

Performance des entreprises d'e-commerce en période de la COVID-19 : une analyse exploratoire des contingences camerounaises

**Boris Noé MANHOULI
DANMOU**

Faculté des Sciences
Économiques et
Gestion Université de
Dschang Cameroun.
manhouliboris@gmail.com

**Élisée Emmanuel
KOUAM TATCHEMO**

Faculté des Sciences
Économiques et
Gestion Université de
Dschang Cameroun.
emmanueltatchemo@gmail.com

Clodiane Léa NONGNI

Faculté des Sciences
Économiques et
Gestion Université de
Dschang Cameroun.
CERME.
clodianelea@gmail.com

**Fride
MAFOGANG
NGANGOUA**

Centre d'Étude et de
Recherche en
Management et
Économie (CERME).
frideclaire@gmail.com

Claire

Résumé

Objectif : L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les entreprises du e-commerce camerounaises se redéployent en contexte de pandémie de la COVID-19 pour améliorer leurs performances.

Méthode : Relativement à la spécificité de ce sujet et pour atteindre l'objectif de cette recherche, une approche exploratoire est mobilisée. Ainsi, sur la base d'une démarche qualitative, une étude de cas multiples axée sur les entretiens semi-directifs auprès de 08 (huit) dirigeants d'entreprises du e-commerce au Cameroun est effectuée. La technique d'analyse privilégiée à cet effet, est une étude thématique de contenu et lexicale par l'assistance du logiciel d'analyse qualitative NVivo10.

Résultats : Il ressort de l'analyse des résultats assez originaux et partiellement contraire aux prédictions de la perversité de la covid-19 sur le commerce en général. En effet, les résultats obtenus laissent paraître un effet mitigé de la pandémie de la covid-19 sur la performance des entreprises du e-commerce au Cameroun. Ainsi, les e-commerçants camerounais ont développé des stratégies et adopté des innovations telles que le télétravail, l'animation des plateformes de ventes, l'augmentation du personnel, l'établissement de relations solides avec les clients pour effet améliorer leurs performances pendant la pandémie. Cependant, malgré les stratégies développées, certains n'ont pas su tirer profit de la pandémie, ceci dû à une série d'obstacles qui existent dans ce secteur.

Originalité : Au-delà de la multitude d'études qui traite des effets du COVID-19 et de la performance des entreprises du e-commerce, rares sont les études en sciences de gestion qui les mettent en relation au Cameroun. L'originalité de cette étude réside la démarche méthodologique et la singularité de l'analyse qui permettent d'identifier les facteurs de performance des entreprises de e-commerce en période de crise.

Mots clés : entreprise, e-commerce, performance, COVID-19, Cameroun.

Performance of e-commerce companies during the COVID-19 period: an exploratory analysis of Cameroonian contingencies.

Abstract

Objective: The aim of this research is to understand how Cameroonian e-commerce companies are re-deploying in the context of the COVID-19 pandemic to improve their performance.

Method: In relation to the specificity of this subject and in order to the objective of this research, an exploratory approach is mobilized. Thus, on the basis of a qualitative approach, a multi-case study focused on semi-directive interviews with eight executives of e-commerce companies in Cameroon is carried out. The preferred analysis technique for this purpose, is a thematic study of content and lexical with the assistance of the software of qualitative analysis NVivo10.

Results: The analysis of the results is quite original and partially contrary to predictions of the perversity of Covid-19 on trade in general. Indeed, the results show a mixed effect of the Covid-19 pandemic on the performance of e-commerce companies in Cameroon. For example, Cameroonian e-businesses have developed strategies and adopted innovations such as remote work, the animation of sales platforms, the increase of staff, the establishment of strong relationships with customers to improve their performance during the pandemic. However, despite the strategies developed, some have not been able to take advantage of the pandemic, owing to a number of obstacles that exist in this sector.

Originality: Beyond the multitude of studies dealing with the effects of COVID-19 and the performance of e-commerce companies, few are the studies in management sciences that link them in Cameroon. The originality of this study lies in the methodological approach and the singularity of the analysis that allow to identify the performance factors of e-commerce companies in times of crisis.

Key words: company, e-commerce, performance, COVID-19, Cameroon.

1. INTRODUCTION

Depuis son apparition en Chine, la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), s'est propagée dans toutes les régions du monde et y a causé d'importants ravages, comme le rapporte l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (Nguimkeu et Tadadjeu, 2021). Cette pandémie, dont la vitesse de développement des foyers de contagion a été relevée avec plus d'acuité dans les pays développés comparé à ceux de l'Afrique subsaharienne, a été à l'origine d'énormes dommages sanitaires (Nkengasong et Mankoula, 2020). Ses effets se sont aussi fait ressentir sur le plan économique à travers la baisse de 12% du PIB en Europe au cours du second trimestre ainsi que de 23,8% des ventes des produits non alimentaires dans le même continent pour ce qui est du volume des échanges commerciaux physiques (Beckers et al., 2021). Cette tendance à la baisse s'est fait ressentir, aussi bien sur le commerce classique de beaucoup de pays émergents d'Asie (Nivethitha et al., 2020 ; Shahzad et al., 2020b), que sur le niveau de l'économie mondiale (Patma et al., 2020).

Dans la même mouvance, l'économie camerounaise n'est pas en reste et a aussi été durement impactée par cette pandémie. C'est ainsi qu'un rapport d'enquête, le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM, 2020) révèle que 92% des entreprises camerounaises ont déclaré que la pandémie de la COVID-19 a eu un impact négatif sur leurs activités, 40% ont déclaré que la production est directement affectée par les effets de la pandémie de la COVID-19 et 77% des entreprises indiquent que leur chiffre d'affaires hors taxes est en baisse en mars 2020 par rapport au même mois de l'année 2019. Dans le même rapport, il est relevé des déclarations des chefs d'entreprises que l'austérité contingente, les a principalement confrontés aux contraintes telles que la baisse de la demande, les difficultés d'approvisionnement et de financement. En outre, d'autres estiment connaître une baisse de la demande et de l'approvisionnement intérieur de l'ordre de 94,2% et 76% respectivement, et 72% estiment avoir des difficultés de financement (ISSEA, 2020).

Ainsi, au regard de la facilité de son mode de transmission et de la peur créée dans l'esprit des populations avec la propagation de COVID-19 (Harahap et al., 2021), le mode de vie des êtres humains a changé (Galhotra et Dewan, 2020 ; Shahzad et al., 2020a ; Shahzad et al., 2020b). En guise de réponse à cette propagation pandémique, il a été recommandé aux différents pays infectés par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la mise sur pieds de diverses mesures barrières. Caractérisées de manière non exhaustive par, la distanciation sociale, l'auto-isolement, la fermeture temporaire des établissements d'enseignement (écoles, lycées, universités) et des espaces publics (bars, restaurants, boutiques) (Beckers et al., 2021 ; Shahzad et al., 2020b ; Today, 2020), ces mesures restrictives ont fortement impacté le secteur du commerce (Beckers et al., 2021). Ainsi, en absence de financement, et dans le but de ne pas laisser le monde se déperir par manque de produits vitaux, les plateformes numériques paraissent désormais comme l'une des meilleures options non seulement pour financer les projets (Tatchemo et al., 2022), mais aussi pour se procurer certains biens tout en restant connecté au monde (Galhotra et Dewan, 2020).

En effet, pour la grande majorité des auteurs ayant traité du commerce en période de COVID-19, la digitalisation semble être la clé du succès des entreprises dans tous les secteurs d'activité (Galhotra et Dewan, 2020 ; Huang et al., 2020 ; Weersink et al., 2021). En effet, face à ces mesures restrictives, seules les entreprises capables de mobiliser des ressources et compétences clés au sens de (Barney, 1991) en matière de technologie (e-commerce) pourront être plus résilientes selon les experts industriels (Galhotra et Dewan, 2020) et observer une plus grande croissance du flux de leurs activités (Kim, 2020). Toujours en quête de solution face aux mesures barrières, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) affirme que c'est le bon moment pour qu'intervienne avec vigueur et vitalité le commerce électronique non seulement pour prouver son importance mais aussi sauver l'économie mondiale par des achats sur le réseau internet ou intranet (OMC, 2020).

Au-delà de ce cadre prédictif, il est largement reconnu que la technologie du commerce électronique offre de nombreux avantages potentiels aux entreprises (Rahayu et Day, 2017). Ainsi, d'après Gomber, Kauffman et al. (2018) la littérature relève quelques principaux avantages du e-commerce tels que la réduction des coûts, l'augmentation des ventes, l'augmentation de la productivité, la réduction du temps de traitement, l'extension de la portée du marché et l'augmentation de la fidélité des clients. De ce fait, en temps de crise comme le suggérait déjà l'OMC (2020), le e-commerce est un outil essentiel pour les petites et grandes entreprises du monde (Beckers et al., 2021) et les organisations peuvent étendre leur marché aux marchés nationaux et internationaux (Priambodo et al., 2021). Ce recours massif au e-commerce selon la littérature a été majoritairement gage de bon résultat.

Ainsi, selon Bhatti et al. (2020), le coronavirus eu a un impact sur l'ensemble du commerce électronique dans le monde ; il a changé la nature des affaires. Dans leurs travaux, ils soulignent les résultats d'une étude selon laquelle 52 % des consommateurs en période pandémique évitaient d'effectuer leurs achats dans des magasins traditionnels et dans des endroits bondés. En outre, 36 % d'entre eux déclaraient éviter les achats en magasin jusqu'à ce qu'ils soient vaccinés contre le coronavirus. De ce fait, ils concluaient que le e-commerce a augmenté tant le nombre d'acheteurs dans les pays développés, que dans les pays en développement (Malaisie, Singapour, Thaïlande, Pakistan). Selon un rapport du CNUCED 2020, cette augmentation a surtout profité aux grandes plateformes numériques mondiales pendant la pandémie.

À cet effet, un journal américain *The Guardian* en 2020, constatait que Amazon, le géant américain du e-commerce, a connu pendant la crise, une augmentation dans ses ventes d'une valeur de 11 000 dollars de produits et services par seconde à travers le monde ainsi qu'une augmentation de l'activité qui se trouve dans ses performances en bourses qui ne cessent d'atteindre des sommets. Pour ce qui relève des entreprises entièrement numériques, en particulier les *Marketplaces*, des statistiques portent à conclure qu'elles ont mieux résisté à la crise actuelle. Par exemple le marché en ligne Mercado Libre d'Amérique latine, a vendu deux fois plus d'articles par jours au cours du deuxième trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019 ; et la plateforme Jumia a enregistré un bond de 50% de ses transactions au premier semestre 2020 (CNUCED, 2021). Selon le quotidien *Investir au Cameroun* (2021), la CAMPOST a récemment entrepris, pour un montant de 194,27 millions de FCFA un projet pour l'étude de la faisabilité du déploiement d'une plateforme d'e-commerce, cela témoigne de l'utilité du e-commerce pour la croissance et le développement du pays.

Toutefois, à l'opposé des grands e-commerçants qui ont vu le volume de leurs activités se décupler, les détaillants dans le domaine sont par contre confrontés à plusieurs défis tels que, l'allongement des délais de livraison, le problème du contrôle des mouvements, de la distance sociale ce qui vient mitiger l'effet de la crise COVID-19 sur le développement du e-commerce (Nivethitha et al., 2020). En outre, une étude de Frédéric (2020) relève que les trois quarts des sites d'e-commerce ont enregistré des baisses de leurs ventes, les acteurs du web se trouvant face à des difficultés logistiques pour gérer parfois de forts afflux de commandes et assurer un *sourcing* satisfaisant des produits provenant souvent de l'étranger. Dans cette mouvance, Amazon a également été confronté à des difficultés. En effet, ce géant américain du e-commerce a dû se résoudre (afin d'assurer les nouvelles normes sanitaires) à une fermeture de ses entrepôts suite à une décision de justice défavorable.

De plus, d'après un rapport de l'OMC (2020) plusieurs difficultés liées au e-commerce ont été relevé ou été amplifiées pendant cette pandémie, notamment des prix excessifs (qui augmentent jusqu'à des niveaux déraisonnables), des préoccupations concernant la sécurité des produits, des pratiques de nature à induire en erreur, des préoccupations liées à la cyber sécurité, la nécessité d'augmenter la bande passante. Dans la même optique, le CNUCED (2021) liste une série d'obstacles persistants dans plusieurs pays moins développés ayant empêché les entreprises de tirer parti des opportunités offertes par le e-commerce en période de Covid-19.

Pour faire face à ces difficultés, les entreprises du e-commerce ont développé des stratégies leur permettant de passer outre. À titre d'exemple, un quotidien américain (*op. cit.*), révèle qu'Amazon afin de rentabiliser ses activités tout en protégeant son personnel, a mis sur pied des stratégies sanitaire lui permettant de faire face à la crise telles que : la mise en avant des produits de première nécessité, la création d'un laboratoire qui permettra de tester ses employés américains pour les rassurer et ainsi éviter que les entrepôts ne deviennent des foyers de contagion, le recrutement de nombreux employés pour faire face à l'afflux des commandes en ligne, l'augmentation des salaires, etc. Tout cela lui a permis de faire l'annonce d'un investissement massif et inédit de 4 milliards de dollars au deuxième trimestre soit l'équivalent de son bénéfice prévisionnel sur cette période.

Ainsi, suite à cet effet mitigé du développement du e-commerce durant la période mettant en opposition ses vertus pour ce qui la pratique mais aussi les résultats relativement négatifs d'autres e-commerçants dans le monde, nous pouvons nous poser la question de savoir comment les entreprises camerounaises du e-commerce se redéployent pour améliorer leur performance en situation de la COVID-19 ?

Cet article a ainsi pour principal objectif de mettre en relief les déterminants de la performance des entreprises camerounaises du e-commerce en situation de la COVID-19. Pour y parvenir la performance du e-commerce sera discutée ensuite, la démarche méthodologique et enfin, les résultats et leurs implications.

2. LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DU E-COMMERCE : REGARDS CROISÉS D'UN CADRE THÉORIQUE DYADIQUE

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) à l'origine du E-commerce : un aperçu de la théorie de la diffusion des innovations

Depuis les travaux de Schumpeter (1934), l'innovation est désormais un puissant levier de compétitivité et de croissance pour toute entreprise. Elle considérée comme la réponse la plus adaptée à la pression économique actuelle (Amabile, 1988 ; Shalley, 1995). Dans ses travaux fondateurs, Schumpeter (1934) distingue deux types d'innovations, l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. Tandis que cette dernière renvoie à une innovation *ex-nihilo*, la première quant à elle, correspond à une innovation inspirée d'une innovation existante.

Dans la pratique, l'innovation radicale étant rare, l'innovation incrémentale, est la plus récurrente avec une expression plus prononcée en contexte africain où les agents économiques s'inspirent généralement des travaux/procédures existantes occidentale pour les contextualiser. Ces deux types d'innovation donnent donc lieu à quatre formes courantes d'innovations auxquelles les entreprises recourent lorsqu'elles veulent innover. Il s'agit de l'innovation de produit, de procédé, commercial et organisationnel. De manière générale, par l'introduction volontaire et l'application d'idées nouvelles et pertinentes, l'innovation doit augmenter de manière significative la performance des organisations (West et Farr, 1989). Elle demande donc, de la créativité et une certaine prise de risque, les résultats sont donc incertains et imprédictibles.

Depuis la fin des années 90 et le début des années 2000, internet est devenu le levier par le truchement duquel, les entreprises mobilisent les Nouvelles Technologies de l'information Communication (NTIC) pour innover et faire ainsi face aux difficultés de marché (concurrence, atteinte des cibles etc.) d'une part (Ma et al., 2014), mais surtout, offrir aux clients des services personnalisés et compétitifs leur permettant ainsi d'accroître leur chiffre d'affaires d'autre part (Chuang et Lin, 2015). De cette importance des NTIC, nombreux sont les auteurs qui ont traité des innovations dans divers secteurs d'activités. Ces derniers, ont régulièrement convoqué les travaux de Rogers (1995), Rogers et al. (2014)

sur la théorie de la diffusion de l'innovation comme facteur de performance (Dearing et Cox, 2018 ; Sahin, 2006 ; Xiong et al., 2016).

En contexte du COVID-19, caractérisé par diverses mesures restrictives et barrières, les NTIC peuvent donc constituer une puissante balise de performance commerciale pour les entreprises du e-commerce comme le suggère la littérature. En effet, plusieurs travaux (Loukis, et al., 2012 ; Oliveira, et al., 2002) soulignaient déjà que l'intégration des NTIC dans les prestations de services des entreprises améliorerait l'efficacité de ces dernières et réduirait les coûts. À cet effet, les entreprises du e-Commerce sont les plus concernées par les opportunités qu'offre cette pandémie, il revient donc à ces dernières de trouver les voies et moyens pour améliorer leurs performances. La théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 1995) permet donc ainsi de comprendre comment ces entreprises peuvent innover dans leurs secteurs d'activités à travers les NTIC pour créer plus de la richesse.

De ce fait, les nouvelles technologies ont favorisé de nombreuses avancées dans le monde des entreprises. Ces modifications s'inscrivant dans la logique de faire face à des consommateurs plus exigeants avec de nouveaux comportements qui doivent être pris en considération (Bobineau, 2016). Ainsi, l'innovation est perçue comme un puissant levier de compétitivité et de croissance pour les entreprises (Schumpeter, 1934 cité par Hagedoorn, 1996). D'après le manuel Oslo de l'OCDE (2005), l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Elle est avant tout le résultat de la science et de la technologie.

Toutefois, la relation entre l'innovation et la performance des entreprises a été mise en exergue par plus d'un auteur. Par l'introduction volontaire et l'application d'idées nouvelles et pertinentes, l'innovation doit augmenter de manière significative la performance des organisations (West et Farr, 1989). Pour ces auteurs, elle nécessite de la créativité et une certaine prise de risque, car les résultats sont généralement incertains et imprédictibles. Selon Amabile (1988) et Shalley (1995), l'innovation est considérée comme la réponse la plus adaptée à la pression économique. Ainsi, pour être compétitif, adopter le E-commerce dans ses activités pourrait être une source d'avantage concurrentiel explique Khan (2016).

En effet, la pertinence et le caractère innovateur du e-commerce puise ses origines de l'utilisation du réseau internet qui, depuis son avènement dès le début des années 2000, s'est progressivement imposé comme l'un des principaux outils de communication auquel les populations recourent à travers les réseaux sociaux (Avom et Malah, 2022), mais aussi de performance des organisations (Edosomwan, et al., 2011). C'est ainsi que sur le plan organisationnel, Abebe (2014) soulignait déjà que dans un contexte de compétitivité, seules les entreprises qui auront un intérêt porté vers l'utilisation grandissante des TIC pourront au-delà de leur capacité à être plus résilientes, observer une plus grande efficacité. Dans la même optique, un Rapport de la Commission Européenne¹ (2015), confirme qu'en Europe, plus de 50% de la croissance de la productivité est étroitement liée à l'utilisation des TIC.

Bien que selon le même rapport de la Commission Européenne, le continent africain était encore au bas des classements mondiaux en matière de développement et d'exploitation du potentiel de ce dernier, force est de constater qu'il y a une nette amélioration de nos jours. En effet, selon un rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED, 2017), cette nouvelle tendance qui ne cesse de changer les comportements des consommateurs a atteint au plan mondial une valeur de 29 milliards de dollars en 2017, ce qui équivaut à 36% du PIB et à une croissance

¹ Rapport de la Commission Européenne de 2015, portant sur l'évolution des TIC en Europe.
<https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr>

de 13% par rapport à l'année précédente. De plus, entre 2005 et 2015, l'Afrique a vu le nombre d'utilisateurs le téléphone mobile (TIC) passer de 130 à 900 millions (Peyroux et Ninot, 2019), facilitant ainsi l'accroissement du volume d'affaires de certains utilisateurs (Hamri et Ech-charrady, 2022), tout en suscitant des capacités entrepreneuriales à travers le E-commerce ou commerce électronique pour d'autres (Boudet, 2022). Pour ce qui est du Cameroun, il prend part à l'émergence du e-commerce à petits pas, consécutivement aux efforts déployés par le gouvernement au travers de certaines actions telles que le document du Plan Stratégique Cameroun Numérique 2020.

Au-delà de ce cadre descriptif, l'énorme potentiel du commerce électronique n'est plus un sujet à débat, car il devient un outil incontournable de la vente indirecte (Abou-Hafs, 2018). Depuis la fin des années 90 et le début des années 2000, internet est devenu le levier par le truchement duquel, les entreprises mobilisent les Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (NTIC) pour innover et faire ainsi face aux difficultés de marché (concurrence, atteinte des cibles etc.) d'une part (Ma et al., 2014), mais surtout, offrir aux clients des services personnalisés et compétitifs leur permettant ainsi d'accroître leur chiffre d'affaire d'autre part (Chuang et Lin, 2015).

En effet, internet a modifié complètement les relations d'échange de biens et de services entre les marchands et les consommateurs. Autrefois, dans le contexte du commerce traditionnel, la relation d'échange était basée sur la vente directe qui prend en compte le contact visuel et individuel avec le produit et le vendeur. Cette dimension spatiale va se trouver éteinte au profit de la dimension virtuelle à l'arrivée du commerce électronique. Plusieurs travaux (Chuang et Lin, 2015 ; Loukis et al., 2012 ; Oliveira et al., 2002) soulignaient déjà que l'intégration des NTIC dans les prestations de services des entreprises améliorerait l'efficacité de ces dernières et réduirait les coûts.

Caractéristique du E-commerce et indispensabilité de la confiance

De manière générale, même s'il caractérise toute activité économique menée via Internet (Tagliavini et al., 2001), il faut tout de même noter qu'aucune définition ne saurait être exhaustive des caractéristiques du e-commerce (Rahayu et Day, 2017). Car comme le soulignent Nivethitha et al. (2020), il ne se limite pas seulement à l'achat et à la commercialisation de produits en ligne. C'est ainsi que d'autres auteurs tels que Turban et al. (2004) définissent le commerce électronique comme un processus d'achat, de vente, de transfert ou d'échange de produits, de services et/ou d'informations via des réseaux informatiques, principalement Internet et intranet. Une autre définition plus détaillée fait état de ce que le e-commerce renvoie aux « services de soutien au commerce... comprenant le courrier électronique inter-organisationnel, les répertoires, les systèmes de soutien au commerce pour les produits de base, les produits, les biens et services personnalisés, les informations de gestion et les systèmes de rapports statistiques » (Clarke, 2005).

Dans la même lancée des éléments de définition Benai et al. (2021), considèrent le e-commerce comme un ensemble de transactions commerciales réalisé à distance à travers les interfaces électroniques et digitales. Toutefois, ces auteurs soulignent que le E-commerce peut s'apparenter à une activité risquée et incertaine dans certaines conditions. Cette incertitude découle du caractère virtuel de ses échanges commerciaux contrairement au commerce traditionnel. Dans un pareil contexte, la problématique de la confiance a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Abou-Hafs, 2018). En effet, la fidélisation des consommateurs se trouve confronter à un risque élevé de méfiance suite au régime d'échange basé sur les relations d'échanges virtuelles (Pavlou, 2003). Le consommateur ne disposant pas d'une représentation visuelle des produits et services, son engagement vis-à-vis de l'achat en ligne reste fragile Viot et Viot (2011).

Le caractère virtuel des échanges engendre ainsi chez le consommateur en ligne une insécurité et prouve le besoin d'assurance vis-à-vis du marchand en ligne. En effet, dans le contexte du e-commerce bien que certains sites proposent le paiement à la livraison, pour la majorité le règlement s'opère à la

commande. Le consommateur, qui, a l'habitude d'acquérir le produit tout de suite après le paiement se trouve donc perplexe et se pose tout un tas de questions : « *le produit que j'ai payé, va-t-il être livré ? Le produit livré, va-t-il correspondre à celui que j'ai commandé ? Parce qu'il devient dépendant du marchand et qu'il n'a aucune emprise sur ces actions, le consommateur se place dans une situation de vulnérabilité* » (Chouk, 2005). De ce fait, ses attentes envers le marchand s'articulent autour du respect de l'engagement à honorer et des promesses à tenir (Abou-Hafs, 2018). Dans ce contexte, la confiance est au sens de Hosmer (1995) cité par (Corbitt et Thanasankit, 2003), une attente du consommateur que les marchands en ligne se comportent en adéquation avec leurs engagements, négocient honnêtement et ne profitent pas de la situation même si l'opportunité se présente. Face à ses défis, il devient impératif pour les E-commerçants de déployer les moyens susceptibles de développer un sentiment de confiance chez le consommateur en ligne. Moyens sans lesquels les objectifs de l'entreprise seront difficilement atteints.

Cette étude épouse d'une part les travaux de Chuang et Lin (2015) ; Dearing et Cox (2018) ; Ma et al. (2014) ; Sahin (2006) ; Xiong et al. (2016) qui convoquent la théorie de la diffusion de l'innovation et d'autre part la théorie de la confiance comme facteur de performance des entreprises. En fait, dans la présente étude, la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 2004 ; Rogers et al., 2014 ; Sahin, 2006) et la théorie de la confiance permettent de comprendre comment les entreprises du E-commerce peuvent se déployer en contexte de Covid 19 de façon à offrir une expérience utilisateur assez compétitif par rapport à ses concurrents.

3. MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION

Les études sur les entreprises africaines ont le plus souvent souffert de colportage des concepts et théories. Cette démarche qui relève le plus souvent d'un comportement mimétique est adopté au détriment d'une connaissance approfondie du fonctionnement réel et contingent de ces entreprises, mais également de leurs acteurs (Tidjani, cité par Nizet, 2007). Comme pour résorber ce manquement, la présente étude procède par une approche exploratoire suivant une étude de cas multiples. Cette méthode prônée par Yin (1989) emprunte les principes des approches « enracinées » de Glaser and Strauss (1967) pour leur utilité dans l'étude de phénomènes peu connus (Strauss et al., 2004). En effet, comme souligné plus haut, très peu d'entreprises camerounaises exercent l'activité du e-commerce, amputant ainsi toute possibilité d'y mener une étude quantitative. Le choix d'une étude qualitative par cas multiples vise ainsi à dépasser le caractère idiosyncratique de chaque cas. Par ailleurs, il permet d'une part de mieux comprendre les stratégies mises sur pieds par les E-commerçants camerounais pour faire face à la pandémie du Covid-19 et d'autre part de procéder à un examen systématique des différences entre les cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). Nous avons retenu huit cas, nombre qui semble satisfaisant au regard des recommandations de Rispal (2002). Une présentation synoptique des cas étudiés est proposée dans le tableau ci-dessous. Dans le cas d'espèce, cette étude s'est portée sur les entreprises ayant un site web électronique marchand.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Cas	Capital social (Francs CFA)	Date de création	Nombre d'employés	Nature des articles proposés
Cas 1	100 millions	2005	Plus 100	Électroménagers
Cas 2	2 millions	2019	1	Ustensiles de cuisine
Cas 3	200 mille	2019	1	Produits vestimentaires
Cas 4	3,5 millions	2019	4	Électroménagers
Cas 5	7 millions	2017	20	Électroménagers
Cas 6	500 mille	2019	3	Produits vestimentaires
Cas 7	1,5 million	2018	2	Programme minceur
Cas 8	3 millions	2017	6	Électroménagers

Source : auteurs

En cohérence avec la stratégie de recherche adoptée, les entretiens semi-directifs effectués ont débuté par une question ouverte sur le E-commerce, accordant une place prépondérante à l'inattendu, à la nouveauté et à la découverte (Strauss et al., 2004). Partant, l'on a pu faire émerger les stratégies, voire les innovations déployées par les E-Commerçants en contexte de Covid-19 que nous avons par la suite ramenées à l'aune des performances réalisées par ces derniers. À travers ce processus, la saturation théorique conçue au sens de Glaser et Strauss (1967) comme le moment à partir duquel le chercheur ne trouve plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. À l'issue de ces entretiens, les données collectées et retranscrites ont fait l'objet d'une analyse de contenu (lexicale et thématique) minutieuse sous l'assistance d'un logiciel d'analyse automatisée de données qualitatives (Nvivo V10). Les principaux résultats de ladite analyse sont présentés dans la section suivante.

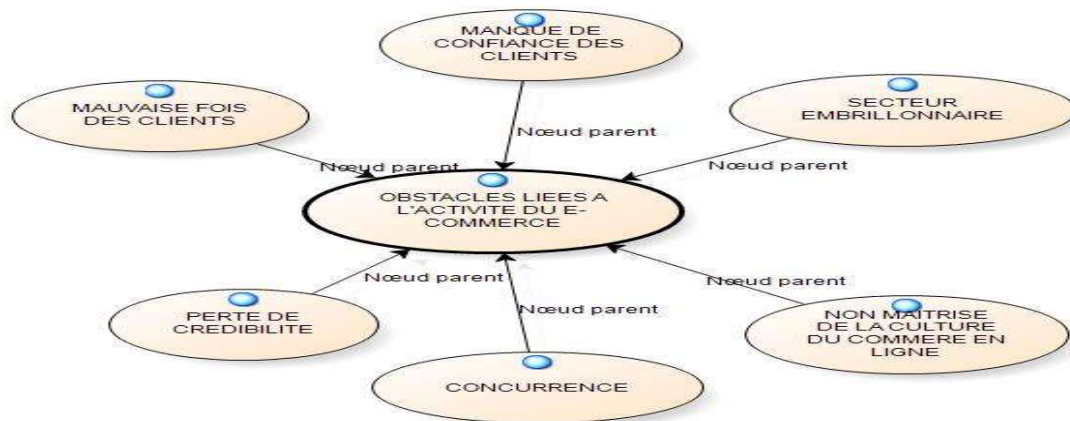
4. ANALYSE DIFFERENCIEE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES DU E-COMMERCE EN CONTEXTE DE LA PANDEMIE DE LA COVID-19

Partant de la loi Darwinienne selon laquelle « *les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* », cette section est le lieu de présentation des différentes stratégies déployées par les E-commerçants pour faire face à la pandémie de la COVID-19. Avant de s'y atteler, il convient de faire une brève présentation de la perception qu'ont les E-commerçants camerounais de leur activité.

4.1.Obstacles liés à l'activité du E-Commerce au Cameroun

Bien qu'étant un secteur à fort potentiel pour les entreprises camerounaises, le e-commerce rencontre de nombreuses difficultés liées notamment au contexte et à la nature de l'activité tel que présenté par la figure ci-dessous. Dans un environnement caractérisé par une culture peu développée de l'activité du e-commerce, les individus ont du mal à recourir à cette pratique. Leurs préférences sont plutôt portées vers le commerce classique qui s'effectue par des achats physiques et non en ligne.

Figure 1 : Diagramme en bulle des différents obstacles à l'activité de l'E-commerce au Cameroun



Source : nous même via NVIVO 10.

Les obstacles dominants au sein des différentes entreprises interrogées sont entre autres :

Secteur embryonnaire

Des propos recueillis chez certains praticiens du domaine, le secteur du e-commerce au Cameroun semble très critique. En effet, tandis qu'une partie relativement importante de la population manifeste son intérêt à l'utilisation de ce mode de commerce, il n'existe parallèlement pas, de réelle incitation concrète rendant l'activité plus lucrative et plus bénéfique tant pour les entreprises que les clients. Un interviewé martèle à ce propos que : « *Il y a beaucoup à faire ici au Cameroun au niveau du e-commerce. C'est un terrain toujours vierge. C'est un secteur qui n'est pas assez développé, ceci est dû à la structure qu'on a en place en ce qui concerne le e-commerce. Il y a encore beaucoup de chose qu'on n'a pas mise en place. Il s'agit des routes, il faut des adresses physiques qui est un peu compliqué pour le moment, il faut aussi que le gouvernement arrange vraiment la loi qui essaye de supporter ce secteur, pas détruire.* »

La concurrence

La concurrence qui désigne la rivalité entre plusieurs agents pour un même marché, constitue un facteur significatif pour le développement du e-commerce au Cameroun. En ce sens, un interviewé souligne que : « *avec la pandémie on a constaté qu'il y a beaucoup de petite entreprise dans le secteur du e-commerce qui ont vu le jour. Les individus vendent des choses en ligne plus qu'avant.* » Dans cette veine, un autre interviewé renchérit en ses termes que : « *Ils ne sont pas spécialistes dans le domaine. Même s'il pratique cette activité, ils n'ont aucune stratégie. Par exemple quand tu veux vendre des habits tu pars juste chercher les habits dont tes amis ont besoin tu mets en ligne sans aucune stratégie derrière or pour nous entreprise, nous avons des gens que nous payons pour penser et analyser le marché.* »

Non-maitrise de la culture du E-commerce

Aujourd'hui l'environnement du détail se métamorphose, renforcé en cela par la digitalisation des processus d'achat. Dès lors, les entreprises commencent de plus en plus à privilégier le canal électronique dans leurs stratégies (Avery et al., 2012). Compte tenu de la nouveauté qu'il représente, mais aussi des spécificités qu'il apporte, le canal électronique influence les interactions entre détaillants et consommateurs. Il en résulte chez les consommateurs des changements, touchant leurs préférences, leurs attentes, leurs perceptions et leur attitude. Cependant, dans le contexte camerounais, les individus ne sont pas encore renseignés par rapport à cette activité. À cet effet, un interviewé souligne que : « *d'abord au niveau de la mentalité. Beaucoup de gens n'ont pas encore la mentalité du e-commerce. Du fait qu'ils peuvent voir quelque chose en ligne, sur un site internet et passer la commande. Beaucoup hésitent encore. Donc c'est un peu ça le principal obstacle. Les clients se disent toujours, est-ce que ce que je vois là-bas c'est ça qu'on va me livrer ? Est-ce que c'est la même chose ?* ».

Perte de crédibilité

Le manque de confiance des consommateurs camerounais quant à l'activité du e-commerce est en partie dû à la faible crédibilité de ses opérateurs. Cet argumentaire se justifie par les propos d'un e-commerçant interrogé qui affirme que « *à vrai dire les ventes en ligne c'était un business qui passait mais aujourd'hui là, nos frères camerounais ont gâté le business. Il y a des gens qui mettent les produits en ligne or ils n'ont même pas le produit sur place et après ça dès que le client envoie l'argent une ou deux fois, après ils ne livrent les marchandises, ou même quand ils livrent ce n'est pas de bonne qualité* ».

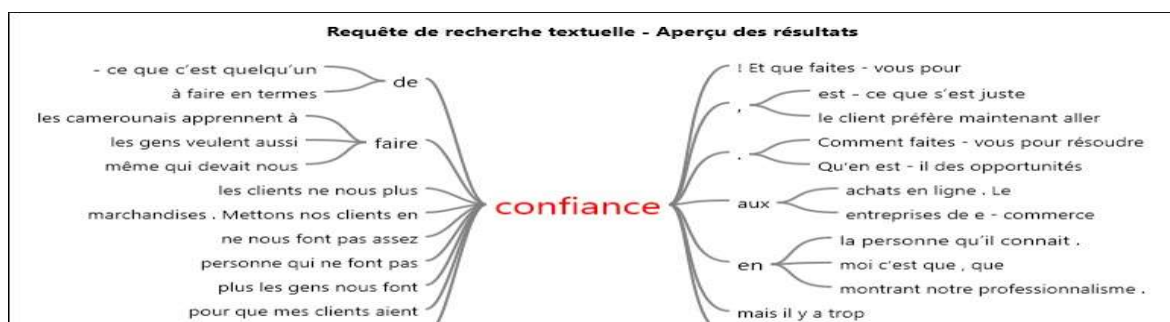
Mauvaise foi des clients

Les clients sont tout aussi responsables du ralentissement de l'activité du e-commerce camerounais à cause de leurs comportements qui parfois découragent les e-commerçants. À ce propos, les entretiens révèlent que : « *Comme obstacles il y a beaucoup de clients qui rejettent les articles après avoir commandé. Il y a des clients qui commandent et après ils désistent* ».

Manque de confiance des clients

Depuis son origine, le e-commerce fait face au problème de confiance entre le consommateur et le vendeur (Chouk, 2005). Les résultats de notre analyse ne semblent s'éloigner de cette réalité car pour beaucoup de répondants c'est un facteur prépondérant dans leur processus de décision d'achat ou non des produits en ligne comme le témoigne la recherche textuelle ci-dessous.

Figure 2 : Recherche textuelle de l'utilisation du terme de confiance.



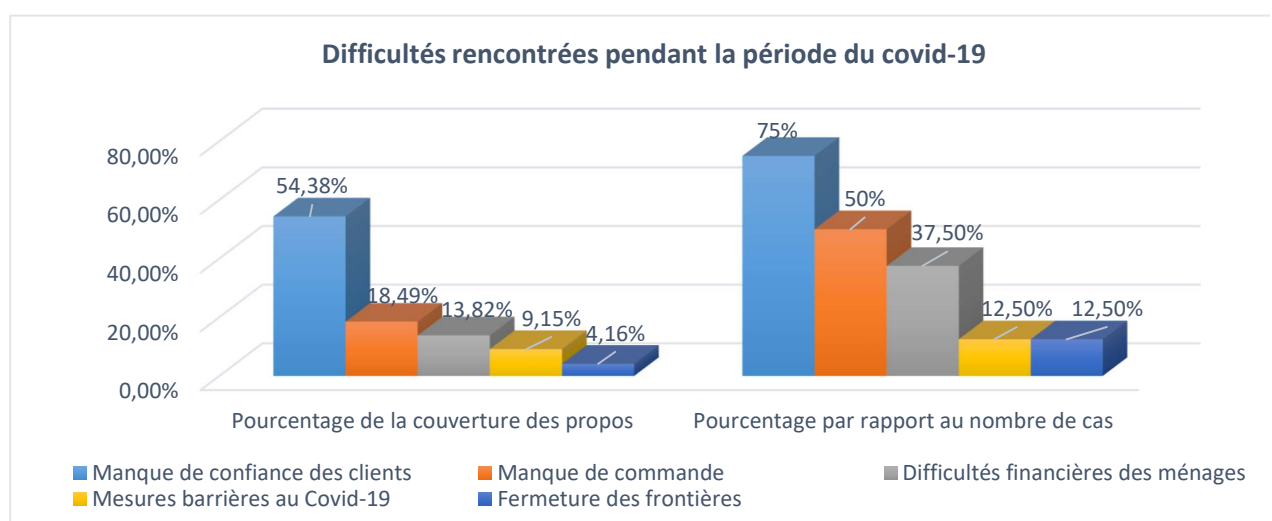
Source : auteurs via NVivo 10.

Une analyse approfondie des verbatim nous révèle que selon l'imagée des répondants certains vendeurs en ligne ne sont pas dignes de confiance. À ce propos, un interviewé souligne que : « *Quand vous venez acheter, vous testez le produit et puis vous partez avec, maintenant la difficulté s'est que le client va exiger que tu lui donnes une garantie. Toi de ton côté si tu lui donnes une garantie sachant que si quelque chose arrive à cet article tu vas récupérer et s'est toi la perdante, parce que le magasin ne va pas récupérer. Donc on a vraiment une difficulté au niveau de la garantie* ».

4.2. Difficultés rencontrées par les entreprises du e-commerce pendant la COVID-19

Depuis le début de la pandémie, les obstacles à l'activité du E-commerce se sont multipliés entraînant avec de lourdes conséquences sur la performance du secteur. Le tableau ci-dessous fait l'état de quelques-unes de ces difficultés.

Graphique 1 : Difficultés rencontrées pendant la pandémie du COVID-19

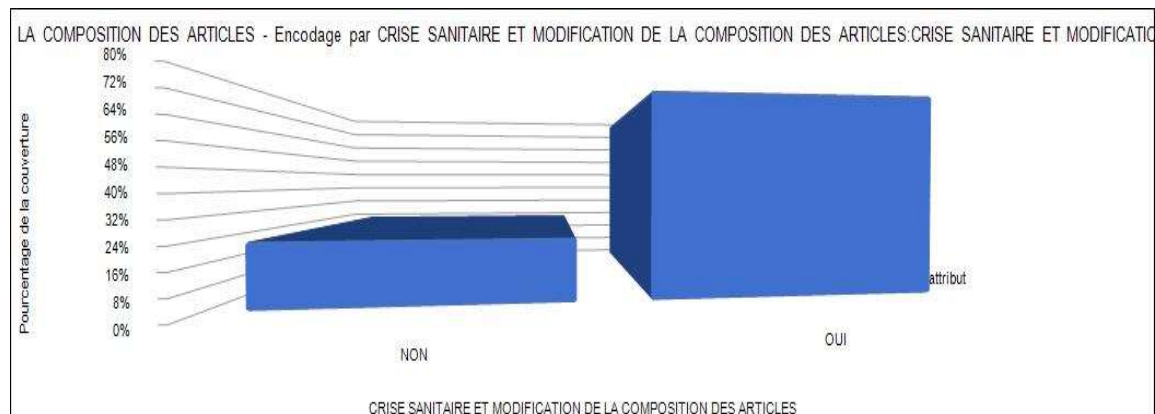


Source : nous même à partir des analyses sur NVIVO 10.

Au regard de ce graphique, il est perceptible que le principal obstacle rencontré par les e-commerçants pendant la pandémie de la COVID-19 réside dans le manque de confiance avec un taux de couverture de 54,38% soit 75% des cas. Ceci peut être attribué à des difficultés telles que : la culture, les mauvaises expériences des consommateurs avec certains e-commerçants, les mœurs et bien d'autres facteurs. Le second obstacle est l'absence de commandes dont 50% des cas et une couverture de 18,49%. Ensuite, viennent les difficultés financières des ménages qui représentent 37,5% des cas. Ces dernières peuvent être attribuées au fait que la plupart des ménages étaient confinés, ce qui diminuait leurs sources de revenu à cause de l'inactivité de ceux-ci. Enfin, viennent la fermeture des frontières et les mesures barrières à la COVID avec 12,5% de cas chacun.

4.3. Crise sanitaire et modification de la composition des articles proposés par les entreprises

Les entreprises de commerce électronique interrogées vendent une variété de produits, mais la crise de la COVID-19 a été associée pour la plupart des entreprises à un changement dans la composition des ventes, principalement vers des articles essentiels afin de pouvoir répondre aux besoins de sa clientèle.

Graphique 2 : Pourcentage des avis des répondants sur la modification des articles

Source : nous même via NVIVO 10.

L'analyse de cette figure permet de constater que 62,5% des entreprises interrogées confirment avoir modifié la composition de leurs articles durant la pandémie. Cette modification peut s'expliquer par le fait que beaucoup ont été affectées par les fermetures de frontières limitant ainsi les activités commerciales initiales. À cet effet, ayant constaté une augmentation des ventes d'articles les plus demandés (masques faciaux et désinfectants), ces entreprises ont diversifié les produits à commercialiser. Toutefois, 37,5% des autres entreprises disent n'avoir pas modifié la composition de leurs articles.

4.4.PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE E-COMMERCE DANS LA CONTINGENCE DE LA PANDEMIE DU COVID-19

Perception par les e-commerçants de l'atteinte des objectifs durant de la Covid-19

Le nuage de mots ci-dessous, permet de dévoiler la pensée des répondants camerounais sur l'effet de la pandémie Covid-19 sur l'atteinte de leurs objectifs initiaux. En effet, l'analyse de l'occurrence des mots à cette préoccupation souligne par ordre décroissant de réponse que les mots les *Non ; Pas Objectifs ; N'ai ; Pandémie ; Atteindre ; Survenue*. Un essai de reconstruction syntaxique de l'ensemble des répondants pourrait à cette question pourrait être : Non, depuis la survenue de la pandémie je n'ai pas atteint mes objectifs. C'est d'ailleurs ce que reprenait in extenso un interviewé en ces termes : « *Non ! Je n'ai pas pu atteindre mes objectifs* ».

Figure 3 : Effet de la Covid-19 sur l’atteinte des objectifs



Stratégies mises sur pieds et performances des entreprises du e-commerce au Cameroun en situation de la covid-19

À l’issue de l’analyse de cinquante-six travaux publiés entre 1997-2008 dans quatre majeures spécialisées sur les questions d’entrepreneuriat², Achtenhagen, Naldi et Melin (2010 cité par Boissin et al., 2019) relèvent que le chiffre d’affaires (ventes) constitue majoritairement (40%), suivi des effectifs (30%) et enfin une minorité (16%) mobilisait plus d’un indicateur à la fois. Concernant les ventes, plusieurs articles ont questionné les facteurs pouvant l’influencer. À ce titre, tandis que certains se sont inscrits dans la continuité des travaux de Penrose (1959), dans le cadre de cette recherche, il a premièrement été question de s’arrimer à la logique des micro-économistes classiques pour qui ces indicateurs dépendent des facteurs extérieurs. Ainsi, il est spécifiquement question, à travers la figure ci-dessous, de vérifier si le financement a été mobilisé comme vecteur de croissance des ventes comme le relève la littérature de (Boissin et al., 2019).

Figure 4 : Mobilisation du financement comme stratégie de résilience



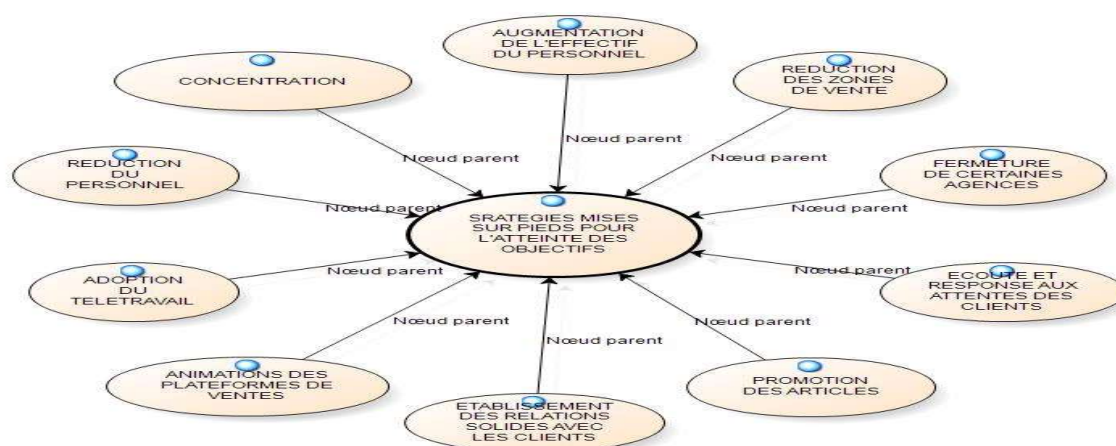
Source : auteurs via NVivo 10.

² Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship and Regional Development et International Small Business Journal

Il ressort de cette analyse que les répondants n'ont pas plébiscité le financement supplémentaire de leur activité comme facteurs de résilience pouvant booster leur vente pendant la crise sanitaire. Les analyses qui vont suivre permettront donc de vérifier les autres stratégies susceptibles d'atteindre ce but.

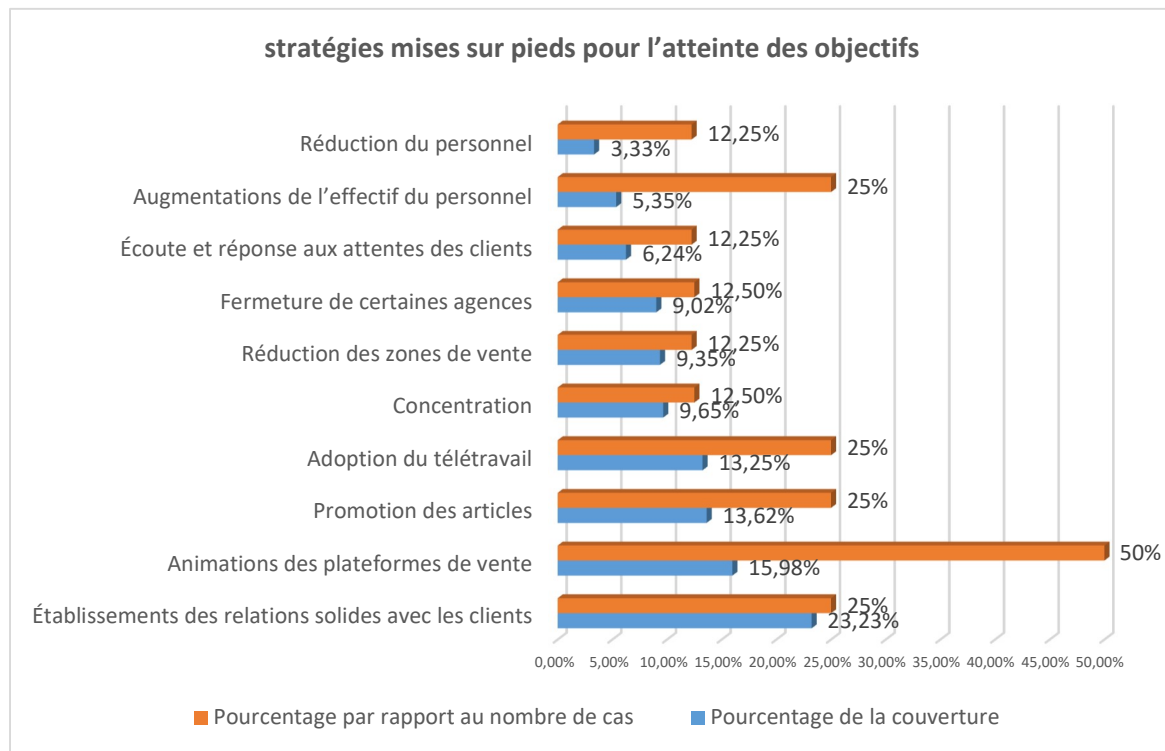
À cet effet, comme relevé plus haut dans la littérature, l'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale (OCDE, 2005). De nombreuses entreprises de commerce électronique ont jugé nécessaire d'améliorer la réponse à la COVID-19 en développant et en adoptant des stratégies. Ces stratégies procédant du fait que le commerce électronique n'était pas suffisamment priorisé dû aux moyens réduits des potentiels clients.

Figure 5 : Diagramme en bulles des stratégies adoptées par les e-commerçants



Source : Nous-mêmes via Nvivo 10.

L'analyse de cette figure permet de constater que de nombreuses stratégies ont été développées et adoptées par les acteurs du e-commerce pendant la pandémie du coronavirus pour pouvoir atteindre leurs objectifs. Lesquelles stratégies varient d'une entreprise à un autre compte tenu des difficultés rencontrées. Ainsi, face à la restriction liée aux agglomérations et distanciation dans certains espaces publics, les entreprises ont fait preuve de résilience face à la pandémie en adoptant le télétravail par exemple. À ce propos, un répondant souligne que « *On a pris avantage de la situation et on a également fait beaucoup de changements, on s'est adapté à la situation parce qu'avant on ne savait pas qu'on pouvait travailler à distance, les gens ne sont pas obligés d'être au bureau, ils peuvent travailler chez eux. La pandémie a montré aux camerounais que tu peux rester chez toi et commander en ligne.* ». Dans la même optique, d'autres entreprises se sont senties obligées de fermer certaines de leurs agences et/ou effectuer des promotions d'articles. C'est ainsi qu'un interviewé martèle à ce propos que « *On était obligé de fermer pour un moment la boutique de Bafoussam. On s'est efforcé de travailler de ce côté-là dans les débuts de la pandémie mais après ça ne donnait plus, il fallait fermer pour limiter certaines charges. Même ici on était obligé de vendre certains habits moins chers pour libérer un peu le magasin parce qu'on ne savait quand est-ce que la pandémie allait s'arrêter. Malgré ça même on ne vendait toujours pas grand-chose.* ».

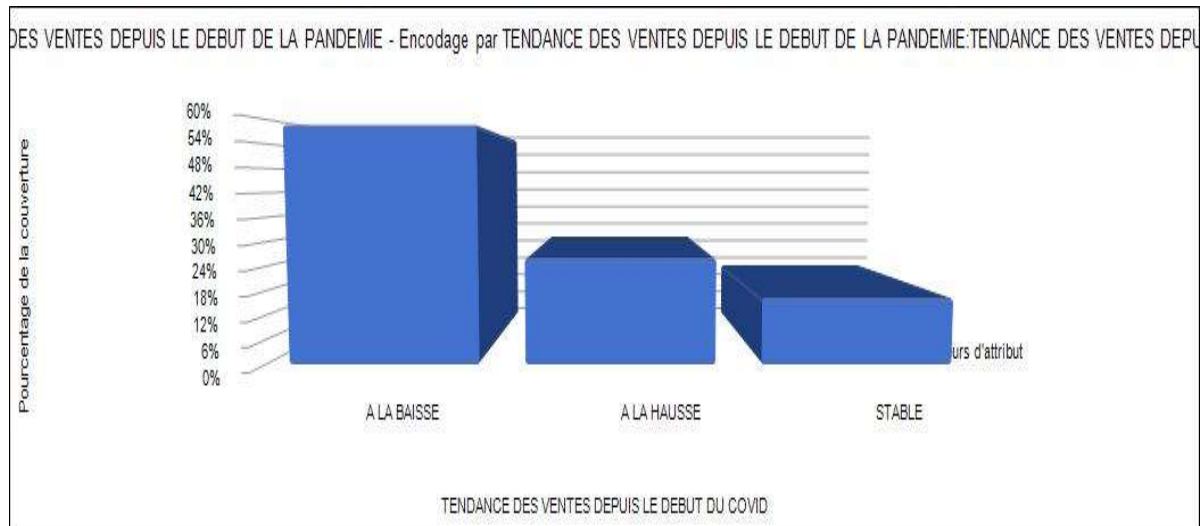
Graphique 3 : Pourcentages des stratégies mises sur pieds pour l'atteinte des objectifs

Source : nous même sur la base des analyses sur NVivo 10.

Au regard du graphique ci-dessus, il est clair qu'avec 50% des cas, la principale stratégie mobilisée par les e-commerçants camerounais pour l'atteinte de leurs objectifs était l'animation des plateformes de vente. Ensuite, venait à parité égale pour un taux 25% des cas, l'adoption du télétravail, l'augmentation de l'effectif du personnel, la consolidation des relations avec le client et la promotion des articles. Enfin, la concentration ; l'écoute et la satisfaction des besoins des clients ; la fermeture des agences ; la réduction du personnel ; et la limitation des zones de vente obtiennent la dernière place en termes de stratégie avec un taux de 12,5%.

Tendance des ventes pendant la pandémie

L'analyse de la tendance des ventes réalisées par les E-commerçants pendant la pandémie du COVID-19 (cf. figure 4) laisse entrevoir que 37,5% des cas étudiés ont principalement enregistré des baisses de leurs ventes pendant la pandémie de la COVID-19, ce qui peut être attribué à des mesures de verrouillage ou à d'autres restrictions, y compris des limites à la circulation des personnes et au transport des marchandises, à la composition des articles proposés durant cette période. Cependant, près de 12,5% disent que la pandémie n'a eu aucun effet sur leurs activités. Tandis que 50% ont enregistré une croissance sur leurs ventes ce qui peut être dû aux stratégies développées et à leur capacité à s'adapter à la situation. On peut donc comprendre que la pandémie du covid-19 a eu un effet mitigé sur l'activité de e-commerce au Cameroun.

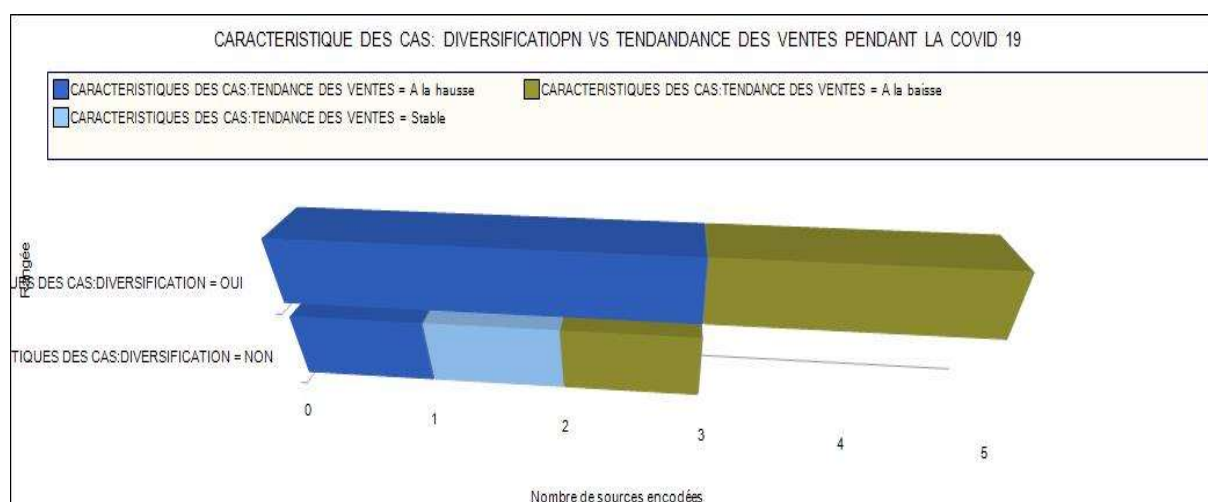
Graphique 4 : Tendance des ventes pendant la pandémie.

Source : auteurs via NVivo10.

Dans le but de comprendre cet effet mitigé ; une analyse robuste à travers des matrices de croisements nous permet d'établir d'une part, le lien entre la diversification et la tendance des ventes, et d'autre part le lien entre les stratégies mises en œuvre et la tendance des ventes.

Diversification et tendance des ventes pendant la Covid-19

À la question de savoir si la diversification serait à l'origine du différentiel de performance des entreprises du E-commerce pendant la pandémie, il ressort du graphique ci-dessous que sur 5 cas ayant opté pour la diversification (changer la nature des articles proposés en fonction des besoins des consommateurs), trois d'entre eux ont connu une hausse dans leur chiffre d'affaires.

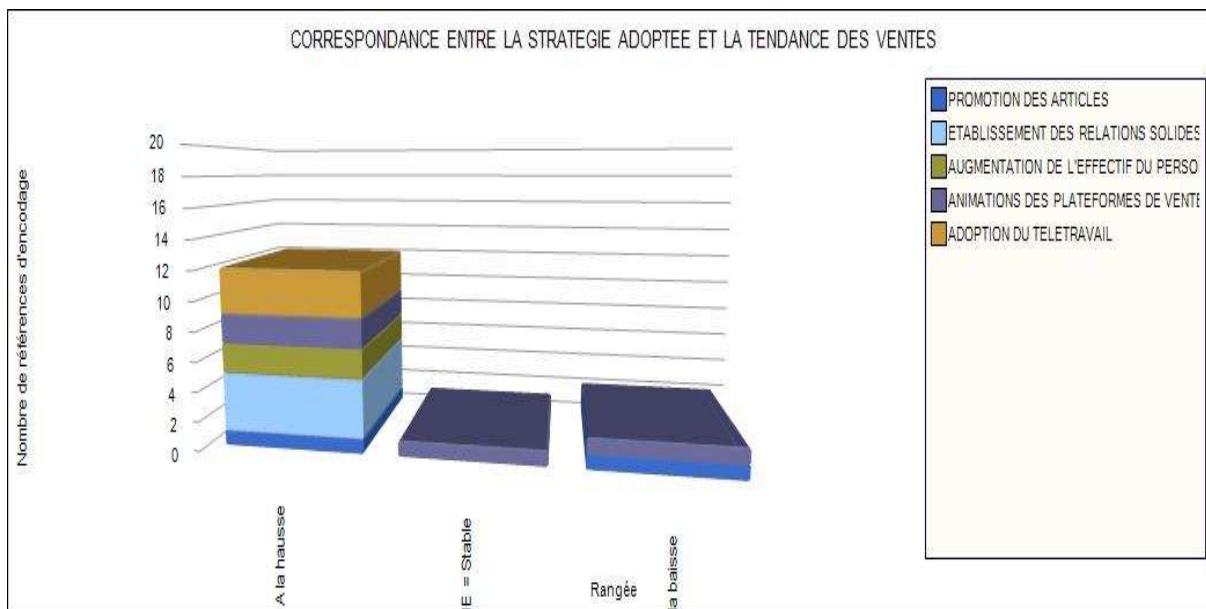
Graphique 5: Diversification versus tendance des ventes.

Source : nous-mêmes via Nvivo 10.

Tendances des ventes pendant la COVID 19 selon la stratégie de résilience utilisée

Le paragraphe vise à analyser l'apport des différentes stratégies sur la tendance des ventes. Ainsi, la figure suivante fait état de la correspondance entre la stratégie mobilisée et les ventes réalisées.

Graphique 6 : correspondance entre la stratégie adoptée et la tendance des ventes



Source : nous-mêmes via Nvivo 10.

La graphique 6 permet de constater que les principales stratégies ayant permis aux e-commerçants camerounais d'améliorer la qualité de leur résultat pendant cette crise sont l'adoption du télétravail et l'établissement des relations solides avec les clients.

Ceci peut mieux se visualiser à travers le nuage de mots ci-dessous qui indexe « Client ; Nous ; Communication ; Articles ; beaucoup ; Argent » comme les mots les plus utilisés pour définir ces stratégies. Ainsi, les stratégies étaient beaucoup orientées sur la communication à l'endroit des clients. Cette approche induisant à l'implicite plus de travail (Nous) à travers la communication par divers canaux d'où l'occurrence réduite des mots tels que « Réseaux ; Sociaux ; Facebook ».

Figure 6 : nuage de mots des stratégies destinées à la vente



Source : auteurs via Nvivo 10

Des deux dernières analyses, on constate donc, que la promotion sur les articles est la stratégie qui a eu le moins d'effet sur les ventes. Ceci peut s'expliquer par la nature des produits commercialisés qui sont principalement des produits électroménagers. Par exemple, une réduction de 20% sur le prix de vente d'une marchandise de 100000 frs reviendrait à vendre le produit à 80000 frs, or en période de crise les ménages ont été confrontés à des difficultés financières.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif l'identification des déterminants de la performance des entreprises camerounaises de e-commerce en situation de la COVID-19. À cet effet, elle a permis une meilleure compréhension sur les obstacles liés au développement du e-commerce au Cameroun et aux stratégies de redéploiement des e-commerçants camerounais pendant la pandémie. À l'issue de cette phase empirique, il se dégage deux points dignes d'intérêt. Le premier renvoie à l'identification des stratégies contingentes de performance des entreprises enquêtées. Le second quant à lui fait état de ce que malgré ces stratégies de performance ne se sont pas faites sans difficultés au regard des obstacles observés par les responsables interrogés. Ainsi, relativement au premier point, les entreprises ayant eu de bonnes performances sont celles qui ont adopté des stratégies telles que : *télétravail, l'animation des plateformes de ventes, l'augmentation du personnel, l'établissement de relations solides avec les clients*. D'autres entreprises par contre ont certes adopté des stratégies mais celles-ci se sont révélées inefficaces pour avoir une bonne performance et plutôt produit l'effet inverse. C'est notamment le cas des entreprises ayant eu comme stratégies : *la concentration, la fermeture de certaines agences, la réduction des zones de vente*. Concernant les obstacles dans le second d'intérêt, la différence d'impact qu'a eu la pandémie de coronavirus sur les activités des entreprises du e-commerce est due à une série d'obstacles. En effet les différents responsables interrogés s'accordent sur le fait que le secteur du e-commerce au Cameroun est embryonnaire et qu'il existe un réel problème de confiance, et de culture du e-commerce au Cameroun ce qui freine le développement du secteur. Néanmoins, ils restent unanimes sur le fait que le secteur du e-commerce est porteur d'espoir et qu'il a de beaux jours malgré ses obstacles. De ce qui précède, trois grandes recommandations peuvent être formulées. La première consiste à digitaliser les procédures afin de faciliter et de promouvoir le télétravail au sein de l'entreprise. La deuxième vise à s'assurer que la ressource humaine réponde en quantité à l'ampleur réelle des besoins de l'entreprise, ceci dans l'optique de garantir une vivacité des plateformes de vente et de communication. La troisième recommandation implique de maintenir une veille communicationnelle par des relances systématiques de la clientèle concernant les produits et les services de l'entreprise. En guise de piste future de recherche, il serait intéressant de vérifier la généralisation des stratégies identifiées comme performantes en période de crise dans le même contexte d'étude.

Références bibliographiques

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of small business and enterprise development*.
- Abou-Hafs, A.-H. (2018). e-commerce: les déterminants de la confiance. *Public & Non-profit Management Review*, 3(1).
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Avom, D., & Malah, F. Y. (2022). Social media and happiness nexus in the millennial generation. *Telecommunications Policy*, 102368.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P., & Verhetsel, A. (2021). COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102645.
- Benai, M., Guettafi, S., & Larab, S. (2021). L'impact de la pandémie du Covid-19 sur le e-commerce en Algérie The impact of the Covid-19 pandemic on e-commerce in Algeria. *Revue des sciences administratives et financières*, 5(02), 560-573.
- Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., & Naqvi, M. B. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452.
- Bobineau, C. (2016). E-Commerce: Stratégies et Pratiques. Grenoble INP.
- Boissin, J.P., Grazzini, F., Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement : Le cas des entreprises soutenues par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(2), 21-59.
- Boudet, A. (2022). Agriculture et e-commerce en Afrique : une connexion à construire Le Déméter 2022 (pp. 179-195): IRIS éditions.
- Bourguignon, A. (1995). La performance, essais de définition. *Revue française de comptabilité*, 269, 60-65.
- Chouk, I. (2005). Confiance et commerce électronique : un premier bilan.
- Chuang, S.-H., & Lin, H.-N. (2015). Co-creating e-service innovations: Theory, practice, and impact on firm performance. *International Journal of Information Management*, 35(3), 277-291.
- Clarke, R. (2005). The past, present and future of B2C e-commerce. Paper presented at the statement for a panel session "Let's go shopping", Slattery's Rewind Fast Forward Conference, Sydney, September, available at: www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC/B2C-0509.html.

- Corbitt, B., & Thanasankit, T. ET Yl. H.(2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions, *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Dearing, J. W., & Cox, J. G. (2018). Diffusion of innovations theory, principles, and practice. *Health affairs*, 37(2), 183-190.
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 16(3), 79.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Galhotra, B., & Dewan, A. (2020). Impact of COVID-19 on digital platforms and change in E-commerce shopping trends. Paper presented at the 2020 Fourth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud)(I-SMAC).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220-265.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and corporate change*, 5(3), 883-896.
- Hamri, M. H., & Ech-Charrady, W. (2022). La logistique et le e-commerce entre performance et défi en Afrique: Cas du Maroc. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(1), 30-52.
- Harahap, D. A., Ferine, K. F., Irawati, N., Nurlaila, N., & Amanah, D. (2021). Emerging advances in E-commerce: Panic and impulse buying during the COVID-19 pandemic.
- Huang, A., Makridis, C., Baker, M., Medeiros, M., & Guo, Z. (2020). Understanding the impact of COVID-19 intervention policies on the hospitality labor market. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102660.
- Khan, A. G. (2016). Electronic commerce: A study on benefits and challenges in an emerging economy. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212-218.
- Latham, G. P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 126-129.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- Loukis, E., Pazalos, K., & Salagara, A. (2012). Transforming e-services evaluation data into business analytics using value models. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(2), 129-141.
- Ma, L., Lee, C. S., & Goh, D. H.-L. (2014). Understanding news sharing in social media: An explanation from the diffusion of innovations theory. *Online information review*, 38(5), 598-615.

- Nguimkeu, P., & Tadadjeu, S. (2021). Why is the number of COVID-19 cases lower than expected in Sub-Saharan Africa? A cross-sectional analysis of the role of demographic and geographic factors. *World Development*, 138, 105251.
- Nivethitha, V., Manjula, S., & Mallika, V. (2020). Impacts of Covid 19 on E-Commerce in India. *The International Journal of Analytical and Experimental Modal Analysis*, 851-858.
- Nizet, J. (2007). Les performances des organisations africaines: pratiques de gestion en contexte incertain. *Les performances des organisations africaines*, 1-300.
- Nkengasong, J. N., & Mankoula, W. (2020). Looming threat of COVID-19 infection in Africa: act collectively, and fast. *The Lancet*, 395(10227), 841-842.
- Oliveira, P., Roth, A. V., & Gilland, W. (2002). Achieving competitive capabilities in e-services. *Technological forecasting and social change*, 69(7), 721-739.
- Patma, T. S., Wardana, L. W., Wibowo, A., & Narmaditya, B. S. (2020). The shifting of business activities during the COVID-19 pandemic: does social media marketing matter? *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 283-292.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134.
- Peyroux, É., & Ninot, O. (2019). De la « smart city » au numérique généralisé: la géographie urbaine au défi du tournant numérique. *L'information géographique*, 83(2), 40-57.
- Priambodo, I. T., Sasmoko, S., Abidinagoro, S. B., & Bandur, A. (2021). E-Commerce readiness of creative industry during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 865-873.
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25-41.
- Rispa, M. H. (2002). *La méthode des cas : De Boeck Supérieur*.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations* (Fourth Paperback ed.): New York: The Free Press Simon & Schuster Inc.
- Rogers, E. M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model. *Journal of health communication*, 9(S1), 13-19.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). *Diffusion of innovations An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448): Routledge.
- Sahin, I. (2006). Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 5(2), 14-23.
- Shahzad, A., Chin, H. K., Altaf, M., & Bajwa, F. A. (2020). Malaysian SME's performance and the use of e-commerce: A multi-group analysis of click-and-mortar and pure-play e-retailers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 1-33.

- Shahzad, A., Hassan, R., Abdullah, N. I., Hussain, A., & Fareed, M. (2020). COVID-19 impact on e-commerce usage: An empirical evidence from Malaysian healthcare industry. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 599-609.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management journal*, 38(2), 483-503.
- Strauss, A. L., Soulet, M.-H., Corbin, J. M., Emery, S., & Soulet, M.-H. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*: Academic Press/Saint-Paul.
- Tagliavini, M., Ravarini, A., & Antonelli, A. (2001). An evaluation model for electronic commerce activities within SMEs. *Information Technology and Management*, 2(2), 211-230.
- Tatchemo, E. E. K., Nongni, C. L., Danmou, B. N. M., & Woukeng, L. (2022). key success factors for crowdfunding operations of entrepreneurial project holders. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 7(1), 1-18.
- Today, H. (2020). *Uncharted territory: Legal experts weigh in on the COVID-19 outbreak*.
- Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2004). *Electronic Commerce: a managerial perspective 2004*: Pearson Education.
- Viot, C., & Viot, C. (2011). *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*: Gualino.
- Weersink, A., von Massow, M., Bannon, N., Ifft, J., Maples, J., McEwan, K., . . . Rangarajan, A. (2021). COVID-19 and the agri-food system in the United States and Canada. *Agricultural Systems*, 188, 103039.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). *Innovation at work: Psychological perspectives*. Social behaviour.
- Xiong, H., Payne, D., & Kinsella, S. (2016). Peer effects in the diffusion of innovations: Theory and simulation. *Journal of behavioral and Experimental Economics*, 63, 1-13.
- Yin, R. K. (1989). *Interorganizational Partnerships in Local Job Creation and Job Training Efforts: Six Case Studies*. Final Report.