\ \varepsilon_{2i} \end{pmatrix} \rightarrow var(0, \Sigma) \text{ avec } \Sigma = \begin{pmatrix} 1 & \rho_{2,1} \\ \rho_{2,1} & 1 \end{pmatrix}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} Innov = \begin{cases} 1 \text{ si } TIC^* > 0 \\ 0 \text{ sinon} \end{cases} \text{ avec } Innov_i^* = X_{1i} + \beta_1 + \varepsilon_{1i} \quad (a) \\ Perf_i = \begin{cases} 1 \text{ si } Perf_i^* > 0 \\ 0 \text{ sinon} \end{cases} \text{ avec } Perf_i^* = TIC v_i \gamma_i + X_{2i} \beta_2 + \varepsilon_{2i} \quad (b) \end{array} \right\} \quad (1b)$$

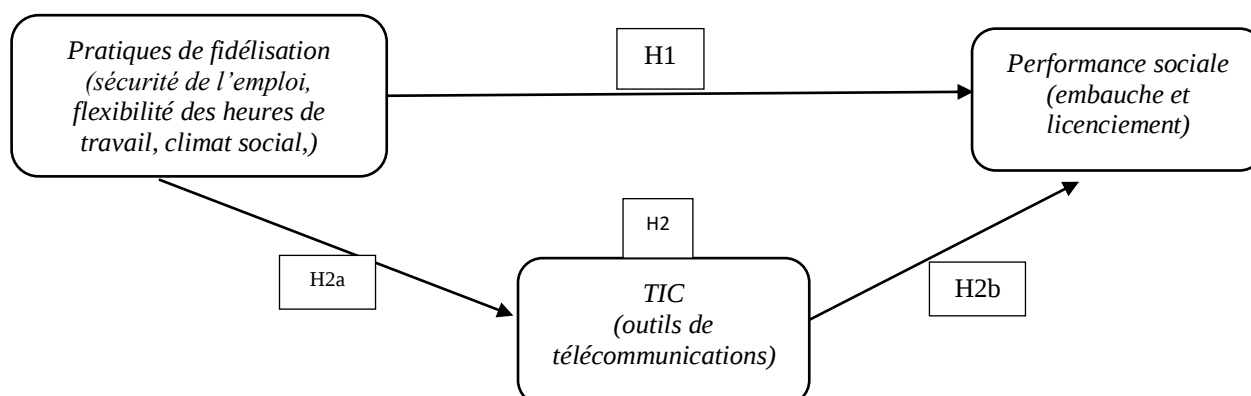
Avec $i = 1, 2, \dots, n$ le nombre de PME

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_{1i} \\ \varepsilon_{2i} \end{pmatrix} \rightarrow var(0, \Sigma) \text{ avec } \Sigma = \begin{pmatrix} 1 & \rho_{2,1} \\ \rho_{2,1} & 1 \end{pmatrix}$$

Où, Perf= performance sociale ; fid= pratiques de fidélisation ; TIC= Technologie de l'information et de la communication ; ε_i =le terme d'erreur.

Le modèle de recherche théorique évalué à l'aide du modèle empirique ci-dessus est le suivant (Figure 1).

Figure 1 : Modèle théorique



Source : Auteurs

Performance sociale : une variable indicatrice de la performance sociale est construite. Elle est mesurée à partir du nombre d'embauches et de licenciements pendant et après la COVID. Elle s'inspire des travaux de l'OIT (2021). Chacune de ces variables est de nature binaire avec un score de 1 lorsque la PME a eu à embaucher au moins 1 employé du fait du COVID-19 et 0 si elle n'a embauché aucun employé. A contrario, une PME ayant licencié au moins un personnel recevait la valeur 0 et celle n'ayant pas licencié la valeur 1. Les PME enregistrant un score = 0 sont considérées comme ayant une mauvaise performance sociale et celles avec le score de 1 est qualifiée de socialement performante. L'embauche a été mobilisée pendant l'analyse de robustesse.

Fidélisation des salariés : les pratiques de fidélisation des salariés concernées par cette étude à savoir, la sécurité de l'emploi, la flexibilité des heures de travail, et au climat social sont toutes des variables binaires.

TIC : une variable qualitative binaire représentant l'adoption des outils de télécommunication est construite. En utilisant une construction semblable à celle des auteurs (Galliano et al., 2006 ; Tagne et al., (2022)). Le traitement a combiné trois variables : usage TIC production, usage TIC vente, proportion employée télétravail avec comme modalités 1 (oui) et 0 (non). Les scores cumulés varient entre 0 et 4. Chacune des variables prend la forme : 0 si la PME n'a réalisé aucun investissement et 4 lorsque l'investissement dans une technologie à cause du COVID 19, a conduit à un ajustement de l'organisation du travail, la production ou du marketing de la PME. Les PME enregistrant un score < 2 sont considérées comme n'ayant pas innové technologiquement et prenait la valeur 0 et 1 lorsque le score ≥ 2 .

3.3. Analyse des données

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel Excel pour l'apurement des données, SPSS 21 pour la statistique descriptive et PROCESS pour les tests d'hypothèses. S'agissant des outils statistiques, nous avons utilisé les tris croisés pour la description des variables qualitatives de l'étude. Pour apprécier le rôle joué par les TIC dans la relation pratique de fidélisation et performance, on a eu recours à la régression logistique multinomiale.

4. Résultats

Les résultats renseignent d'une part sur les analyses descriptives et d'autre part sur celles explicatives.

4.1. Résultats des analyses descriptives

Les tableaux suivants présentent les caractéristiques de l'échantillon et des variables de l'étude.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Profil du dirigeant			
Sexe du dirigeant	Féminin	106	39,1
	Masculin	165	60,9
	Total	271	100,0
Âge du dirigeant	moins de 40 ans	221	81,5
	plus de 40 ans	50	18,5
	Total	271	100,0
Niveau d'éducation du gérant	Primaire	10	3,7
	Secondaire	161	59,4
	Universitaire	100	36,9
	Total	271	100,0
Profil de la PME			
Taille	UPI	68	25,1
	PE	153	56,5
	ME	50	18,5
	Total	271	100,0
Principale activité de l'entreprise	Transport	38	14,1
	Hébergement	74	27,4
	Restauration	158	58,5
	Total	270	100,0

Source : Auteurs

Tableau 2 : statistiques des PME suivant les variables d'étude

	Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Fidélisation des salariés	Climat social	,00= non	175	64,6
		1,00=oui	96	35,4
		Total	271	100,0
	Flexibilité des Heures de Travail	,00=non	234	86,3
		1,00=oui	37	13,7
		Total	271	100,0
	Sécurité de l'emploi	,00=non	75	27,7
		1,00=oui	196	72,3
		Total	271	100,0
	TIC	,00=non	49	18,1
		1,00=oui	222	81,9
		Total	271	100,0
	COVID-19	,00=positif	8	97,0
		1,00=négatif	263	3,0
		Total		100,0
	Performance Sociale	,00=non	9	3,3
		1,00=oui	262	96,7
		Total	271	100,0

Source : Auteurs

Concernant les caractéristiques sur le profil, il ressort du tableau 1 que la majorité des dirigeants interrogés (60.9%), sont de sexe masculin. Par ailleurs, 81.5% d'entre eux ont moins de 40 ans. Parmi les dirigeants de ces PME interviewés, 59.4% ont un niveau d'étude secondaire. S'agissant des caractéristiques de la PME, on constate à travers le tableau 1 que la majorité des PME enquêtées (56.5%), sont des petites entreprises relevant du secteur formel. Elles opèrent dans la majorité des cas (58.5%), dans le secteur de la restauration.

Suivant le tableau 2, il est possible de noter une faible qualité du climat social et de la flexibilité des heures de travail au sein des PME du secteur tertiaire. Cependant, elles ont investi dans la préservation de l'emploi de leur salarié. En effet, seule la sécurité de l'emploi est adoptée par 72.3% des PME. Le choix du recours aux TIC par 81.9% des PME interrogées a été maintenu à la suite de la COVID-19. 96.7% des PME de l'échantillon se trouvent socialement performantes. Ce qui est cohérent avec la priorité accordée à la sécurité des emplois davantage retenue comme pratique de fidélisation.

4.2. Résultats des analyses explicatives

L'objectif de la présente étude nous le rappelons est d'apprécier le rôle médiateur des TIC dans la relation fidélisation et performance des PME. Avant de présenter les résultats de la régression logistique bivariable, il est nécessaire de vérifier l'indépendance entre les variables de l'étude. Nos variables observées étant de nature qualitative, le test de Khi-deux a été retenu pour se prémunir du risque d'un test fallacieux. Il ressort du tableau 2 qu'il existe des liens de dépendance entre la performance sociale des PME de l'étude et les variables explicatives. Par ailleurs, le tableau 2 indique que la performance sociale des PME est positivement et significativement liée au climat social (2,904), à la flexibilité des heures de travail (11,045), à la sécurité de l'emploi (4,306) et aux TIC (8,731). Ce résultat permet de conclure que ces pratiques de fidélisation pourraient être une fonction positive de la performance sociale des PME en temps de crise. Concernant les variables de contrôle, seuls le secteur d'activité (,075), le niveau d'éducation (,000) et le sexe du dirigeant (,008) sont positivement et significativement liés à la performance sociale (tableau 3). Le secteur d'activité, le niveau d'éducation et, le sexe du dirigeant pourrait également être des fonctions positives de la performance sociale. S'agissant du lien d'indépendance entre les variables explicatives, il s'est trouvé un lien significatif entre l'équité et les autres variables (la sécurité de l'emploi, le climat social, les TIC, le secteur d'activité, le niveau d'éducation). La variable, équité a donc été retirée du modèle (voir tableau 5).

Tableau 3 : Résultats de la statistique de Khi-deux entre variables expliquée et explicatives

Variables		Climat social			Flexibilité Heures de travail			Sécurité de l'emploi			TIC		
		Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value	Valeur	ddl	p-value
Performance sociale	Khi-deux de Pearson	2,904	1	,088**	11,045	1	,001*	4,306	1	,038*	8,731	1	,003*
	V de Cramer	,104	-	,088	,202	-	,001	,126	-	,038	,179	-	,003
	Rapport de vraisemblance	2,762	1	,097	8,476	1	,004	3,538	1	,060	7,789		,005
	Nombre d'observations valides	271											

Significatif au seuil de *5% et **10%

Source : Auteurs

Tableau 4 : Résultats de la statistique de Khi-deux entre variables expliquée et de contrôle

Variables		Taille de l'entreprise			Secteur d'activité			Niveau d'éducation du gérant			Sexe du gérant			Âge du gérant		
		Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value	Valeur	Ddl	p-value
Performance sociale	Khi-deux de Pearson	2,880	2	,237	5,185	2	,075**	15,604	2	,000*	7,012	1	,008*	,092	1	,762
	V de Cramer	,103	-	,237	,139	-	,075	,240	-	,000	,161	-	,008	,018	-	,762
	Rapport de vraisemblance	3,248	2	,197	3,164	4	,125	15,625	2	,000	8,326	1	,004	,089	1	,765
	Nombre d'observations valides	271														

Significatif au seuil de *5% et **10%

Source : Auteurs

Tableau 5 : Statistiques de khi-deux entre variables expliquées

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chi-deux									
1	1	,000*	,031*	,000*	,444	,075**	,240	,002*	,125
2		1	,313	,000*	,695	,008*	,809	,002*	,101
3			1	,004*	,508	,021**	,756	,185	,180
4				1	,254	,006**	,848	,000*	,957
5					1	,002*	,322	,321	,425
6						1	,495	,000*	,008**
7							1	,369	,810
8								1	,225
9									1

(1) Taille de l'entreprise, (2) Secteur d'activité, (3) Niveau d'éducation du gérant, (4) Sexe du gérant, (5) Âge du gérant, (6) collaboration, (7) Flexibilité des heures de travail, (8) Sécurité de l'emploi, (9) TIC.

Source : Auteurs

4.3. Résultats de l'analyse économétrique

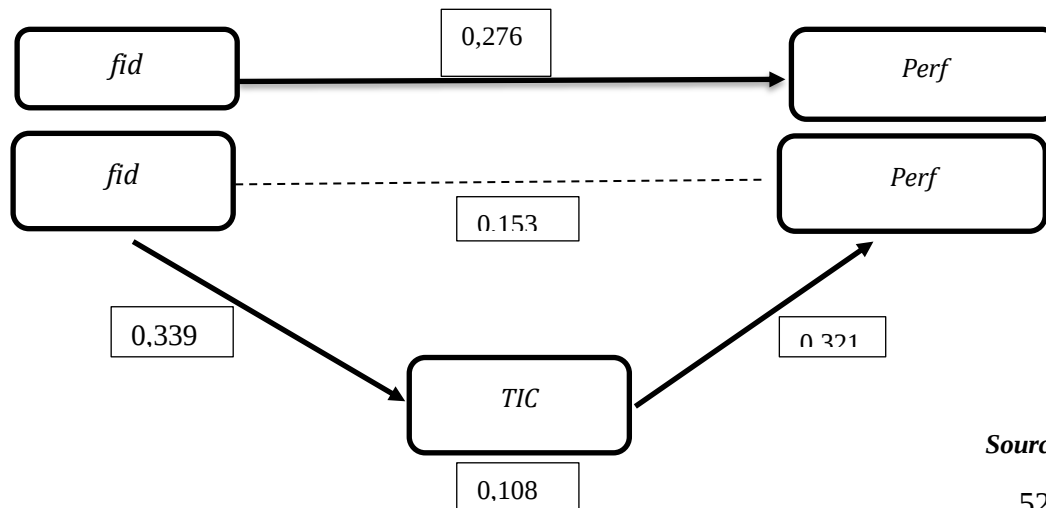
Le test de la relation entre pratiques de fidélisation, TIC et performance par les odds-ratio a donné le résultat indiqués dans le tableau 6 ci-dessous.

D'après le tableau 6, des pratiques de fidélisation évaluées, seule la flexibilité des heures de travail a un effet significatif sur la performance sociale des PME. En d'autres termes, le choix de réduire les heures de travail par rapport à celui de ne pas réduire les heures de travail, diminue de 96,8% la probabilité de licenciement des employés par les PME. L'adoption des outils de télécommunication par les PME a également un effet significatif sur la performance sociale. Dans ce cadre, le choix d'adoption d'un outil technologique par les PME du fait du covid-19 réduit de 89% le choix du licenciement des employés par les PME. Certaines pratiques de fidélisation se trouvent également avoir un effet significatif sur l'adoption des TIC. Le recours à la collaboration agit donc significativement sur le choix d'adoption des outils de télécommunication. Plus précisément, l'usage d'une pratique collaborative par rapport au non usage d'une pratique collaborative augmente de 79,5% le choix d'adoption des TIC. L'analyse des odds-ratio nous permet de postuler des relations significatives entre pratiques de fidélisation et performance. Les TIC influençant potentiellement la performance.

En outre, s'agissant du rôle médiateur des TIC dans la relation fidélisation et performance des PME (voir tableau 7 ci-dessous), les résultats de l'analyse de médiation permettent d'aboutir aux résultats ci-après.

Suivant la relation causale directe matérialisant l'hypothèse 1 (H1), la fidélisation se trouve avoir un effet de ,276 sur la performance sociale des PME lorsque les pratiques de sécurité d'emploi et de flexibilité des heures de travail sont améliorés d'une unité. C'est donc dire que seules les conditions de travail reposant sur la flexibilité des heures de travail et la sécurité de l'emploi en période de crise se présentent comme un facteur de fidélisation des employés expliquant la performance. D'où un rejet de l'hypothèse 1. Avec la prise en compte de la contingence technologique dans la relation causale (H1'), l'effet de la fidélisation à travers la flexibilité des heures de travail et la sécurité de l'emploi se trouve ne pas être significatif sur la performance. Non seulement le coefficient diminue passant à 0,153 mais ce dernier n'est plus significatif. Ce qui pousse à présumer la validation de l'hypothèse 2, notamment, l'effet des pratiques de fidélisation des salariés sur la performance sociale est positif lorsque les PME intègrent et utilisent les TIC dans leurs activités. Ce résultat traduit également la réalité suivant laquelle, l'effet de la fidélisation des salariés sur la performance sociale de la PME est médié par l'adoption des TIC. Le niveau de technologie se présentant comme une variable statistiquement significative lorsque l'effet de la fidélisation est supprimé dans la relation causale (H2b). La relation causale (H2a) dont le résultat est statistiquement significatif renvoie à un effet direct de la fidélisation sur les TIC.

Figure 2 : Modèle empirique



Source : Auteurs

Tableau 7 : Résultat analyse de médiation

Variables	Relations causales	A	Erreur Standard	T	Sig.
	(H1)	,276	,108	2,550	,011
Fid	(H1')	,153	,111	1,378	,169
	(H2a)	,339	,078	4,338	,000
TIC	(H2b)	,321	,085	3,767	,000

(H1) Variable dépendante, Performance sociale ; Analyse de l'effet total

(H1') Variable dépendante, Performance sociale ;

(H2a) Variable dépendante, TIC ;

(H2b) Variable dépendante, Performance sociale ;

Source : Auteurs

Tableau 6 : calcul des ods-ratio

Variables	Innov					Performance sociale						
	Coef	Std. Err	Z	p> z	[95% Interval]	conf.	Coef	Std. Err	Z	p> z	[95% conf. Interval]	
Collaboration	,795 (0,983)	,320	,013*	2,215	1,183	4,148	,799 (0,450)	1,125	,478	2,222	,245	20,168
Sécurité_emploi	-,407 (1,501)	,337	,227	,666	,344	1,288	-,433 (1,542)	1,126	,701	,649	,071	5,899
Flexibilité HT	-,420 (1,964)	,403	,297	,657	,098	1,446	2,837 (1,447)	,968	,003*	17,067	2,559	113,817
Innov	-	-	-	-	-	-	-,989 (0,322)	,582	,089**	,372	,119	1,163
Niveau d'éducation	-,487	,295	,098**	,614	,345	1,094	-,459 (1,351)	,839	,584	,632	,122	3,272
Age du dirigeant	-,306 (0,736)	,385	,427	,736	,346	1,566	,102 (1,107)	1,129	,928	1,107	,121	10,124
Genre	-,017* (0,983)	,324	,957	,983	,521	1,854	,959 (2,609)	1,125	,394	2,609	,288	23,663
_cons	2,670	,731	,000	14,440	-	-	-7,284	1,396	,000	,001	-	-
Wald chi2	1,786						2,238					
Prob>chi2	0,000						0,000					
Obsr	271											

*significativité au seuil de 5%, **significativité au seuil de 10%.

Source : Auteurs

4.4. Discussions

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche révèlent que la relation entre les pratiques de fidélisation des salariés et la performance sociale est significative et positive. En effet, celle-ci intègre autant une liaison positive et une neutre.

Relativement à l'hypothèse 1, en portant une attention particulière sur les pratiques de fidélisation, les résultats ne permettent pas de valider l'hypothèse avancée par Pfeffer (1998) d'une universalité des pratiques de fidélisation dans le développement de la performance des PME au Cameroun. D'où un rejet de l'hypothèse 1. Ils aboutissent à des conclusions validant la pertinence d'une approche de contingence de GRH réfutant le postulat d'un effet direct des pratiques de GRH sur la performance des PME comme trouvé par Fabi et al., (2010), Harmaz et Abbas (2021) et, Lacoursière et al., (2005). La contingence stratégique relève suivant cette étude, d'un alignement des processus stratégiques de télécommunication enrichissant les suggestions faites par Becker et Huselid (2006) et Fabi et al., (2010). Cependant, les pratiques de GRH qui expliquent la performance au travers d'un alignement des processus technologiques se trouvent ne pas être les mêmes que ceux identifiés par ces auteurs.

Par ailleurs, alors que Fabi et al., (2010) ont conclu à une absence de significativité des capacités technologiques sur la performance, cette étude aboutie à une influence significative des capacités de télécommunication et des pratiques de GRH (les mesures de fidélisation des salariés) sur la performance sociale des PME au Cameroun (H2). Ce qui permet de conclure en une validation de l'hypothèse 2. La fidélisation des employés tend alors à améliorer la performance sociale des PME lorsque la PME met en place un système de flexibilité des heures de travail en y associant les outils de télécommunication. Ce qui implique que, lorsque les mesures de fidélisation des employés sont axées sur la flexibilité des heures de travail et une approche collaborative, elles n'ont un effet significatif et positif sur la performance en période de turbulence importante que si les PME mettent à profit leur usage des outils de télécommunication. L'intégration de la flexibilité des heures de travail dans les mesures de fidélisation ne peut conduire à une amélioration de la performance en période de relative stabilité. Les résultats de cette étude convergent par ailleurs vers ceux de Ahmad et Schroeder (2003) d'après lesquels, l'insécurité de l'emploi et les différences de statuts ne permettent pas de valider un effet significatif sur la performance tant dans le cas d'un alignement aux processus technologiques que d'une absence d'alignement. De plus, suivant les spécificités des PME, les contraintes en ressources ont un effet positif et significatif sur la performance sociale. La variable, contrainte en ressources, se présente ainsi comme un levier de la performance sociale des PME au Cameroun. Ce résultat met en exergue l'intérêt de la prise en compte des contraintes en ressources qui caractérise principalement les PME (Harney et al., 2022) au Cameroun, car il se trouve améliorer l'effet de la flexibilité des heures de travail sur la performance. Plus les PME sont confrontées à un environnement marqué par la rareté des ressources, plus la flexibilité des heures de travail en cohérence avec les outils de télécommunication améliore leur performance sociale. Ces résultats offrent une piste de compréhension des moyens par lesquels une PME peut parvenir à l'amélioration de sa performance sociale.

5. Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser le rôle médiateur des TIC dans la relation pratiques de fidélisation des salariés et performance sociale des PME du secteur tertiaire pendant la crise covid-19. Ces travaux ont utilisé le modèle logit multinomial appliqué aux microdonnées de 271 PME évoluant dans le secteur tertiaire. L'étude confirme un effet médiateur des outils de télécommunication dans la relation pratiques de fidélisation et performance sociale grâce à une approche collaborative et une flexibilité dans les heures de travail. Toutes choses égales par ailleurs, les pratiques de fidélisation déterminent l'adoption des TIC par les PME du secteur

tertiaire grâce aux économies d'investissement RH qu'elles permettraient de réaliser. Le développement des pratiques de fidélisation constitue les facteurs clés du succès organisationnel des PME en cohérence avec les processus technologique contraint par la crise. Cependant, 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 pourrait ne pas être applicable dans d'autres pays. Ainsi, il serait souhaitable d'étendre cette étude à d'autres pays d'Afrique subsaharienne afin d'aboutir à des résultats plus robustes en contexte covid-19.

Références

- (1). Ahmad, S., et Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
- (2). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.
- (3). Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- (4). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (5). Becker, B. E., et Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of Research and Management Implications. *Research in personnel Human Resources Management*, 16, 53-101.
- (6). Becker, B. E., et Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- (7). Biwolé, V. O. (2021). Impact de la Covid-19 sur l'emploi au Cameroun. Résultats d'une étude empirique. *Monde en développement*, 49(04), 27-47.
- (8). Bobillier-Chaumon, M. E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Bekkadjia, S. (2015). Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres (Doctoral dissertation, Guide de réflexion". Eurocadres. CEE.).
- (9). Bodjona Curwitch P'Ham, Tsotso Kouevi, Magnangou Essonam. Télétravail et performance sociale des collectivités locales togolaises en période de crise sanitaire : cas de la covid-19. La comptabilité face aux crises, Jun 2021, LYON, France. <hal-03361509>
- (10). Boubakary, B. (2020). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés: une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(1), 105-126.
- (11). Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique: une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Revue management et avenir*, (1), 131-154.
- (12). Boubakary, B., et Moskolai, D. D. (2021a). Éthique du dirigeant: levier d'influence? Le cas de la performance des PME camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 43-79.
- (13). Boubakary, B., et Moskolai, D. D. (2021b). La performance des PME au Cameroun: une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. *Question (s) de management*, (2), 25-42.
- (14). Boubakary, B., et Moussa, M. A. (2017). Les facteurs de contingence de l'adoption des TIC par les PME tchadiennes. *Journal of Systems Management & Innovation*, Vol.1, N°2, pp. 28-46.

- (15). Brousseau, E., et Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le changement dans les changements organisationnels. In Guilhaon. B., Huard. P., Orillard. M., et Zimmerman. J.B. (eds). *Economie de la connaissance et organisation: Entreprises, territoires, réseaux*. L'Harmattan, Paris.
- (16). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- (17). Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- (18). Fabi, B., Lacoursière, R., et Raymond, L. (2011). Processus de fidélisation des employés: une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques*, 213-234.
- (19). GICAM (2020), Guide pratique de résilience pour les PME, PE et TPE en période de COVID-19. Survivre en prenant au sérieux l'existence du virus : pensez positivement et remodelez votre entreprise ! <https://www.legicam.cm/index.php/d/5257>
- (20). Giraud, L., Roger, A., et Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 44-60.
- (21). Harmaz, M., et Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 23-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5529140>
- (22). Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., et Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196
- (23). Jahmane, A. (2012). La fidélisation des parties prenantes centrales (Actionnaires et Personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise (Doctoral dissertation, Lille 1).
- (24). Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1973). Adapter les structures de l'entreprise: integration ou differenciation. Traduit de l'américain par J. Ledru. Pref. de michelcrozier. Editions d'organisation.
- (25). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., et Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- (26). Mahmoud, D. (2023). La fidélisation des cadres et la performance des entreprises Cas d'étude : Sonatrach, filiale de Bejaia. *Journal Algérien de Recherches et d'Etudes-ISSN*, 6(03), 679-695.
- (27). Mpagang, I. M. K., Wamba, h., et Nzalli, j. G. T. (2023). Adoption des TIC dans les PME camerounaises: une étude d'impact sur la performance financière des PME camerounaises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 584-597.
- (28). Peretti, J.M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2e éd), Paris : Vuibert.
- (29). Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful organization. *California Management Review*, 40 (2), 92-124.
- (30). Tsanga, R. C. N. N., et Bekolo, C. (2018). La rétention des personnels en contexte d'insécurité : déterminants et implications. *Revue Economie, Gestion et Société*, (17).