

Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la covid-19 : Cas de la côte d'ivoire.

Resilience factors of small business entrepreneurs in the context of covid-19: the case of the Ivory Coast.

DAGRI Franck Arthur Roméo

Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa (Ivory Coast)
Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion (LAREG)
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G. E)
arthurdagri@gmail.com

N'ZUE Arnaud Konan

Enseignant-chercheur
U.F.R Sciences Sociales
Université Peleforo GON COULIBALY, Korhogo (Ivory Coast)
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G. E)
Côte d'Ivoire
nzuekonan@ymail.com

Date de soumission : 11/09/2022

Date d'acceptation : 28/12/2022

Pour citer cet article :

DAGRI.F.A.R & N'ZUE.A.K (2022) « Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la covid-19 : Cas de la côte d'ivoire. », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 12» pp: 379 - 401.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La COVID-19 a poussé les petites entreprises à réduire considérablement leurs activités. En effet, les décisions d'ordre étatique pour stopper la propagation de la maladie ont eu des conséquences négatives sur tous les secteurs d'activité. Les petites entreprises ont fait face à une baisse drastique de leurs revenus et ont dû recourir à certains mécanismes. Ces mécanismes étaient destinés à s'adapter aux nouvelles contraintes imposées par la covid-19 et contribuer à leur résilience. La résilience organisationnelle s'est imposée comme une solution appropriée. Notre recherche visait à identifier les facteurs de résilience de ces petites entreprises. Ainsi, en suivant une démarche méthodologique de type qualitatif, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs sur un échantillon de trente (30) petites entreprises représentatives de la diversité du tissu économique dans les zones de Daloa et Korhogo en Côte d'Ivoire. L'analyse de contenu thématique a été utilisée comme méthode d'analyse des données. Les résultats obtenus permettent d'identifier trois grands facteurs de résilience des petites entreprises ivoiriennes dans le contexte de la covid-19 : il s'agit de facteurs économiques, managériaux et déterministes.

Mots-clés : facteurs de résilience ; Entrepreneurs-dirigeants ; PME ; covid-19

Abstract

COVID-19 has caused small businesses to drastically reduce their operations. Indeed, state decisions to stop the spread of the disease have had a negative impact on all sectors of activity. Small businesses have faced a drastic decline in revenue and have had to resort to certain mechanisms. These mechanisms were intended to adapt to the new constraints imposed by covid-19 and contribute to their resilience. Organizational resilience has emerged as an appropriate solution. Our research aimed to identify the resilience factors of these small businesses. Thus, following a qualitative methodological approach, we conducted semi-structured interviews with a sample of thirty (30) small businesses representative of the economic diversity in the Daloa and Korhogo areas of Ivory Coast. Thematic content analysis was used as a method of data analysis. The results showed three main factors of resilience of Ivorian small businesses in the context of covid-19: economic, managerial and deterministic factors.

Keywords : resilience factors ; entrepreneur-managers ; SMEs ; covid-19

INTRODUCTION

Les PME sont considérées comme l'épine dorsale de l'économie dans de nombreux pays (Gunasekaran et al., 2011 ; Ismail et al., 2011 ; Cowling et al., 2015). Leur pérennité est d'une importance capitale pour l'économie mondiale (Ates et Bititci, 2011). Toutefois, elles sont hautement vulnérables en temps de crise, affectées par les effets en cascade et aggravants de plusieurs problèmes et contraintes connexes (Pal et al., 2014 ; Sullivan-Taylor et Branicki, 2011). Sachant que de telles perturbations peuvent être essentielles pour la survie des PME, leur résilience se pose comme une question de grande importance (Edvardsson et Teitsdo'ttir 2015 ; Seitz et Langan 2015). Pourtant, il existe peu de preuves empiriques sur la manière dont les organisations, en particulier les PME, peuvent atteindre des degrés de résilience (Bhamra et al., 2011 ; Linnenluecke, 2017). Cela constitue une lacune en management des organisations. Aussi, une entreprise résiliente est capable d'entreprendre des opérations vitales et de se conformer aux périodes de perturbation maximale (Sahebjamnia et al., 2018). Le renforcement de la résilience aide l'entreprise à mieux calibrer ses performances lors de la survenance d'événements imprévus, et améliore ainsi sa capacité à s'adapter aux changements externes (Burnard et coll., 2018).

Dans le contexte actuel, les changements dynamiques de l'environnement externe obligent les entreprises à trouver des réponses rapides et efficaces pour faire face à divers problèmes de sécurité, de catastrophes naturelles, incidents, maladie et capacité de survie (Păunescu et al., 2018 ; Păunescu et Argatu, 2020). Par exemple, la pandémie de COVID-19 a conduit à une crise sans précédent avec des pertes considérables en termes de santé, de production, de services financiers et de systèmes de transport, avec des coûts sociaux élevés (OCDE, 2020). La survie des entreprises notamment les plus vulnérables est ainsi devenu un sujet d'intérêt international. Dès lors, la question de la résilience des PME est plus que jamais d'actualité. Dans la littérature en management des organisations, différentes définitions ont été consacrées à la résilience. Deux d'entre elles ont captivé notre attention. La première est celle d'Acquaah et al. (2011) qui définit la résilience comme la capacité d'une entreprise à persister face à des changements substantiels dans les affaires et l'environnement et / ou la capacité de résister aux perturbations et aux événements catastrophiques. La seconde est celle de Séville et al. (2015) pour qui la résilience n'est pas seulement un concept qui sert à minimiser et gérer l'impact d'une catastrophe, elle sert également à créer de l'agilité nécessaire pour s'adapter à des défis inattendus et la capacité à saisir des opportunités. Cette dernière définition plus interactionniste, constitue l'ancrage de notre problématique.

En effet, avec la COVID-19, de nombreuses entreprises à travers le monde ont fermé leurs opérations, tandis que d'autres ont du mal à continuer à faire des affaires en raison des limites des marchés et des chaînes d'approvisionnement (Eurostat, 2020 ; OIT, 2020 ; OCDE, 2020). Selon Walsh (2020), quelle que soit leur taille, de nombreuses entreprises, grandes, moyennes et petites, succombent aux effets du coronavirus. Par exemple, la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (un pays Ouest Africain) dans une étude sur l'impact de la COVID-19 révèle que 15% des petites et moyennes entreprises ivoiriennes ont fermé. Cette situation est certes un choc pour l'économie du pays mais cela signifie aussi que 85% d'entre elles ont résisté à cette pandémie.

En dépit des difficultés, certaines ont su s'adapter et trouver de nouvelles opportunités. En plus de l'accès au financement gouvernemental considéré comme l'un des moyens les plus efficaces d'améliorer la résilience pour la communauté des PME après une catastrophe (Alberti, Pizzurno et Ferrario, 2018), cette recherche se donne pour objet de mettre en lumière les stratégies et les ressources spécifiques mobilisées par les PME dans ce contexte de COVID-19. Ainsi, la question de cette recherche se pose en ces termes : quels sont les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de PME dans le contexte de COVID-19 ? En d'autres termes, quel est l'ensemble des actions posées et les ressources spécifiques mobilisées par les PME résilientes dans le contexte pandémique ? L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants des PME et les ressources mobilisées par ces derniers afin d'être résilients.

Cette recherche présente un double intérêt, à la fois théorique et managérial. En effet, la pandémie de la COVID-19 a créé une crise sans précédent pour les PME et mis au défi chaque entreprise de reconsidérer ses activités et de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement économique. Au-delà de la capacité d'adaptation, cette recherche explore aussi bien les actions stratégiques spécifiques des PME que les ressources mobilisées par ces entreprises pour tirer profit des opportunités et résister à la crise sanitaire. Cela reste un volet peu exploré par la recherche en management des organisations (Linnenluecke, 2017).

Ce papier se présente comme suit : la première partie présentera l'approche conceptuelle et la seconde partie s'attèlera à identifier et expliquer les différents facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de PME.

1. Revue de littérature

Le cadre d'analyse retenu pour cette recherche est basé sur le concept de la résilience organisationnelle. Ainsi, nous présentons d'abord, la résilience des entreprises en contexte de crise, ensuite, les fondements de la crise sanitaire de la covid-19.

1.1. La résilience des entreprises en contexte de crise :

La résilience est un concept utilisé différemment selon le contexte, les auteurs et les disciplines (Akgun et Keskin, 2014). Elle est définie comme les capacités d'une organisation à faire face à l'adversité (Liu, 2012). Dans le domaine des sciences de gestion, la résilience des entreprises a été introduite dans le cadre des recherches en management de crise (chaabouni et al. 2014). Ces travaux ont pour but de comprendre comment les organisations peuvent gérer ou éviter les événements perturbateurs (Altintas, 2020). En effet, la résilience des entreprises dans le contexte de crise est caractérisée par un besoin de résistance, de survie et requiert de la part de leurs dirigeants de donner formes à de nouveaux comportements qui induisent de nouvelles approches managériales. Ces comportements ou approches managériales se traduisent par une définition claire du concept de résilience.

1.2. La résilience : un concept complexe et multidimensionnelle

La définition de la résilience suscite de la confusion lorsqu'arrive le moment de la cerner (Risquez F. 2013). Holling (1973), était l'un des premiers qui s'est intéressé au concept avec son étude sur les systèmes écologiques. Il a défini la résilience en tant que capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système (Yacoubi et Tourabi. 2020). Dès lors, le concept de résilience s'est développé en intégrant d'autres domaines. Ainsi, en biologie, la résilience est appréhendée comme l'aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. La biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation (Altintas, 2007). En informatique, la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs (Koninckx et Teneau, 2010). Dans le domaine de la stratégie, la résilience se démarque par son caractère temporel continu et a pour objectif de réduire l'impact d'un événement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique (Hamel et Välikangas, 2003).

Le domaine managérial quant à lui n'est pas resté en marge de l'émergence de la résilience. Elle est abordée sous le nom de résilience organisationnelle et est considérée comme la capacité

à surmonter un danger manifeste. Appliqué aux organisations le concept de résilience organisationnelle est né dans le contexte de la forte sensibilité des organisations face aux multiples perturbations de toute envergure (Robert et al. 2010). C'est la capacité d'une organisation à anticiper, à répondre et à s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer. En conséquence, l'ensemble des définitions font émerger deux courants : le premier appréhende la résilience de façon statique, celle-ci est considérée comme la capacité nécessitant l'acquisition des ressources et compétences pour être développée (facteurs de protection) ; et le second adopte une approche dynamique : celle-ci est appréhendée comme un processus (Yacoubi et Tourabi. 2020). Cependant, la définition la plus répandue dans la littérature organisationnelle présente la résilience comme étant « l'habileté de rebondir après une tragédie » (Clair et Dufresne, 2007 ; Powley, 2009).

1.3. Résilience des PME

Les réflexions portant sur la résilience des PME ont longtemps animé les débats économiques et ont aussi fait l'objet de nombreuses controverses dans lesquels plusieurs propositions ont émergé en vue de mieux appréhender les facteurs clés de succès de la résilience des PME. Dans la littérature consultée, il ressort plusieurs travaux qui ont mis en relief la résilience des PME, notamment Yacoubi et Tourabi (2020), dans le cadre de leur étude sur la résilience des PME, vont s'inspirer du contexte des grandes organisations pour définir la résilience des PME comme la capacité à gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois son existence et sa prospérité (Haase et Ebel, 2019). En effet, ils mettent en évidence, dans leur analyse trois constats essentiels.

-le premier concerne la nature de ces études. En effet, celles-ci se sont surtout axées sur les études de cas (recherche qualitative), ceci montre le désir des chercheurs d'explorer en profondeur le concept de résilience dans le contexte des PME.

-Le second est lié aux différentes définitions avancées pour éclaircir le concept de résilience organisationnelle, les recherches n'avancent pas de définition particulière liée aux PME, elles présentent des définitions générales développées par les chercheurs dans le contexte des grandes entreprises.

-Le troisième et dernier constat est lié aux déterminants de la résilience organisationnelle des PME. Les recherches peuvent être divisées en trois catégories. La première s'intéresse au niveau organisationnel des PME et les capacités organisationnelles contribuant à la résilience. La deuxième présente les facteurs environnementaux comme favorisant la résilience. La

troisième et dernière catégorie examine le niveau individuel et le rôle de l'entrepreneur et/ou dirigeant d'une PME dans le renforcement de la résilience. Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur ce dernier pour expliquer la résilience des PME face à la crise sanitaire du covid-19.

1.4. Crise sanitaire de covid-19 et PME

Plus qu'une pandémie sanitaire, la COVID-19 est considérée comme une réelle crise sanitaire, économique et sociale qui représentera l'un des faits les plus marquants du 21^{ème} siècle. En plus des pertes humaines causées par cette épidémie, l'impact économique et social néfaste de cette crise a touché l'économie mondiale d'une manière remarquable (Sabri et Khomsî, 2022). De ce fait, la crise sanitaire actuelle est devenue une véritable menace et un défi pour le monde des affaires, non seulement dans certaines régions, mais pour toutes les entreprises à l'échelle mondiale (Tajer et al., 2022). A cet égard, une culture de résilience s'est installée au cœur de la politique des entreprises et plus particulièrement celle des PME. Elle est devenue une arme que les entreprises comme les PME utilisent pour vaincre certaines difficultés que leur imposent leur environnement. En effet, les petites et moyennes entreprises doivent continuellement affronter l'inconnu ; marqué par une incertitude accrue dans laquelle elles ne disposent que de peu ou pas d'informations pour réaliser un contrôle des effets de leurs actions ou stratégies et par les risques « ou incertitudes connues et non ambiguës identifiables comprises et relativement mesurables » (St Pierre et el Fadil, 2017). Ainsi, Yacouba et Tourabi (2021) parlant de la survie des petites et moyenne entreprises en période de crise, analyse le rôle de la résilience psychologique de l'entrepreneur dans la résilience des PME. L'objet de leur étude était de montrer l'importance de la résilience du dirigeant pour assurer le rebondissement de l'entreprise lorsqu'elle est confrontée à un bouleversement. La résilience psychologique de l'entrepreneur apparaît ici comme un facteur explicatif de la résilience des PME. Pour Duchek (2020), il ressort de son développement que les entreprises de petites tailles sont mieux armées que les plus grandes pour développer une capacité de résilience organisationnelle afin de survivre face au choc. Cela grâce à leur caractère unipersonnel et la capacité rapide de diversification de leur activité c'est à dire la capacité de passer d'une activité principale à une autre contrairement aux plus grandes. Pour Dossou-Yovo (2021), les stratégies de résiliences varient en fonction des opportunités, des ressources disponibles, du degré de formalité. Beaucoup d'entreprises dont les petites et moyennes ont dû développer des stratégies afin de ne pas disparaître face à la crise qui a défrayé la chronique mondiale avec des conséquences négatives sur la performance.

2. Méthodologie de la recherche

Cette section abordera les questions méthodologiques, les outils de collecte de données, les méthodes d'analyse ainsi que la présentation des résultats de la recherche.

2.1. Justification de la méthodologie qualitative

L'objectif de cette présente recherche, rappelons-le, vise à identifier les facteurs de résilience développés par les entrepreneurs dirigeants de PME face à la crise sanitaire de covid-19. Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qualitative inductive, qui s'avère appropriée lorsque l'objectif de recherche est de traiter un sujet en profondeur à partir d'observations pour arriver à une meilleure compréhension globale des phénomènes (Miles et Huberman, 2003 ; Creswell, 2009). En effet, cette recherche qualitative se plaçant dans une posture interprétativiste est en parfaite adéquation avec notre objectif principal qui consiste à identifier les facteurs de résilience en contexte ivoirien dans le cas des PME de Daloa et Korhogo. Elle cherche à analyser le comportement des acteurs dans l'adoption d'un phénomène dans un contexte bien précis. Cette approche est qualifiée d'approche subjective car elle tente de saisir la réalité telle qu'elle est vécue par les sujets, et s'efforce de comprendre la réalité en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé (Yves Poisson, 1983). Cette démarche fondée sur la posture interprétativiste met davantage d'emphase sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003). Ainsi, l'objet ici est de développer une compréhension de la réalité sociale à partir des discours des acteurs.

2.2. Méthode et outils de collecte des données

La collecte de données est un élément décisif puisqu'elle permet de rassembler le matériel empirique sur lequel le chercheur fonde ses travaux (Diallo et al., 2022). Dans le cadre de cette recherche, la méthode utilisée pour cette collecte des données est l'entretien plus précisément, l'entretien semi-directif. C'est une méthode de recherche qualitative définie par Campenhoudt (1995, p. 195) en ces termes : *« l'entretien est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé pas un grand nombre de questions précises. Généralement le chercheur dispose d'une série de questions guides, relativement ouvertes à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notés et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient »*. Pour Thiétart et al. (2007, p.241), c'est *« une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données*

discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Notre recherche qualitative s'appuie, donc, sur des entretiens semi-directifs de dirigeants d'entreprises et fondée sur le principe de saturation de données et d'échantillonnage théorique. Le principe de saturation, observé empiriquement, suppose que la taille optimale d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Pour Diallo et al, (2022) cette expression d'échantillonnage théorique signifie que les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques, sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie. Aussi, la saturation des informations collectées se justifie par leurs abondances et répétitions au bout des entretiens réalisés auprès des entreprises cibles. Ainsi, la collecte des données s'est faite individuellement sur un échantillon de 30 PME représentative de la diversité du tissu économique dans les zones où notre travail a été réalisé, il s'agit de Daloa et Korhogo. Le guide d'entretien a été l'outil principal dans lequel les questions posées aux interviewés sont organisées de sorte que le débat soit bien orienté et contrôlé.

2.3. L'analyse des données

L'analyse de contenu thématique a été utilisée comme méthode d'analyse des données. Le choix de cette méthode se justifie par le fait que nous cherchons à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus fidèle et la plus fiable possible. A l'aide de notre magnétophone, nous avons enregistré les entretiens menés avec les interviewés. Ces entretiens ont été effectués à partir du 15 Août jusqu'au 20 septembre 2022 dans les différents locaux des entreprises cibles. L'heure et le lieu de rencontre était choisi par les participants en fonction de leurs disponibilités et leurs préférences. Un lieu calme était privilégié afin d'optimiser la qualité des entretiens. Ces entretiens se sont également déroulés sans la présence d'une tierce personne dans le but de faciliter l'échange. La durée est comprise entre 40 minutes et 90 minutes. Ensuite les données recueillies ont été retranscrites sur le logiciel Nvivo qui est un logiciel approprié pour le traitement et l'analyse des données qualitatives. L'une des motivations pour le choix de ce logiciel est l'autonomie car il permet aux chercheurs de classifier et codifier les verbatims. Après le transfert des différentes retranscriptions sur le logiciel NVIVO, nous avons procédé à la création de nœuds à partir des verbatims. Ces nœuds ont été créés dans le but de catégoriser tous les verbatims issus des différentes conversations. Nous avons, en effet, identifié trois facteurs à savoir : le facteur économique (FE), le facteur déterministes (FD) et le facteur managérial (FM). Ces facteurs sont identifiés à partir des questions du guide d'entretien et nous ont permis de catégoriser les différents entretiens en fonction des liens ou similitudes entre les

différents verbatims. A la suite de ses catégories, nous avons fait ressortir les différentes composantes permettant d'analyser le contenu des phrases des interlocuteurs (voir figure 1 en annexe).

La requête de fréquence de mots permet en effet de faire ressortir l'importance d'un mot lors des entretiens. Plus les mots sont plus gros sur la figure et plus ils sont significativement plus importants dans les propos des intervenants. Dans cette analyse, nous avons voulu mettre en évidence le thème majeur, celui utilisé de façon récurrente dans les propos des personnes interrogées. Par la suite, une autre requête, celle de la recherche textuelle nous a permis de faire ressortir la proportion d'utilisation du mot : *force* (associé aux facteurs de résilience des PME). (Voir figure 2 en annexe)

2.4. Présentation des résultats

Les données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants de PME, nous ont permis de mettre en lumière un certain nombre de facteurs pouvant justifier de l'effectivité des différents facteurs de résilience au sein des entreprises. A cet effet, nous avons pu montrer que toutes les entreprises interrogées ont recours au phénomène de résilience à des degrés différents à savoir : les facteurs économiques, les facteurs déterministes et les facteurs managériaux.

Cependant, notons que les entreprises utilisent les facteurs économiques dans un souci de prévention d'éventuels risques partiels ou total pouvant survenir d'une situation aléatoire au travers d'une diminution du coût de leurs biens et/ou services. Cette affirmation s'illustre par les propos de (E1) : « *j'ai baissé mes prix* » ; (E4) : « *nous avons diminué le prix des chambres vue que les clients se plaignaient du fait qu'ils n'avaient pas assez d'argent pour payer comme auparavant* », Tandis que certains dirigeants ont opté pour la baisse des prix de leurs biens et/ou services, d'autres en revanche pour couvrir les frais suite à une perte lors du remaniement de leur mode de fonctionnement ont opté pour l'augmentation du prix de leurs marchandises : (E11) : « *on a augmenté le prix du transport afin de couvrir les pertes dû au remaniement de l'Etat* ». Dans la même veine, certains dirigeants des PME utilisent les facteurs économiques en vue de la couverture des charges fixes. Cette affirmation se vérifie au travers des propos suivants : (E13) : « *j'ai fait beaucoup de réserves d'économie mais c'était pour subvenir à mes dépenses quotidiennes* ».

Dans un souci de redémarrage d'activité après la perte progressive subie par certaines entreprises, certains dirigeants ont été obligés de puiser dans leur réserve personnelle : (E21) :

« *Ce sont mes économies qui m'ont aidées à relancer mes activités* ». De même dans le cadre du redémarrage de l'activité certains propriétaires-dirigeants ont choisi d'utiliser des produits de substitutions à moindre coût pour pouvoir diversifier leurs activités génératrices de revenu : (E19) : « *on utilisait des produits de substitution à moindre coût en vue de pouvoir demeurer sur le marché* ». Dans le même secteur, certains entrepreneurs se sont lancés dans des associations de groupe à part entière pour surmonter les pertes de flux financier au travers des tontines. Ces tontines leurs servaient de couverture des charges fixes mais aussi de ressources pouvant couvrir les besoins en fonds de roulement de leurs activités : (E24) : « *je faisais des tontines avant la crise. Mais durant la crise, je suis rentré dans plusieurs tontines pour régler les charges de la maison mais aussi pour continuer mon activité* ».

Un groupe d'entrepreneur quant à eux ont reçu des subventions de la part d'une personne proche d'eux comme leurs femmes qui utilisaient les recettes de leurs activités pour subvenir aux charges de la maison ainsi que celle de l'activité : (E2) : « *ma femme m'a beaucoup soutenu avec ses petites économies et son commerce. Cela me permettait de poursuivre quelque peu mon activité et aussi assumer certaines charges de la maison* ».

Les entreprises des différents domaines d'activité utilisent également des facteurs managériaux dans le but d'assurer la résilience de leurs activités. Cela se perçoit à des degrés divers. Elles tirent profit de leur notoriété auprès des clients pour fidéliser ceux-ci : (E1) : « *les gens me connaissent* », (E10) : « *on communiquait beaucoup avec les clients et tous ceux avec qui on avait échangé les numéros venaient nous soutenir de temps en temps* » ; (E16) : « *c'est notre portefeuille de clients fidèles* » ; (E17) : « *le fait d'avoir fidélisé notre clientèle* ».

Une catégorie d'entrepreneurs quant à eux ont opté pour le dynamisme managérial au point de ne pas abandonner malgré les difficultés encourues sur le terrain : (E10) : « *la persévérance, l'envie de ne pas abandonner* ». D'autres ont opté pour le B to B c'est-à-dire un contact plus rapproché avec leur clientèle : (E12) : « *j'ai commencé à faire des livraisons à domicile, les livraisons se faisaient désormais à domicile* ». Faire des prévisions constitue pour un groupe d'entrepreneur un moyen efficace contre les situations catastrophiques : (E13) « *le fait d'avoir eu des informations à l'avance* ». Tandis que certains font des prévisions, d'autres font des provisions pour risques et charges : (E26) : « *c'est le stock d'avant la crise qui nous aide pendant que certains concurrents étaient en rupture de stock, nous, nous avons beaucoup de produits* ». Pour un certain nombre, la délocalisation de l'entreprise ainsi que sa situation contextuelle ont joué de façon favorable sur la survie de l'entreprise : (E14) : « *c'est le monopole, c'est ce qui a joué en notre faveur, le monopole dans la zone nous a permis de rafler* ».

le peu de client qui pouvaient rester pendant la crise et c'est cela qui nous a soutenu ». Il y'a aussi l'expérience du dirigeant dans son domaine d'activité qui a joué en sa faveur. Ainsi, la PME grâce aux compétences pluridisciplinaires du dirigeant a réussi à faire face à la pandémie et même à s'en sortir avec du succès (E15) : *« il y'a aussi le fait d'avoir beaucoup d'expérience dans le domaine, cela nous a permis de nous adapter à la situation et à ne pas trop sentir le coût de la pandémie du covid-19 »*.

Dans la première rubrique consacrée aux facteurs économiques de la résilience des PME il a été question de la diversification de l'activité de l'entreprise en baissant les prix des biens et/ou des services. Dans celle consacrée aux facteurs managériaux il est question de la diversification de l'activité sans changer les prix des biens et/ou service. A ce propos certains managers des entreprises ont été pour cette pratique : (E9) : *« une diversification des services offerts. J'ai employé un chef cuisinier ivoirien pour qu'il puisse proposer des mets ivoiriens au même coût afin d'attirer d'autres types de clients »* ; (E15) : *« j'ai invité des artistes de renom c'est ce qui m'a permis de me relancer »*. Etant dans le confinement certains managers ont pu réorganiser leur système de fonctionnement au travers des mécanismes tels que le télétravail afin de garder le contact avec la clientèle : (E15) : *« la création de plateforme en ligne afin de proposer nos articles et offrir la possibilité aux clients de commander en ligne et se faire livrer à domicile »*. Un autre type de manager a opté pour une innovation en termes d'immobilisations pour offrir un meilleur cadre à la clientèle (E15) : *« j'ai dû rénover l'ensemble du locale pour offrir un service impeccable à mes clients et ainsi relancer notre activité malgré la pandémie »*. Certaines entreprises quant à elles ont opté pour l'utilisation des systèmes classiques de management à savoir la réduction du personnel de service de moitié : (E6) : *« nous avons dû réduire le personnel d'avant qui était de 18 personnes 9 à personnes et ces 9 dernières étaient payées pratiquement à la moitié de leur salaire »*. D'un autre point de vue, la confiance a été le facteur clé de succès de certaines PME : (E16) : *« le fait de respecter les mesures barrières pour mettre les clients en confiance. C'est la confiance qui a joué en notre faveur »*.

La dernière catégorie des entreprises a choisi des mutuelles d'entreprises du même secteur pour réussir à minimiser les répercussions négatives à l'encontre de leurs activités : (E6) : *« nous avons un syndicat dans notre secteur donc on s'entraidait entre nous avec les autres entreprises de notre secteur »*. Ainsi, nous avons recensé plusieurs facteurs managériaux justifiant ainsi la résilience des entreprises en période de covid-19 ce qui a permis à certaines PME de résister à la crise.

Passons à présent aux facteurs aléatoires que l'on qualifierait de facteurs déterministes (FD). Dans ces circonstances, certaines entreprises n'ont rien fait de concret pour préserver leurs activités de la crise sanitaire du covid-19. Elles se sont attelées à la patience veine et/ou à la supplication de « Dieu » pour leur venir en aide. Plusieurs entretiens le confirme tels que : (E2) : « *c'est Dieu seulement que j'implorais* », (E25) : « *j'ai prié le bon Dieu pour qu'il m'aide et il m'a aidé* », (E28) : « *c'est le temps seulement et avec le temps tout est rentré dans l'ordre* », (E28) : « *comme je l'ai dit les choses sont allées progressivement avec le temps, moi je n'ai rien fait de concret* », (E3) : « *je faisais les choses un peu un peu et avec le temps et la grâce de Dieu tout est rentré dans l'ordre* », (E30) : « *c'est Dieu je remercie pour son soutien indéfectible* », (E6) : « *le marché s'est fait de lui-même* », (E7) : « *c'est Dieu, je ne peux pas dire autre chose* », (E8) : « *on a laissé le temps faire les choses* ».

Par la suite, nous pouvons affirmer que les PME utilisent de diverses façons et à des degrés différents à la fois les facteurs économiques, les facteurs managériaux et les facteurs déterministes dans le cadre de la résilience de leurs activités génératrices de revenu. Le tableau ci-dessous l'illustre bien.

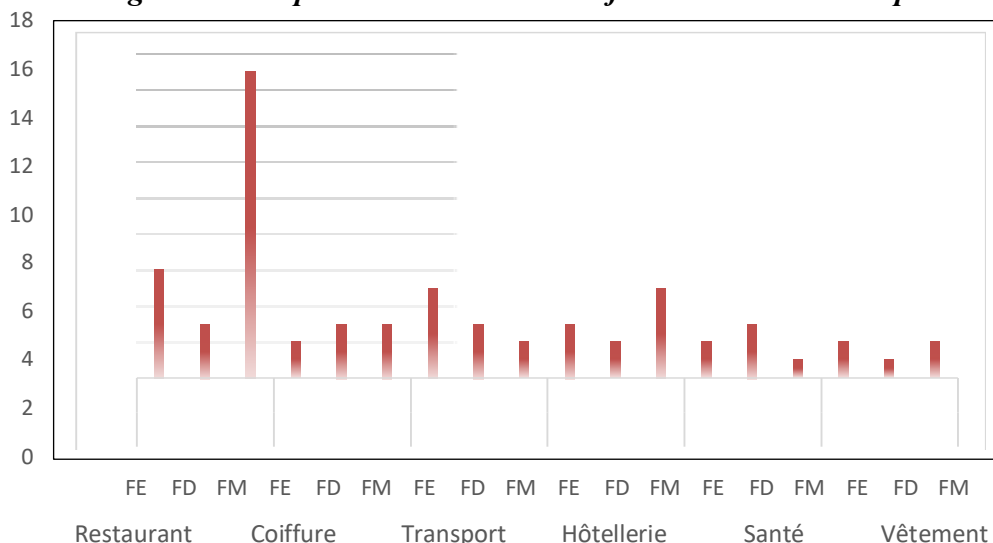
Tableau 1 : répartition d'utilisation des facteurs de résilience par domaines

Restaurant			Coiffure			Transport			Hôtellerie			Santé			Vêtement		
FE	FD	FM	FE	FD	FM	FE	FD	FM	FE	FD	FM	FE	FD	FM	FE	FD	FM
6	3	17	2	3	3	5	3	2	3	2	5	2	3	1	2	1	2

Source : Auteurs

A cet effet, l'on peut remarquer que pour chaque activité, les facteurs économiques, managériaux et déterministes sont utilisés dans tous les domaines à des fréquences d'utilisation différentes avec une hausse plus accrue au niveau des facteurs managériaux (voir figure 4).

Figure 4 : Fréquence d'utilisation des facteurs de résilience par domaine



Source : Auteurs

Cette hausse remarquable dans le domaine managérial par rapport au domaine économique est dû au fait que les PME étant des entreprises à risques, elles ne bénéficient pas majoritairement de subvention de la part de l'Etat ou d'autres entités plus ou moins économiques pour couvrir leurs charges à court ou à moyens termes : (E16) : « *les agents de l'Etat sont venus nous recenser et nous ont promis de l'aide mais rien jusqu'aujourd'hui* », (E30) : « *nous n'avons reçu aucun soutien de l'Etat* », (E20) : « *certains sont venus dans le but de nous prêter de l'argent mais les clauses qu'ils nous demandaient étaient trop contraignantes pour nous* ».

Au niveau des facteurs économiques, ces entreprises subissant les plus gros risques étant donné qu'elles contribuent à 70% du PIB et n'étant pas soutenues, sont obligées de recourir à leurs fonds propres pour subvenir aux besoins de leur entreprise.

Enfin au niveau des facteurs déterministes, cela intervient auprès des entreprises classiques n'ayant aucune tactique de management et aucun soutien financier de la part d'une institution ou d'une personne quelconque. Ces dernières ont recours à la providence.

Pour mieux appréhender la pertinence des facteurs de résilience selon le domaine d'activités nous avons essayé de faire le cumul au niveau des entités regroupées et analyser dans l'ensemble avec la globalisation, les facteurs susceptibles d'être pérennes aux activités des managers des PME. Référons-nous au tableau récapitulatif suivant :

Tableau 2 -regroupement des facteurs

TOTAL(FE)	TOTAL (FD)	TOTAL (FM)
20	15	30

Source : Auteurs

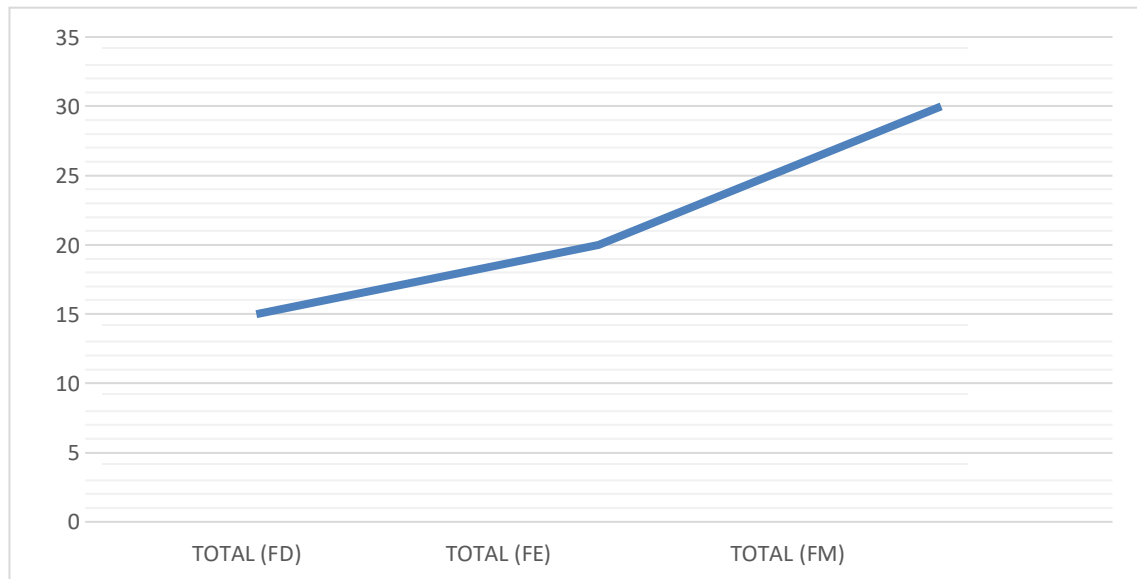
Les différents totaux au niveau des différents facteurs nous permettent de faire l'effectif cumulé des facteurs des 30 PME ciblées pour notre étude. Nous obtenons un effectif de 20 pour les facteurs économiques marquant les 20 raisons de l'utilisation des facteurs économiques, 15 au niveau des facteurs déterministes marquant les 15 raisons de l'utilisation des facteurs déterministes et enfin 30 signifiants ainsi les 30 raisons de l'utilisation des facteurs managériaux.

Ainsi, dans un souci d'efficacité et de pérennité, le faible effectif au niveau des (FD) est dû au fait que les entreprises pratiquantes de ces facteurs sont encore archaïques et faibles financièrement. De ce fait elles préfèrent s'abandonner au sort du destin sans toutefois battre des ailes pour s'en sortir. Ce type d'entreprise constitue une véritable menace pour la catégorie des PME car elles s'inscrivent dans le contexte des entreprises non durables et non efficaces.

Ainsi, une autre catégorie de PME classico-modernes quant-à-elles s'inscrivent dans un contexte de pratique d'activité sous la base d'un fond propre d'investissement sans toutes fois recourir aux pratiques modernes de management. Ce sont elles qui utilisent les facteurs purement économiques (FE). Celles-ci sont certes différentes des précédentes mais néanmoins s'engagent à prendre des risques en utilisant la majeure partie de leurs économies donc dans le long terme, courent le risque de faillite.

Par la suite, la dernière catégorie des entreprises, s'inscrit dans les pratiques modernes de management pour pérenniser leurs activités dans le temps. En adoptant les facteurs managériaux (FM), ces entreprises se mettent de plus en plus dans la mouvance de dynamisme et de durabilité, l'atout majeur pour la croissance d'une PME (voir figure 5).

Figure 5 : évolution des pratiques par entreprise



Source : Auteurs

Le facteur managérial représente le facteur le plus idéal en termes de gestion des risques et de survie des PME. C'est pourquoi, les entreprises optent davantage pour le facteur managérial.

2.5. Discussion des résultats

L'objectif général de cette recherche était de comprendre les facteurs de résilience en contexte de crise des PME de Daloa et Korhogo. Les résultats de l'analyse thématique ayant été présentés précédemment, nous discuterons des principales conclusions qui en découlent à la lumière des études antérieures qui ont portées sur le sujet, notamment celles de Zoungrana (2017) ; Kabore (2022) ; Diallo (2022) ; Lahcen, oukassi et Amghar (2021) ; Khalil (2014) ; Dossou-Yovo (2021). Notons que les facteurs de résilience des PME diffèrent d'un pôle à un autre, vue que les contextes et les particularités des entreprises sont différents. Nous tenterons de mettre en confrontation les facteurs trouvés avec ceux des recherches antérieures. Nous présenterons dans un premier temps, l'analyse de l'effectivité des facteurs de résilience et dans un second temps, les critiques sur les raisons qui justifient les choix dans le contexte ivoirien.

Les facteurs de résilience des PME dans le contexte ivoirien

Nos résultats obtenus à l'issu de notre première question spécifique qui est de savoir quels sont les facteurs explicatifs de la résilience des PME dans le contexte ivoirien, nous ont permis de savoir que les dirigeants des PME ont recours à trois facteurs différents. En effet, en plus des facteurs économiques, celles-ci s'appuient sur les facteurs déterministes et managériaux.

Le facteur économique (FE) est en rapport avec les éléments tels que : « la baisse des prix, l'augmentation des prix, les réserves d'économie, l'utilisation des produits de substitution à moindre coût et les tontines » sont donc en adéquation des résultats de Zougrana (2017) dont l'étude a montré que la résilience de ce type d'entreprise dépend des ressources économiques antérieurement épargnées par les propriétaires-dirigeants mais aussi de la solidarité familiale et amicale d'un point de vue financier. Ces résultats confirment également ceux de Lahcen, oukassi et Amghar (2021) qui affirment que les facteurs de résilience des PME sont aussi sujet à leur ressource propre. Toutefois, ces résultats restent en inadéquation avec celle de Khalil (2014) qui montrent que les facteurs économiques sont très insuffisants dans le contexte de la résilience puisque selon eux, il faudrait accentuer l'aspect sur les facteurs humains et surtout la compétence du manager.

Toujours dans la même logique le facteur managérial, en relation avec les termes suivants : « L'entraide, la fidélisation, la confiance, la notoriété, le B to B, la prévision, le monopole, le télétravail, l'emplacement du local, l'expérience, la diversification de l'activité sans changer les prix, l'innovation structurelle et technologique, la réduction du personnel » vérifie que les résultats issus de nos travaux sont en adéquation avec celui de Dossou-Yovo (2021). Il affirme que les facteurs de résilience des PME varient en fonction du degré de formalité et des opportunités environnementales mais aussi des mécanismes de redéploiement stratégique de l'entreprise. En plus, nos résultats confirment également ceux de Kabore (2022) dont les résultats montrent que les PME ont adopté des stratégies telles que la diversification des produits et services, la reconversion d'activité pour faire face à la crise de la COVID-19.

Toutefois concernant le troisième facteur qu'est le facteur déterministes (FD) qui se décrit aisément par les notions de « Dieu, ou de la providence », aucune étude n'a apprécié ou déprécié le fait que Dieu ou le hasard pourrait justifier de façon scientifique le phénomène de la résilience des PME.

Les raisons des choix les plus pertinents des facteurs de résilience des PME

Eu égard aux résultats antérieurs, force est de reconnaître que la proportion de pertinence des facteurs de résilience des PME dans les villes de Daloa et Korhogo est fonction de l'évolution des entreprises, de la mentalité du dirigeant mais aussi de la culture.

En effet, pour certains managers (la plus faible proportion), la PME n'est présente que pour la couverture des charges fixes des entrepreneurs et non pour une notion de pérennité. De ce fait, l'effort fourni par l'entrepreneur serait d'ordre moral. Cette affirmation rejoint celle de

Zougrana (2017) qui affirme que pour ce type d'entreprise, la résilience dépend de l'appui moral.

Dans un registre parallèle, pour une catégorie d'entrepreneurs, les facteurs de résilience sont purement d'ordre économique en se basant sur les fonds propres et les petites subventions. Cette affirmation corrobore celle de Zougrana (2017) qui stipule que la résilience des PME est aussi fonction des réserves financières des entrepreneurs et de la solidarité familiale. Pour finir, le dernier groupe, avec la fréquence la plus élevée s'inscrit uniquement du point de vue managérial sans l'aide de l'Etat. Ce résultat converge vers ceux de Lahcen, oukassi et Amghar (2021) avec un point de désaccord dans la mesure où ces derniers prônent également la responsabilité de l'Etat.

2.6. Implications managériales

D'un point de vue managérial, les caractéristiques des facteurs de résilience présentent des implications. D'abord les facteurs économiques devraient pousser les gouvernements à regarder au-delà des aides financières apportées aux entreprises pendant les crises. Ils devraient mettre l'accent sur l'accompagnement et coaching des PME. Les entreprises qui disposent d'une réserve financière propre ont un avantage à faire rapidement face aux premiers chocs avant l'aide gouvernemental. Par ailleurs, les structures informelles de financement comme les tontines représentent des sources alternatives de financement qui devraient être encadrées compte tenu de la structure plus ou moins informelle des PME dans le contexte ivoirien.

Ensuite, les facteurs managériaux présentent des attributs qui devraient aider les propriétaires dirigeants des PME à mieux se structurer. En effet, les effectifs des PME doivent être proportionnels au niveau d'activité. L'innovation structurelle et technologique sont à encourager. Il convient également d'intégrer le marketing dans chaque fonction afin de fidéliser la clientèle, une ressource précieuse en tant de crise. Le marketing pourrait également aider à maintenir la confiance et la notoriété de l'entreprise malgré la crise.

Enfin, les attributs du facteur déterministe évoquant la providence est une preuve de désespoir en l'absence de structure d'accompagnement en temps de crise. En effet, la plupart des PME ont été laissé pour compte pendant la crise de COVID-19. L'aide gouvernemental en plus d'être insuffisante pour atteindre la majorité des PME, présentait des conditions quasi inaccessibles pour la majorité d'entre elles qui présentent des structures en partie informelle. Logiquement, elles se sont tournées vers la providence. Il convient donc de renforcer les capacités des structures d'accompagnement en Côte d'Ivoire.

CONCLUSION

L'objectif de ce papier était de comprendre les facteurs de résilience des PME face au contexte de crise sanitaire de covid-19 en Côte d'Ivoire. Pour cela, une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de ces entreprises a été mobilisée. Une analyse des données par le logiciel NVIVO a permis d'identifier les facteurs de résilience face à la crise de Covid-19. Les facteurs de résilience des PME d'ordre économique avec la baisse des prix, l'augmentation des prix, les réserves d'économie, l'utilisation des produits de substitution à moindre coût et les tontines. Les facteurs de résilience d'ordre managérial incluant l'entraide, la fidélisation, la confiance, la notoriété, le B to B, la prévision, la provision, le monopole, le télétravail, l'emplacement du local, l'expérience, la diversification de l'activité sans changer les prix, l'innovation structurelle et technologique, la réduction du personnel. Les facteurs de résilience d'ordre déterministes concernent les notions de Dieu et de providence, lesquelles sont moins pertinentes du point de la recherche scientifique.

La présente recherche qui se termine a permis de mettre la lumière sur les facteurs de résilience des PME mais elle ouvre également des perspectives sur des recherches futures. En effet, la crise sanitaire a amorcé un recul dans la plupart des pays du monde dont la Côte d'Ivoire. L'attention est désormais tournée vers un plan de relance des activités économiques des entreprises quelles soient grandes ou petites. Les actions gouvernementales pour aider les entreprises à relancer leurs activités se multiplient. Force est également de constater que les petites entreprises mènent des actions assez remarquables malgré les difficultés encore existantes. Les réflexions futures pourraient être consacrées à l'influence des facteurs de résiliences des PME sur leur orientation stratégique post-Covid. En effet, selon le secteur d'activité et selon le facteur qui a permis à l'entreprise de résister à la crise, elle pourrait subir une influence. Par ailleurs, les stratégies de relance varient selon les secteurs d'activité et les profils des entrepreneurs dirigeants. Une recherche future pourrait s'intéresser à l'identification et l'analyse des stratégies post-covid des PME. Une analyse typologique de ces stratégies pourrait s'effectuer sur un échantillon plus important dans plusieurs régions du pays. Enfin, il convient de s'interroger si les petites entreprises gagneraient à développer certains facteurs de résilience par rapport à d'autres. Cette interrogation pourrait nous pousser à analyser l'influence des facteurs de résilience sur la performance organisationnelle des PME.

Bibliographie

- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K. and Jayaram, J. (2011) 'Resilience in family and nonfamily companies: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5527–5544.
- Akgun A. E., Keskin H. (2014), "Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", *International Journal of production Research*, 52(23): 6918-6937
- Alberti, F.G., Ferrario, S. and Pizzurno, E. (2018) 'Resilience: resources and strategies of SMEs in a new theoretical framework', *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 15, No. 2, pp.165–188.
- Ates, A. and Bititci, U. (2011) 'Change process: a key enabler for building resilient SMEs', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5601–5618.
- Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011) 'Resilience: the concept, a literature review and future directions', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5375–5393.
- Burnard, K. and Bhamra, R. (2011) 'Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5581–5599.
- Chaabouni et Very, Z. (2014). *Evental de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée*. Rennes.
- Cowling, M., Liu, W., Ledger, A. and Zhang, N. (2015) 'What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession, UK evidence on sales and job dynamics', *International Small Business Journal*, Vol. 33, No. 5, pp.488–513.
- Diallo. M. & al. (2022) « strategies de résilience dans le secteur informel en période de pandémie : cas de la covid-19 », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 159 – 184.
- DOSSOU-YOVO Coffi Adrien, (2021), *Choc exogènes et stratégies de résilience des microentreprises informelle : cas de la ville de Cotonou, Bénin, Numéro spécial 2020*.
- Edvardsson IR, Teitsdo ttir UD (2015) Outsourcing and financial crisis: evidence from Icelandic serviceSMEs. *Empl Relat* Vol. 37, No. 1, pp.30–47. doi :10.1108/ER-11-2013-0168

Eliane Khalife (2016), *la contribution des pratiques de gestion à la résilience des PME libanaises dans un contexte turbulent* dans 13eme congrès international, francophone et entrepreneuriat et PME.

Eurostat (2020). How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective, The Committee for the Coordination of Statistical Activities (CCSA). Retrieved from: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa.pdf>.

Gunasekaran, A., Rai, B.K. and Griffin, M. (2011) 'Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: empirical research', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5489–5509.

International Labour Organization (ILO) (2020). Cooperatives and wider SSE enterprises respond to COVID-19 disruptions, and government measures are being put in place. Retrieved from: https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_740254/lang-n/index.htm.

Ismail, H.S., Poolton, J. and Sharifi, H. (2011) 'The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5469–5487.

Jean-Baptiste Zoungrana (2017). *Résilience des très petites entreprises face aux crises de grande ampleur dans les pays en voie de développement : cas du secteur informel suite aux inondations du 1 er septembre 2009 à Ouagadougou au Burkina Faso*. Gestion et management. Université Aube Nouvelle (Burkina Faso) ,2017.

Liu, R. Z. (2012). Organizational resilience perspective: facilitating organizational adaptation analysis. *IPEDR vol 28 (2012) C (2012) LACSIT press Singapore*.

Linnenluecke, M.K. (2017) 'Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, No. 1, pp.4–30.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2020). A systemic resilience approach to dealing with COVID-19 and future shocks. Retrieved from: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks. Consulté 07 Février 2022

Păunescu, C., Popescu, M.C., & Blid, L. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 13, No. 3, 1035-1050, <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0021>.

Păunescu, C., & Argatu, R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 21, No. 2, 497-520, <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12205>.

Sahebjamnia, N., Torabi, S.A., & Mansouri, S.A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63-83, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>.

Seitz J, Langan J (2015) Wells Fargo sponsors Gallup industry study to gain insight into financial needs of diverse-owned small businesses. Wells Fargo Newsroom, San Francisco.

Seville, E., Van Opstal, D. and Vargo, J. (2015) 'A primer in resiliency: seven principles for managing the unexpected', *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34, No. 3, pp.6–18.

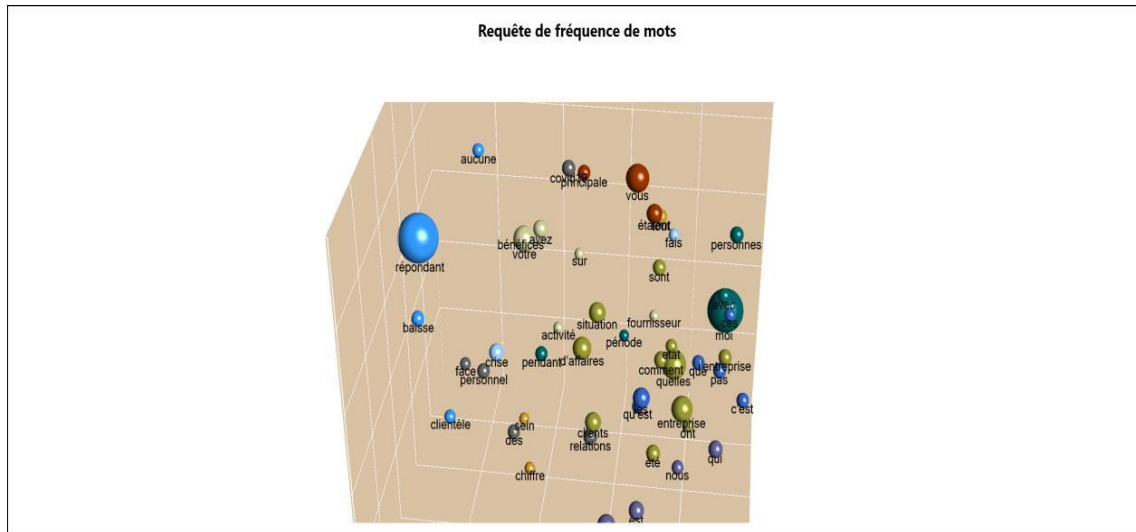
Sullivan-Taylor, B. and Branicki, L. (2011) 'Creating resilient SMEs: why one size might not fit all', *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp.5565–5579.

Walsh, H. (2020), eBay and Amazon failing to prevent sellers profiteering during coronavirus crisis, Which?, <https://www.which.co.uk/news/2020/03/online-marketplaces-coronavirus-update-ebay-and-amazon/>

Webographie

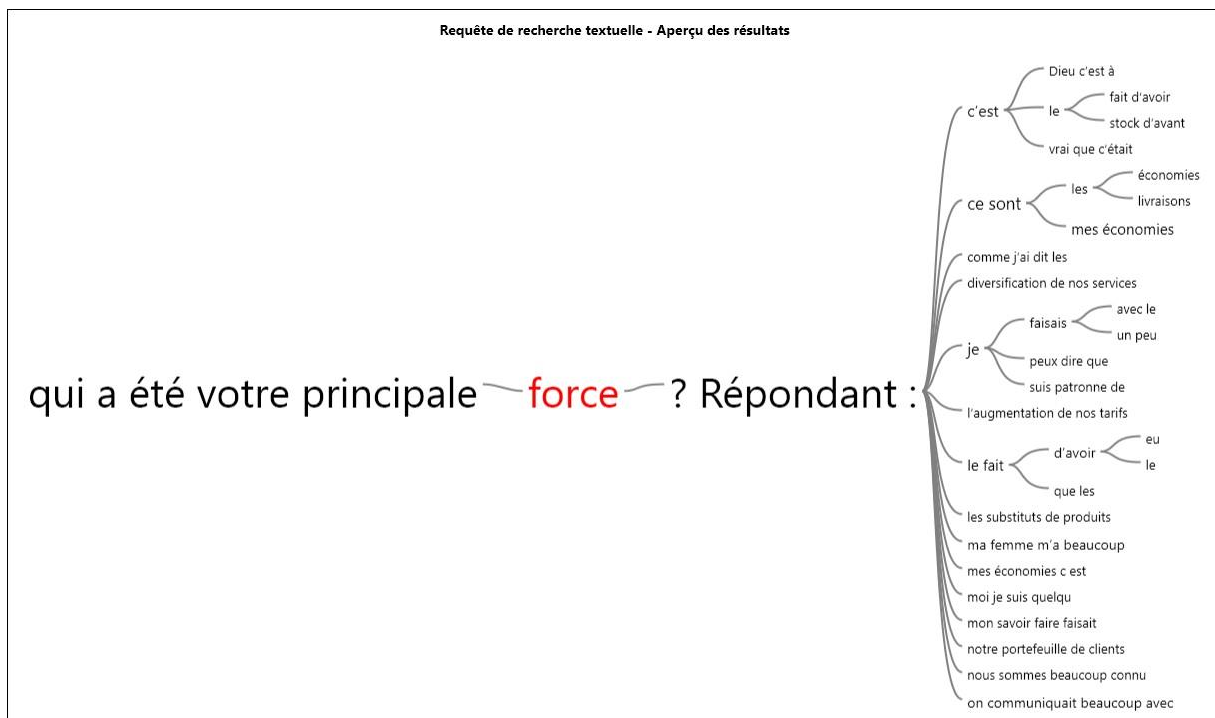
<https://cgeci.com/covid-19-la-cgeci-a-presente-officiellement-les-resultats-de-son-enquete-sur-limpact-de-la-crise-sanitaire-sur-les-entreprises/> Consulté le 18 Avril 2022

Figure 1 : requête de fréquence de mots



Source : Auteurs

Figure 2 : requête textuelle



Source : Auteurs