

## Chapitre 12

### LES FAKE NEWS SUR LE CORONAVIRUS SARS-COV2 DE 2019 : QUEL IMPACT SUR LES DÉCISIONS DES DIRIGEANTS DES PME CAMEROUNAISES

Roulie Niquaise Eva'ah

#### Résumé

L'objet de ce travail est de comprendre comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) prennent des décisions en contexte de Covid-19 marqué par les *fake news*. Celles-ci aggravent en effet l'incertitude à laquelle les dirigeants font face comme le prouve la présente étude exploratoire menée auprès de huit dirigeants de PME agroalimentaires<sup>1</sup> camerounaises. Il ressort des analyses que les valeurs influencent la prise de décisions à travers la perception des *fake news* et l'interprétation des *real news*. Dans certains cas, ces valeurs génèrent une mauvaise interprétation des « vraies news » au point d'en faire de *fake news* quand elles lui sont défavorables. Les dirigeants sont alors à la fois victimes, créateurs et véhicules des *fake news* qui influencent négativement leurs décisions. La présente recherche contribue ainsi à éveiller le sens de discernement du dirigeant de la PME face à la Covid-19 compte tenu des *fake news* qui circulent sur le sujet ou qu'ils créent sans le savoir.

**Mots clés :** Fake-News, incertitude, décisions, valeurs des dirigeants de PME, Covid-19.

#### *Abstract*

*The purpose of this work is to understand how leaders of small and medium-sized enterprises (SMEs) make decisions in Covid-19 situation that is marked by fake news. These indeed worsen the uncertainty faced by managers as shown by this exploratory study conducted with eight managers of Cameroonian agrifood SMEs. Analysis shows that values influence decision-making through the perception of fake news and the interpretation of real news. In some cases, these values generate a misinterpretation of "real*

1. PME agroalimentaire commerciales

*news” up to the point of making fakes when they are against it. The leaders are then both victims, creators and vehicles of fake news that negatively influence their decisions. The present research thus contributes to awaken the sense of discernment of the leader of the SME facing the Covid-19 given the fake news that circulates on the subject or those they create unwillingly.*

**Keywords:** *fake-news, personal values, PME, pandemic.*

## **Introduction**

Comme tous les sujets médiatiquement forts, le coronavirus SARS-CoV2 de 2019 n'échappe pas à la désinformation. Apparue dans la province chinoise du Hubei, la pandémie continue d'alimenter les médias, les plateformes internet et les réseaux sociaux, parfois de façon à altérer ou désinformer les acteurs intéressés avec ou non l'intention de nuire. De la simple approximation dans les chiffres à la théorie du complot en passant par les révélations sans preuves, de nombreux supports relaient des « fake news ». L'économie mondiale, qui est déjà fortement affectée par de nombreux effets de la pandémie, doit également faire face aux fake-news. Dans ce contexte, les entreprises sont dans l'obligation d'opérer des choix sachant que les décisions prises influencent directement leur performance (Torrès, 2009).

Pour Boutary (2009), le chef d'entreprise est responsable des pertes dans des contextes de crise ; il doit anticiper et prévenir des situations de crise afin d'y faire face. Cette réalité est plus marquée à l'échelle des PME où les décisions sont le fruit des choix du dirigeant-proprétaire. Sa place dans l'entreprise leur donne un caractère personnalisé (Bridge *et al.*, 2003). De la création aux orientations stratégiques visant le développement de la PME, les déterminants des décisions reposent sur les expériences, les valeurs, la culture et la vision du dirigeant et vont influencer sa nature et ses performances. Bien qu'il soit admis que le dirigeant bénéficie des conseils de ses employés ou de sa famille (Bacon *et al.*, 1996), le dirigeant est seul à arbitrer en tenant compte de ce qui lui paraît être le plus efficace. Cette orientation très personnalisée des décisions révèle qu'elles ne sont pas prises selon les schémas de rationalité économique qui devraient guider les dirigeants d'entreprise. Dans ce contexte l'appréciation des fake news pourrait échapper à l'analyse nécessaire visant à sélectionner la bonne information préalable à la prise de décisions. Les filtres personnels du dirigeants sont alors confrontés aux fake news dans un contexte de pandémie qui nécessite de réagir aux chocs économiques.

En effet, la diffusion de fausses nouvelles peut interférer dans ce processus décisionnel individuel et collectif des dirigeants. Ce d'autant que certaines sont d'apparence fiables et relayées par les médias et les réseaux sociaux dont la crédibilité est diversement appréciée par les bénéficiaires et consommateurs de ces informations. Elles sont de nature sanitaire, économique et sociale. Dans un contexte où la maladie est mal connue, le traitement est inexistant et les facilités gouvernementales sont attendues, les fakes news se déploient sans restriction. Les décideurs, « mendiants » d'informations et, à la recherche de « bonnes nouvelles » trouvent un terrain fertile. Les fakes news sont alors considérées comme un facteur contribuant à l'incertitude de l'environnement des entreprises. Il s'agit d'un facteur qui vient s'ajouter à ceux qui existent déjà (évolution technologique, asymétrie informationnelle entre autres).

Au regard de la forte implication de la personne du dirigeant dans la prise de décisions dans la PME, l'objectif de la présente réflexion est de comprendre comment les dirigeants prennent des décisions en contexte de Covid-19 marquée par les *fake news*. Nous présenterons, dans un premier temps une revue de la littérature décrivant comment le dirigeant de PME prend des décisions en contexte d'incertitude en insistant sur les fake news comme facteur d'incertitude. Dans un deuxième temps des précisions sont faites sur la méthodologie. Les résultats-discussions sont présentés avant la conclusion.

### **Décisions du dirigeant en situation d'incertitude**

L'incertitude est au cœur de la prise de décision des dirigeants. Contrairement au risque qui offre la possibilité d'attribuer des probabilités aux conséquences des options analysées (Knight, 1921), l'incertitude est caractérisée par l'impossibilité de le faire. L'incertitude est par ailleurs aggravée en situation de forte concurrence, d'accélération du changement technologique, de l'évolution rapide des besoins des bénéficiaires, en cas de nouveauté et d'évènement non maîtrisé provenant de l'environnement.

L'environnement est alors considéré comme la principale source d'incertitude. L'effet qu'il produit est de rendre l'information disponible obsolète ou inopérante. Dans ce contexte, les repères anciens et les routines organisationnelles (Cyert et March, 1963) ne suffisent plus pour prendre des décisions efficaces.

En sciences de gestion, trois modèles sont invoqués quand on parle de prise de décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique,

relevant des organisations publiques ou privées. Il s'agit du modèle de rationalité absolue<sup>2</sup> d'Adam Smith, de rationalité limitée (Simon, 1977), et du modèle politique ou de pouvoir (Cyert et March, op.cit.). Dans ce dernier cas, la prise de décision n'est ni rationnelle, ni satisfaisante pour le décideur. Elle est le fruit d'un consensus entre les différents acteurs, au regard du rapport des forces en présence.

Le modèle politique nous intéresse moins dans cette étude sur les PME en raison de la place prépondérante qu'occupe le dirigeant. C'est le cas également du modèle de la rationalité absolue dans la mesure où, dans le contexte de la Covid-19, les informations ne sont ni disponibles, ni fiables. Le modèle de rationalité limitée reconnaît qu'il est difficile de disposer de toute l'information et les décideurs se contentent des décisions satisfaisantes. D'ailleurs, Fredrickson (1985), révèle que la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif. L'intuitif ici tire sa source des caractéristiques personnelles du décideur.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux facteurs humains qui déterminent la prise de décisions des dirigeants de PME. Il s'agit des caractéristiques démographiques dont l'âge, l'expérience fonctionnelle et les origines socioéconomiques (Unger *et al.*, 2011), des caractéristiques démographiques, psychologiques et cognitives (Cassar, 2007), du capital social des dirigeants (Barringer *et al.*, 2005; Wiklund *et al.*, 2009). Selon Woodman *et al.* (1976),

«... on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition».

Les fakes news s'invitent donc dans le processus de prise de décisions des dirigeants de PME contribuant ainsi à l'incertitude qui caractérise leur environnement. Une étude réalisée par Defays et St-Pierre (2018) révèle une grande diversité de comportements<sup>3</sup> des dirigeants de PME face à l'incertitude. Pour eux, il serait limité de réduire l'incertitude à l'environnement. Les doutes, les hésitations sont également des réponses à l'incertitude. Celle-ci dépend de la différence entre les informations nécessaires à la décision et les informations possédées par le dirigeant.

2. Bien que irréaliste, ce modèle est utilisé pour les décisions simples et rotinières (March 1994).

3. En rapport avec la prise de décisions.

Certains dirigeants cherchent de l'aide dans leur cercle privé, d'autres peuvent se tourner vers des associations de dirigeants (Feldman, 2007). Outre l'environnement externe à l'entreprise, le dirigeant peut également briser sa solitude en consultant directement les membres de son propre environnement et notamment sa famille même dans le cas où l'entreprise n'est pas une entreprise familiale. L'incertitude s'explique aussi par l'ignorance. Elle pourrait diminuer avec une bonne information mais n'est jamais nulle ; elle ne disparaît pas.

Il existe des stratégies qui permettent aux dirigeants d'opérer des choix visant l'amélioration de la valeur ajoutée des structures en situation de crise. Defays et St-Pierre (2018) distinguent les stratégies engageantes (*l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme...*) des stratégies non-engageantes (*l'ambition, la Réussite, le Pouvoir, le Succès l'Autonomie, la Stimulation et la Conformité...*), selon qu'elles impliquent émotionnellement ou non les dirigeants. On dira alors que le dirigeant est porté vers des stratégies engageantes quand ses valeurs servent d'arbitre à la décision. Les stratégies seront considérées comme non engageantes quand elles sont imposées par l'environnement. Il apparaît alors que les valeurs ne sont pas neutres dans la prise de décisions en contexte d'incertitude.

### **Les valeurs du dirigeant comme levier de la prise de décision en contexte d'incertitude**

La place du dirigeant de PME et l'influence des valeurs personnelles sur ses décisions, ont été largement étudiés (Torrès, 2009). Les petites entreprises se distinguent des grandes par le rôle crucial reconnu à son dirigeant (Marchesnay, 1993). Dans bien des cas, la gestion de ce type d'entreprise est dépendante des membres de la famille qui en sont soit des copropriétaires, soit des proches du principal propriétaire (Filion, 2001). En conséquence, la nature des PME est fortement corrélée à la priorisation des objectifs définis par son propriétaire-dirigeant. C'est pour cette raison que Marchesnay (1997) proposent de catégoriser les petites entreprises en fonction de la manière dont les dirigeants hiérarchisent trois objectifs liés à la pérennité, l'indépendance ou l'autonomie et la croissance.

De même, Quairel et Auberge (2005) insistent sur l'importance du profil psychosociologique du dirigeant. Pour ces auteurs, le système cognitif du dirigeant de PME est une donnée stratégique dans le processus de prise de décisions, notamment dans l'adoption des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Son mode de

gouvernance commandé par ses objectifs, sa culture, ses compétences et ses valeurs (qui définissent sa vision), guide sa perception de l'organisation (salariés, compétences, savoirs faire, ressources, instruments de gestion, domaines d'activités stratégiques) et de l'environnement (parties prenantes externes, environnement législatif, réseaux formels et informels).

Les chercheurs utilisent le concept de valeurs pour expliquer le comportement des individus. Pour Blais et Toulouse (1990), les valeurs constituent des représentations mentales, parfois inconscientes et font partie de la personnalité de l'individu, qu'elles prédisposent à certains comportements.

Il convient d'insister sur le rôle du chef d'entreprise, ainsi que sur l'importance accordée aux valeurs qui sont spécifiques à chacun (Schwartz, 2006). L'importance de la place centrale du dirigeant est visible dans la personnalisation des actes de gestion dans les PME (Bridge *et al.*, 2003). Pour comprendre les décisions stratégiques en PME, il faudrait s'intéresser à la vision du dirigeant et en particulier aux objectifs personnels qui la soutiennent. Cette idée permet de relier les motivations personnelles avec les décisions du dirigeant de PME. On en conclut que l'orientation stratégique de la PME découle de la vision du dirigeant. Celle-ci est influencée par les caractéristiques de sa personnalité: ses expériences passées, sa culture mais aussi ses valeurs. Elle peut également dépendre des objectifs à atteindre, qui peuvent être économiques, environnementaux et sociaux. Dans tous les cas, il semble que l'on ne puisse détacher les valeurs personnelles du dirigeant des décisions qu'il prend (Bridge *et al.*, 2003).

Les valeurs personnelles représentent un ensemble de principes moraux, de préférences culturelles et d'attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (Strategor, 1991). Elles peuvent être considérées comme l'ultime développement des nombreux processus de sélection et de généralisation qui donnent aux comportements individuels une constante et une organisation à long terme.

Pour Schwartz (2006), les valeurs servent à « *caractériser les individus ou les sociétés pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent les attitudes et les comportements* ». L'auteur dénombre soixante valeurs obtenues de manière empirique qui caractérisent les humains quelle que soit leur culture. Ces valeurs sont réparties entre des groupes de valeurs appelés « systèmes ». Ces derniers sont liés aux différents rôles qu'un individu incarne au cours de sa vie (par exemple, père de famille

ou dirigeant d'entreprise). Chaque rôle est donc associé à un système de valeurs qui lui est propre, alors que celui-ci peut être opposé à celui associé à un autre rôle (Aquino et al. 2009). Il ressort de ce qui précède que les valeurs sont le principal repère des dirigeants de PME en contexte d'incertitude. Il conviendrait d'apprécier les décisions des dirigeants de PME camerounaises en contexte de fake news. Ceux-ci sont considérés comme des facteurs aggravant l'incertitude à laquelle ils font face.

### **Les fake news : source d'incertitude pour le dirigeant**

Les fake news ne sont pas un phénomène nouveau. Leur actualité récente est liée à la combinaison de deux facteurs : d'une part, les capacités inédites de diffusion rapide offertes par internet et les réseaux sociaux et d'autre part, la crise de confiance entre les institutions et la population qui jette le discrédit sur la parole publique allant jusqu'à relativiser la notion de vérité (Badouard, 2017). Les objections exigent un examen approfondi, afin de cerner autant que possible ce que sont et ce que ne sont pas les fake news. S'il est avéré qu'elles sont capables de déstabiliser un régime, elles peuvent également compromettre la carrière professionnelle d'un travailleur ou entamer la performance des entreprises. Jusqu'alors indifférents à ce sujet, ces dernières prennent aujourd'hui davantage au sérieux le problème de fake news, au regard des conséquences observées sur les individus et sur l'entreprise elle-même.

Le fake news est l'expression la plus communément employée, y compris en français, où elle est parfois traduite par « fausses informations », mais, il s'agit plutôt de parler d'informations falsifiées, contrefaites ou forgées. Quoi qu'il en soit, le fake news est devenu un sujet majeur à l'ère du numérique, car les fausses informations participent assurément à l'émergence de nouvelles théories et politiques en gestion des ressources humaines (GRH). Le fake news est généralement défini comme une information délibérément fausses ou trompeuses (Althuis et Haiden, 2018). Elle se distingue de la « mésinformation », qui n'est pas intentionnelle (Pétiniaud et Limonier, 2018). Ainsi donc, toutes informations autres que les bonnes ne sont pas fake news stricto sensu. Parfois, l'information n'est pas fausse mais simplement exagérée, biaisée, ou présentée de façon très émotionnelle.

L'information peut être manipulée de nombreuses manières, par la production, la diffusion et même la rétention volontaire d'informations (O'Carroll, 2017). Pour rendre compte de cette complexité, certains auteurs définissent le fake news comme désignant des « informations

dont on peut vérifier qu'elles sont fausses ou trompeuses, qui sont créées, présentées et diffusées dans un but lucratif ou dans l'intention délibérée de tromper le public et qui sont susceptibles de causer un préjudice public». Le fake news est délibéré (il suppose l'intention de nuire) et clandestin (ses victimes en sont inconscientes) (Althuis et Haiden (2018). Nous nous intéressons aux fake news cumulant trois critères : une campagne coordonnée de diffusion de fausses nouvelles ou sciemment déformées, avec l'intention de nuire.

Les éléments théoriques présentés amènent à penser qu'une très forte pression de la crise, la personnalisation des actes de gestion et des orientations stratégiques, les différents rôles du dirigeant et l'impact des valeurs dans la vision peuvent placer le dirigeant de PME dans un étau lorsqu'il est confronté à une décision mettant en jeu la survie de l'entreprise. Les profils des valeurs peuvent être appréciés sous deux angles : les valeurs à orientation émotionnelle et les valeurs à orientation non émotionnelle (Defays et St-Pierre, 2018).

La présente étude s'insère dans le contexte actuel de crise sanitaire due à la Covid-19 caractérisé par l'existence de fake news qui aggravent l'incertitude à laquelle sont confrontés les dirigeants de PME dans le cadre de la prise de décision.

### **Méthodologie**

La présente réflexion, de nature exploratoire a recourt à l'approche qualitative. Elle est permet la compréhension approfondie d'un phénomène qui, pour le cas traité est encore peu connu et mal maîtrisé. Cette approche est par ailleurs justifiée car le travail souhaite donner du sens à un phénomène difficilement quantifiable (Trudel *et al.*, 2006). Les études de cas ont été privilégiées car elles permettent de répondre à des questions de types exploratoires (Gauthier, 2008). Le contexte actuel de crise et de confinement nous a contrainte à privilégier les entretiens téléphoniques, l'utilisation des données des études antérieures sur la pandémie et les informations relayées par les médias. L'échantillonnage est de convenance et non probabiliste, méthode qui est appropriée dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles. Toutefois, dans le but d'accroître la validité (Miles et Huberman, 2003), un échantillonnage multi-sites a été retenu. La population visée est constituée des PME agroalimentaires camerounaises. Nous nous sommes limitées à huit PME agroalimentaires de la ville de Yaoundé qui ont accepté de participer à notre étude par téléphone et par WhatsApp. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des éléments issus de la littérature. Les thématiques de départ ont été enrichies au

fur et à mesure que nous progressions dans les entretiens avec les dirigeants qui apportaient des éléments nouveaux. Nous avons fait l'inventaire des informations collectées qui révèlent des connaissances partielles mais contextualisées, et qui intègrent les préoccupations des acteurs.

Ces entretiens portent essentiellement sur les PME confrontées aux fakes news en rapport avec la Covid-19 de façon à mieux comprendre leurs motivations et les éventuelles barrières qu'elles ont à surmonter dans la prise de décision en contexte de fakes news. La première question, ouverte, portait sur leur compréhension du terme « fake news ». L'entretien tentait de saisir en profondeur les décisions prises et leurs motivations, leur expérience, expertise et formation. Quand cela était pertinent, les raisons de leurs choix et les difficultés éprouvées étaient questionnées. D'une durée qui variait d'une heure à une heure trente minutes, ces entretiens ont été retranscrits de façon à conserver dans les verbatim la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Ils ont été analysés en suivant tout d'abord les thèmes du guide d'entretien pour y ajouter ensuite les thèmes émergents apportés par les répondants. L'analyse de contenu manuel a permis l'identification des thèmes et leur comparaison entre les cas. Divers documents électroniques et imprimés fournis par les entreprises ont aussi été pris en considération de façon à mieux cerner la problématique.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques des huit (08) PME étudiées.

**Tableau 1 : Synthèse échantillon des PME interrogées**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									Décisions prises en rapport avec la Covid
E1	15	05	50	10	2009	Dirigeant/ Propriétaire	34	M	Brader les produits d'origine chinoise, Annuler certaines commandes, Réduire les heures de travail du personnel
E2	10	05	25	5	2000	Dirigeant/ Propriétaire	55	M	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Réduire les heures de travail du personnel Reporter les investissements

E3	12	04	40	5	2010	Adminis- trateur	38	M	Mettre le personnel en chômage technique, Annuler certaines commandes, Augmenter les stocks Réduire les heures de travail du personnel
E4	05	02	15	3	2015	Dirigeant/ Propriétaire	34	F	Brader les produits d'origine chinoise Réduire les heures de travail du personnel Faire une rotation du personnel Augmenter les stocks
E5	30	10	35	18	2006	Dirigeant/ Propriétaire	36	F	Augmenter les prix Mettre le personnel en chômage technique, Réduire les heures de travail du personnel Augmenter les stocks
E6	22	10	20	8	2010	Dirigeant/ Propriétaire	45	M	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Annuler certaines commandes, Réduire les stocks Réduire les heures de travail du personnel Demander des crédits bancaires
E7	05	04	22	5	2012	Dirigeant/ Propriétaire	34	F	Se ravitailler auprès des fournisseurs locaux pour se prémunir contre des pénuries, Augmenter les stocks Procéder à la rotation du personnel Brader les produits d'origine chinoise
E8	37	16	38	10	1996	Dirigeant/ propriétaire	45	M	Augmenter les prix, Réduire les stocks Retarder le paiement des salaires, Réduire les heures de travail du personnel

Source : l'auteure

Légende de la première ligne du tableau : 1=Entreprise ; 2= Effectif avant Covid-19 ; 3= Effectif pendant Covid-19 ; 4= CA mensuel Moyen avant Covid-19(en 10<sup>6</sup>) ; 5= CA mensuel pendant Covid-19 (en 10<sup>6</sup>) ; 6= Année création ; 7= Fonction répondant ; 8= Age ; 9= Sexe ; 10= Décisions prises en rapport avec la Covid-19.

Les PME ci-dessus composées de 5 hommes et trois femmes sont de petite taille. Elles sont toutes dirigées par le propriétaire dirigeant à l'exception de l'E3 dont le dirigeant est un administrateur désigné par les propriétaires. L'âge des dirigeants varie entre 34 et 45 ans. Toutes les PME interrogées ont pris des décisions pour faire face à la pandémie de la Covid-19 et ont été confrontées aux fakes news.

### Résultats et discussions

Les résultats de l'étude sont présentés suivant les thématiques du guide d'entretien. Les discussions engagées concomitamment.

#### Définition des fakes news : influencée par la perception du dirigeant

À la question de savoir ce qu'ils entendent par fake news, les répondants ont donné des réponses diverses et d'autres ont plutôt posé des questions, leurs propres questions avant de répondre.

**Tableau 2 : définition des fakes news**

Perceptions connectées aux valeurs : 75%	Source de l'information : 25%
« Les fake news par rapport à quoi ? Pour moi c'est par rapport à la perception qu'on a de la réalité. Même l'État donne souvent des fake news ou même les médias. Chacun en fonction de ses intérêts va déformer la réalité »	« Les fake news sont des informations qui sont fausses et surtout relayées dans les réseaux sociaux »
« Il est difficile de distinguer les fake news des vraies news, il faut se fier à son instinct »	« Les fake news sont celles qui ne sont pas données par une voie officielle »

« En période de Covid-19, pour moi tout est fake news puisque personne ne connaît la maladie, ce sont mes connaissances et mes priorités qui m'indiquent quelles sont les bonnes et les mauvaises informations ».	
« Pour moi quand tout est flou comme c'est le cas avec la Covid-19, tout est susceptible d'être considérée comme fake news, peu importe, je décide avec ces informations en choisissant le moindre mal ».	
« Notre environnement nous a habitué au fake news, je décide en fonction des conseils de mes amis du même secteur et nous validons nos perceptions auprès de notre syndicat ».	
« Les fake news pour moi sont révélateurs des tendances, je ne les néglige pas. Pour la plupart des cas, vous verrez qu'une information commence à être perçue comme fake news et après elle se confirme. Donc, je ne me dérange pas à faire le tri, je prends l'information qui m'arrange pour l'instant et j'avance ».	
<b>Source :</b> l'auteure	

Nos résultats montrent qu'en situation d'incertitude et en présence de fake news comme c'est le cas avec la Covid-19, la réflexion des dirigeants de PME est dépendante de la perception de cette notion. 6 PME sur 8 fondent leur idée des fake news sur leurs perceptions soit 75%. Seules deux (02) PME relèvent que les fakes news dépendent de la source de l'information soit 25%. Ce résultat est révélateur du rapport que les PME de l'échantillon entretiennent avec les fake news.

Pour certains, peu importe si l'information est vraie ou pas, ce qui est primordial c'est l'impact que cette information a sur son entreprise. Autrement dit, si l'impact est perçu comme négatif, l'information n'est pas prise en compte. Si à l'inverse, elle est perçue comme positive elle intervient dans la prise de décision.

### **Motivation des décisions : intensité de l'émotion (valeurs)**

Les informations recueillies pendant les entretiens indiquent que les dirigeants distinguent deux catégories d'informations. La première est composée des informations dites « directives du gouvernement » qui

ne sont pas de fakes news et ont un caractère obligatoire. La deuxième catégorie regroupe les autres informations, *fakes news ou vraies news*. Pour la première catégorie dont les stratégies sont jugées non engageantes parce que présentant un faible potentiel émotionnel, les dirigeants se conforment malgré eux pour au moins deux raisons : la crainte de la sanction et l'impact du non-respect sur la performance de l'entreprise. Pour la deuxième catégorie informations n'ayant de caractère obligatoire, composées entre autres de fakes news, les décisions prises relèvent des stratégies engageantes et présentent un fort potentiel émotionnel.

Le tableau 3 ci-après distingue les décisions prises par les dirigeants de PME avec une description de valeurs fortes et structurées. Les profils des valeurs des dirigeants interrogés proviennent des résultats issus des analyses de Schwartz (2006). Ces valeurs n'ont pas fait l'objet d'analyse. Elles qui peuvent être appréciées sous deux angles : les valeurs à orientation émotionnelle et les valeurs à orientation non émotionnelle (Defays et St-Pierre, 2018).

**Tableau 3 :** Les décisions Prises en contexte Covid-19

Valeurs	Décisions	Stratégie
<i>l'ambition, la Réussite, le Pouvoir, le Succès l'Autonomie, la Stimulation et la Conformité</i>	Brader les produits d'origine chinoise	Engageantes : influence indirecte des valeurs
	Retarder le paiement des salaires	
	Augmenter les prix des produits européens	
	Demander des crédits bancaires	
	Augmentation des stocks	
	Réduction des stocks	
	Réduire les salaires	
	Se ravitailler auprès des concurrents	
	Annuler certaines commandes	
Reporter les investissements		
<i>l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme</i>	Procéder à la rotation du personnel	Non-engageantes : influence directe des valeurs
	Réduire les heures de travail du personnel	
	Mettre le personnel en chômage technique	

Source : l'auteur

Les stratégies engageantes sont celles qui ont un fort potentiel émotionnel dont la source relève de l'ambition, la réussite, le pouvoir, le succès l'autonomie, la stimulation et la conformité. A contrario, les

stratégies non engageantes sont celles qui sont retenues pour assurer un équilibre convenant, l'hédonisme, la sécurité, la tradition, la bienveillance et l'universalisme.

Les dirigeants des PME agroalimentaires interrogés ont tous pris des décisions pour faire face à la pandémie de la Covid 19 en fonction de la nature de l'information. S'il s'agit d'une directive à caractère obligatoire, elle est appliquée sous peine de sanction pécuniaire pouvant contribuer à baisser leurs revenus. Il s'agit alors des décisions relevant des stratégies non engageantes au sens de Schwartz (2006). Ces décisions ont un faible engagement émotionnel.

« La décision de la limitation des flux de personnes sonnait comme une obligation de fermer les portes plutôt que prévu. Il y avait peu de clients et la demande a drastiquement baissée ».

« Il m'a été dit que la violation des directives du Gouvernement pouvait entraîner des amendes, en l'absence des recettes, il fallait éviter d'autres pertes ».

« La peur de perdre les collaborateurs qui ne sont pas nombreux nous a incité à diminuer les effectifs pour éviter la propagation. Le système de rotation a été retenu pour certains et d'autres ont été mis en congé techniques. Ces derniers étaient des personnels qui ne pouvaient pas s'adapter au télétravail par l'ignorance des exigences informatiques. Il y a eu un tri naturel ».

Pour le cas des autres informations n'ayant pas le caractère de directives, l'information est traitée en fonction de la perception de son impact sur les recettes de la PME. Au Cameroun, des fake-news ayant circulé non seulement sur les risques de contagion liés aux produits d'origine chinoise et sur un confinement général ont poussé les dirigeants des entreprises agroalimentaires à augmenter leurs dettes auprès des fournisseurs et institutions financières comptant sur la flambée des prix sur le marché. La situation ayant été très vite recadrée par le gouvernement au point 7 des mesures gouvernementales où il est noté que : « un système de régulation des flux des consommateurs sera instauré dans les marchés et les centres commerciaux », les décisions anticipées de certains dirigeants de PME ont occasionné des pertes importantes.

Ces résultats confortent les propos de Fillion (2000) à l'effet que la vision du dirigeant influence les orientations stratégiques. Pour les deux cas de fakes news évoqués, 6 PME de notre échantillon ont pris des décisions sur la base de la fausse information du confinement, 2

ayant réduit leurs stocks et 4 ayant augmenté leurs stocks. Deux autres ont été sanctionnées pour avoir augmenté les prix de leurs produits dans une logique spéculative.

Les changements de l'environnement, notamment les directives gouvernementales en rapport avec la Covid-19 sont à l'origine de ces comportements. Les activités sont adaptées entres autres en réaction aux changements environnementaux (Prévoit *et al.*, 2010), surtout quand l'entreprise évolue sur un terrain normalement défavorable (Marchesnay, 1991).

À titre d'illustration, certains dirigeants ont « bradé » les produits d'origine chinoise, notamment les conserves et diverses friandises. D'aucuns ont changé de fournisseurs pour se ravitailler chez des concurrents offrant des produits d'une origine autre que la Chine. Cette décision a entraîné des coûts supplémentaires et occasionné une baisse des recettes. Ce d'autant que les ventes de ces produits n'ont pas été réalisées du fait de la méconnaissance par les clients et de la baisse de l'activité. Face à cette chute drastique de leur recettes certains dirigeants ont retardé ou réduit les salaires, augmenté les prix des produits de substitution aux produits chinois, demandé des crédits bancaires pour renforcer l'activité. Ces crédits n'ayant pas été octroyés pour la plupart, les dirigeants ont pris d'autres décisions comme reporter les investissements ou annuler certaines commandes et livraisons.

À l'évidence, les fakes news occasionnent des décisions peu efficaces et contribuent à fragiliser les PME. Il apparaît malheureusement que les « vraies news » mal interprétées ou mal relayées produisent les mêmes conséquences.

Au point huit (8) des treize mesures gouvernementales pour lutter contre la propagation du la Covid-19, on peut lire que « les déplacements urbains et interurbains ne devront s'effectuer qu'en cas d'extrême nécessité » affectant les activités d'approvisionnements et les livraisons. Des PME agroalimentaires ont procédé à la réduction les heures de travail du personnel, à la mise en chômage technique ou même à la rotation du personnel conservé convoquant ainsi les stratégies engageantes.

À la question de savoir comment ils l'ont intégrée, les dirigeants ont servi des réponses attestant de leur interprétation erronée de cette directive :

« On m'avait parlé de la fermeture totale des frontières et donc, de l'interdiction des voyages aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire national » ;

« Moi je savais qu'on ne voyageait plus » ;

« Les collègues m'ont dit qu'aucun camion n'entrait plus dans la ville » ;

« Les voyages étaient autorisés, mais limités » ;

« On a instauré un contrôle en route pour arrêter toutes les marchandises » ;

« Moi je savais que ça ne concernait que les personnes et non les marchandises » ;

« On peut voyager, rien à voir avec les marchandises » ;

« On nous a dit que les voyages sont arrêtés ».

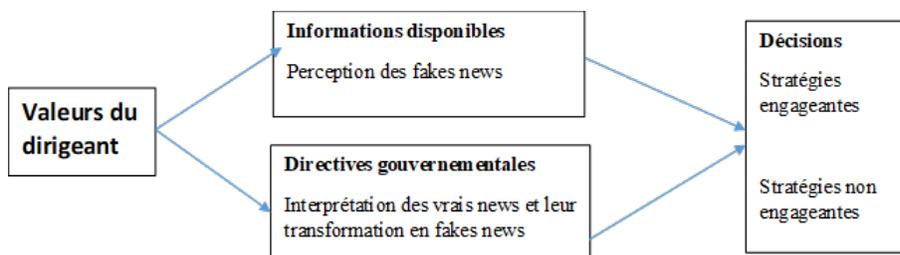
Nous remarquons que plusieurs dirigeants n'avaient pas la bonne information et ont, sur la base d'informations erronées, pris des décisions qui ont affecté négativement leur activité pendant la Covid-19. Ils ont, sans le savoir, transformé les vraies informations en fakes news contribuant ainsi à en créer. Ce phénomène se produit lorsque trois conditions sont remplies : le dirigeant n'a aucune expérience antérieure sur le cas, l'évènement est mal connu, les informations véhiculées sont défavorables pour le dirigeant.

Il apparaît alors que les dirigeants de PME rencontrés prennent des décisions sur la base de la résonance de leurs valeurs (perception) avec les informations véhiculées, qu'elles soient fausses ou vraies. Leurs décisions sont nourries par les fakes news qui sont véhiculées sur le sujet et par celles que le dirigeant crée par son interprétation des « vraies news ». Les connaissances des dirigeants, leurs expériences et leurs sources d'informations sont autant de facteurs ajoutés aux fakes news qui rendent la prise de décision des dirigeants de PME difficile.

De nombreux auteurs soulignent en effet l'importance d'éléments personnels dans la construction de la vision du dirigeant à travers son système de valeurs (Aquino et al. 2009).

En nous fondant uniquement sur les résultats de cette étude exploratoire, la figure ci-dessous présente comment les valeurs influencent les décisions des dirigeants de PME rencontrés.

### Schéma 1 : l'influence des valeurs sur les décisions des dirigeants



Source : l'auteure

Les analyses confirment la forte dépendance des valeurs du dirigeant aux valeurs en contexte de Covid-19 caractérisé par les fake news. Ces valeurs sont utilisées pour sélectionner les informations, qu'elles soient des fake news ou pas, pour modifier le sens des vrais news aux fins de mettre en congruence avec leurs perceptions. Cette activité cognitive génère des stratégies engageantes (à fort potentiel émotionnel) et non engageantes (à faible potentiel).

Globalement, nos résultats rejoignent ceux de Bon et Taccola-Lapierre (2015) qui soulignent dans une étude menée auprès des dirigeants de PME que la finalité trouve son origine dans les valeurs portées par les entrepreneurs et le sens qu'ils veulent donner à leur projet ; Gendre-Aegerter (2008) relève que les dirigeants de PME mettent en avant la vision morale et le sentiment de responsabilité en général. En effet, selon Feldman (2007), la présence du dirigeant permet la diffusion au sein de l'entreprise de valeurs qui le caractérisent en tant qu'individu et qui encadrent l'ensemble des actes stratégiques. Les fake news véhiculées sur la pandémie de la Covid-19 impactent les décisions des dirigeants.

### Conclusion

L'objectif de ce travail était de comprendre comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agroalimentaire organisent leur réflexion dans un contexte de pandémie de la Covid-19 marqué par les fake news. Nous sommes partis du postulat que les décisions prises en contexte d'incertitude dépendent non seulement des facteurs économiques et environnementaux mais aussi des hésitations, des doutes et globalement des valeurs des dirigeants. En donnant la possibilité aux dirigeants de s'exprimer dans un environnement

de crise marqué par les fake news, nous avons tenté de construire un modèle expliquant comment les valeurs influencent la prise de décisions à travers la perception des fakes news et l'interprétation des vrais news qui les transforment parfois en fakes news. Les dirigeants sont alors à la fois créateurs et consommateurs des fakes news. Cette double attitude préjudiciable à des degrés divers les PME en affectant négativement leurs recettes. De ce qui se dégage, il convient de revoir la problématique de la prise de décision en contexte d'incertitude en plaçant le dirigeant au cœur de la l'aggravation de l'incertitude à travers les fakes news qu'il contribue à créer sans le savoir.

L'intérêt théorique de cette recherche est, au-delà des contributions importantes sur la prise de décisions managériales dans les PME, de lui redonner un contenu afin de faire évoluer les connaissances dans ce domaine. Ce travail, évoluant dans un contexte dominé par la Covid-19 marqué par les fake news, contribue à « re-conceptualiser » la prise de décision des dirigeants avec la prise en compte des valeurs dans le management. Notre travail, qui s'appuie sur des éléments subjectifs s'inscrit dans le renouvellement des perspectives engagées dans la recherche sur la prise de décisions des dirigeants dans les PME en période d'incertitude. Ce positionnement s'inscrit dans la lignée des travaux qui analysent la prise de décisions à partir des variables perceptuelles.

L'analyse exploratoire a permis de mentionner que les caractéristiques les stratégies non engageantes des dirigeants, notamment l'Hédonisme, la Sécurité, la Tradition, la Bienveillance et l'Universalisme et les stratégies engageantes à savoir l'Autonomie, la Stimulation, la Réussite, le Pouvoir et la Conformité influenceraient le comportement du dirigeant en face à la pandémie du Covid-19 marqué par les fake news. Toutefois, la logique de fonctionnement des PME camerounaises repose sur la culture, la tradition et le niveau d'éducation des dirigeants devenant ainsi un modèle de management (Sangue Fotso 2018).

Ce travail comporte des manquements qui peuvent limiter la portée de nos résultats ou les possibilités de les généraliser qui peuvent également constituer des pistes de réflexions futures sur tant les PME agroalimentaires industrielles que sur d'autres secteurs. Ils sont inhérents au caractère exploratoire, à la méthodologie et à l'absence de plusieurs autres facteurs tels que les facteurs socio-démographiques et le profil entrepreneurial.

## Références bibliographiques

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A. I., Lim, V. K. G. et Felps, W. (2009). Testing a socialcognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141.
- Althuis, J., et Haiden, L. (2018). Fake news: a roadmap: NATO Strategic Communications Centre of Excellence.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., et Coates, D. (1996). *It's a small world: managing human resources in small businesses*. *International journal of human resource management*, 7(1), 82-100.
- Badouard, R. (2017). *Le Désenchantement de l'internet. Désinformation, rumeur et propagande* : FYP éditions.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., et Neubaum, D. O. (2005). *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Blais, R., et Toulouse, J.-M. (1990). *Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays*. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 269-300.
- Bon, V., et Taccola-Lapierre, S. (2015). *La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation*. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- Boutary, M. (2009). *Que retirent les dirigeants de leur réflexion sur la délocalisation ? Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie*. Trois Rivières, QC, Canada.
- Bridge, S., O'Neill, K., et Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship, and small business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cassar, G. (2007). *Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth*. *Entrepreneurship and regional development*, 19(1), 89-107.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Defays, L et St-Pierre, J. (2018). Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile: quelle place pour les valeurs personnelles

- de l'individu à la tête de l'entreprise ? 11e CIFEPME, 2012, Brest, France. ACTES du CIFEPME 2012 - BREST. <hal-01704916>.
- Feldman, S. P. (2007). *Moral memory: Why and how moral companies manage tradition*. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 395-409.
- Filion, L.-J. (2000). *Six types de propriétaires-dirigeants de PME*. *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), 5-16.
- Fredrickson, J. W. (1985). *Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes*. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- Gauthier, B. (2008). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec, QC, Canada : Presse Universitaire du Québec.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. (Thèse de doctorat), Université de Fribourg, Fribourg.
- knight, F. (1921). *Risk Uncertainty and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1987) *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Marchesnay, M. (1991). *La PME : une gestion spécifique*. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (1993). *PME, stratégie et recherche*. *Revue française de gestion*(95), 70-76.
- Marchesnay, M. (1997). *Petite entreprise et entrepreneur*. Dans Y. Simon (Ed.), *Encyclopédie de Gestion*. Paris : Economica.
- Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- O'Carroll, E. (2017). *How information overload helps spread fake news*. *The Christian Science Monitor*.
- Pétiniaud, L., et Limonier, K. (2018). *Cartographier le cyberspace : le cas des actions informationnelles russes en France*. *Les Champs de Mars*(1), 317-326.
- Prévoit, F., Brulhart, F., et Guieu, G. (2010). *Perspectives fondées sur les ressources*. *Revue française de gestion* (5), 87-103.

- Quairel, F., et Auberger, M.-N. (2005). *Management responsable et PME: Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »*. *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 40(211/212), 111.
- Schwartz, S. H. (2006). *Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications*. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Silvestre H. et Goujet R. (1996) « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 61-78.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Strategor (1991), *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- Torrès, O. (2009). *La recherche en PME au VITRIOL*. *Economies et sociétés*, 43(2), 343-362.
- Trudel, L., Simard, C., et Vonarx, N. (2006). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire*. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., et Rosenbusch, N. (2011). *Human capital and entrepreneurial success : a meta-analytical review*. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Wiklund, J., Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2009). *Building an integrative model of small business growth*. *Small business economics*, 32(4), 351-374.