

Les Facteurs influençant la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) en Tunisie au cours de la crise du COVID-19

Factors influencing the resilience small and medium-sized enterprise (SME) in Tunisia during the COVID-19

MTIBAA Nizar

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

Université de Sfax, Tunisie.

Gouvernance, Finance et comptabilité.

nizar.mtibaa@isgis.usf.tn

BOUDABBOUS Sami

Professeur de l'université

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

Université de Sfax, Tunisie.

Gouvernance, Finance et comptabilité.

samiboudabbous2002@yahoo.fr

Date de soumission : xx/xx/xxxx

Date d'acceptation : xx/xx/xxxx

Pour citer cet article :

Mtibaa. N. (2021) « Facteurs influençant la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) en Tunisie au cours de la crise du COVID-19 », Revue Internationale Multidisciplinaire D'Economie et de Gestion d'Economie et de Gestion « Volume XX : Numéro YY » pp : -

Digital Object Identifier (DOI):

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

Résumé

La pandémie Covid-19 a frappé de plein fouet l'économie mondiale tout en poussant un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) dans le monde entier le monde à réduire leurs activités. Les entreprises ont été contraintes d'adopter d'autres orientations managériales pour survivre face à ces conditions difficiles. Pour s'adapter à ces nouvelles contraintes imposées par cette nouvelle pandémie, les entreprises ont alors tenté d'adopter certains mécanismes, pouvant contribuer à la résilience, qui s'est imposée comme solution appropriée.

A travers cette démarche, nous avons cherché à donner une idée claire des conséquences de la COVID 19 sur l'économie et sur les entreprises tunisiennes ainsi que les facteurs pouvant les aider à la résilience durant la période du COVID 19.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés d'abord sur la littérature et ensuite sur une démarche méthodologique de type qualitatif. En effet plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 25 PME qui représentent la diversité du tissu économique tunisien. Les variables collectées ont été classées par thèmes. Nous avons ainsi, utilisé l'analyse de contenu thématique comme méthode d'analyse des données.

Plusieurs facteurs de résilience des petites entreprises tunisiennes dans le contexte de la covid-19 ont été révélés dans nos résultats : des facteurs économiques et managériaux, le soutien de l'état, la gouvernance d'entreprise. En plus, l'accès au financement gouvernemental est considéré comme un moyen efficace pour améliorer la résilience des PME après une catastrophe.

Mots-clés : facteurs de résilience ; Entrepreneurs-dirigeants ; PME ; covid-19, relance économique, analyse structurelle.

Abstract

The coronavirus (COVID-19) pandemic has already led to major disruptions of the global economy. Indeed, the coronavirus pandemic is forcing a large number of SMEs around the world to reduce their activities. As the matter of fact, the companies have been obliged to adopt new managerial orientations. To adapt to the pandemic's constraints, Tunisian companies tried to adopt certain mechanisms that could contribute to their resilience.

In this context, we give a clear idea of the economic effect of COVID 19 on the industries in Tunisia and we present the key factors that can help to have resilient companies during the COVID 19 period.

To carry out this study, we are based on the literature to describe the main impact of coronavirus on the global economy as well as the new managerial orientations of the companies to survive. Then, several semi-structured interviews were conducted with 25 SMEs, representing the diversity of the industrial field in Tunisia. The variables collected were classified by theme. We thus used thematic content analysis as a data analysis method.

The major factors of resilience of Tunisian small businesses in the context of covid-19 were revealed in our results: economic and managerial factors, state support, corporate governance. In addition, access to government funding is considered an effective means of improving SME resilience after a disaster.

Keywords: resilience factors; Entrepreneurs-managers; SMEs; covid-19, economic recovery, structural analysis.

Introduction

Gunasekaran et Griffin (2011) et Cowling et al (2015) considèrent les PME comme étant l'épine dorsale de l'économie dans de nombreux pays. Ates et Bititci (2011) ; Manyise et Dentoni (2021) ; Maya et al., (2020) ajoutent que la pérennité des PME est d'une importance capitale pour l'économie mondiale. Il n'en demeure pas moins qu'un temps de crise, elles deviennent manifestement vulnérables en temps de crise, et sont affectées par les effets de plusieurs problèmes et contraintes connexes (Sullivan-Taylor et Branicki, 2011 ; Leonelli et Valentina, 2019), tant et si bien que leur survie tout comme la question portant sur leur résilience ; deviennent des questions d'une grande importance (Edvardsson et Teitsdo'ttir, 2015 ; Seitz et Langan, 2015 ; Chowdhury, 2019 ; Dimitriadis, 2021). Selon Bhamra et al (2011) et Linnenluecke (2017), dans la littérature, il n'existe que peu de preuves empiriques sur la manière dont les PME peuvent atteindre des degrés de résilience, ce qui constitue une véritable lacune en management des organisations. Selon Sahebjamnia et al (2018), une entreprise est résiliente lorsqu'elle est capable d'entreprendre des opérations vitales durant les périodes de perturbation maximale. Burnard et coll (2018) et Sienkiewicz-Małyjurek (2020) ajoutent que le renforcement de la résilience aide l'entreprise à s'adapter aux changements lors de la survenance d'événements imprévus.

La pandémie du COVID 19 a été, ces derniers temps, la cause de changements dynamiques de l'environnement, et a obligé les entreprises à trouver des réponses rapides aux divers problèmes survenus (sécurité, maladie...) (Păunescu et al, 2018 ; Păunescu et Argatu, 2020 ; Maurer, 2021). Elle a conduit à une crise sans précédent, causant des coûts sociaux élevés et des pertes énormes en termes de santé, de production, de services financiers et de systèmes de transport (OECD, 2020) ; d'où le grand intérêt porté par les services publics de par le monde à la question de la survie des entreprises, devenues vulnérables. Aussi, doit-on considérer la question de la résilience des PME comme étant d'actualité (Stephan et al., 2021 ; Bishop, 2019).

Plusieurs définitions ont été proposées par la littérature en management, pour définir la résilience. Dans ce sens, nous retenons celle d'Acquaah et al (2011) et Castro et Zermeno (2020) pour qui la résilience est la capacité d'une entreprise à résister face aux changements de l'environnement. Avec la résilience, l'entreprise est capable de résister aux perturbations et aux événements catastrophiques. Dans cette recherche, nous nous appuyons plus particulièrement la définition de Séville et al (2015) qui constituera l'ancrage de notre problématique, et 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 pour saisir des opportunités.

Il est fort à constater que la COVID-19, a poussé nombreuses entreprises à travers le monde, de cesser toute activité, ayant du mal à continuer à faire des affaires, devant des chaînes d'approvisionnement devenues trop limitées (Eurostat, 2020 ; OECD, 2020). Walsh (2020) a ajouté que de nombreuses entreprises, grandes, moyennes et petites, ont subi de plein fouet, les effets du coronavirus. Cependant, certaines entreprises ont pu s'adapter et dénicher de nouvelles opportunités (Brown et Kasztelnik, 2020 ; Santoro et al., 2021).

Dans cette démarche, nous nous sommes fixés comme objectif de mettre en avant, les stratégies et les ressources spécifiques mobilisées par les PME dans le contexte de COVID-19, et de tenter d'apporter des éléments de réponse aux questions de savoir quels sont les facteurs de résilience des dirigeants de PME dans le contexte de COVID-19 ? Et qu'elles sont les ressources spécifiques qu'il faut mobiliser dans un contexte pandémique pour avoir des PME résilientes ?

Notre intérêt est à la fois théorique et managérial. En effet, le COVID-19 a causé une crise sans précédent pour les PME, tant et si bien que les entreprises se doivent de reconsidérer ses activités et de s'adapter aux nouvelles exigences imposées par la pandémie (Hamedi, 2020). Cette démarche explore les actions stratégiques spécifiques des PME et les ressources mobilisées pour profiter des opportunités et résister à la crise sanitaire (Sadewo et al., 2020).

1. Revue de littérature

Dans cette recherche, nous nous appuyons sur la littérature pour présenter d'abord la résilience des entreprises en contexte de crise, pour ensuite, parler des fondements de la crise de la covid-19.

1.1. La résilience des entreprises

Selon Akgun et Keskin (2014), on utilise le concept de résilience selon le contexte, les auteurs et les disciplines. Toujours est-il que ce concept est défini, par Liu (2012), comme étant la capacité d'une organisation à faire face à l'adversité. Chaabouni et al (2014) ajoutent que la résilience des entreprises a été introduite dans le cadre des recherches en management de crise. Son objet est de comprendre comment les organisations gèrent-elles ou évitent-elles les événements perturbateurs (Bishop, 2019). Notons que dans un contexte de crise, la résilience des entreprises se caractérise par un besoin de résistance et invite de survie et invite les dirigeants à adopter de nouveaux comportements en vue de suivre des nouvelles approches managériales (Sienkiewicz-Małyjurek, 2020 ; Maritz et al., 2020).

1.2. La résilience : un concept multidimensionnel

Risquez F (2013) soutient que : « *La définition de la résilience suscite de la confusion lorsqu'arrive le moment de la cerner* ». Toujours est-il que c'est Holling (1973), qui était un des premiers à s'intéresser à ce concept, en étudiant les systèmes écologiques. La résilience est alors définie comme étant la capacité d'absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système (Yacoubi et Tourabi, 2020). A partir de là, le concept de résilience s'est développé en se portant sur d'autres domaines. Elle est appréhendée en biologie, comme étant l'aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. Altintas (2007) soutient que : « *la biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel une perturbation après* ». 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 (Al-Dajani, 2019). En stratégie, l'objectif de la résilience est de réduire l'impact d'un événement perturbateur pour éviter une situation de crise. Ainsi, pour Hamel et Välikangas (2003), l'anticipation et l'innovation, constitue la base de la résilience stratégique. En management, on parle plutôt de résilience organisationnelle, qui est définie comme étant la capacité à surmonter un danger manifeste. Pour Robert et al (2010), la résilience organisationnelle est née dans un contexte de forte sensibilité des organisations face aux multiples perturbations de tout genre. Il s'agit alors de la capacité d'une organisation qui cherche à survivre et à prospérer, à anticiper, et à s'adapter aux changements et aux perturbations soudaines.

A travers cet ensemble des définitions, nous retenons deux courants. Dans le premier la résilience est appréhendée de façon statique, elle est considérée comme nécessitant l'acquisition des ressources et des compétences pour être développée ; alors que le second adopte une approche dynamique qui considère la résilience comme un processus (Yacoubi et Tourabi, 2020 ; Santoro et al., 2021). Il n'en demeure pas moins que la définition retenue par la littérature, considère la résilience comme : « l'habileté de rebondir après une tragédie » (Maritz et al., 2020).

1.3. Résilience des PME

Il s'agit là d'une réflexion qui a fait l'objet de nombreuses controverses, ayant fortement animé les débats sur la résilience des PME (Maritz et al., 2020). Plusieurs propositions ont jailli pour mieux appréhender les facteurs clés du succès de la résilience des PME (Maya et al., 2020 ; Bishop, 2019). Plusieurs travaux se sont focalisés sur la résilience des PME. Nous citons tout

particulièrement ceux de Yacoubi et Tourabi (2020) et González-López et al., (2019), qui se sont inspirés du contexte des grandes organisations pour définir la résilience des PME.

Haase et Eberl (2019) considèrent la résilience comme la capacité à gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois son existence et sa prospérité. Les auteurs ont mis en avant trois constats essentiels :

- le premier concerne la nature de ces recherches qui se sont essentiellement axées sur des études de cas, dévoilant la volonté des chercheurs à explorer ce concept dans les PME.

- Le second, porte sur les différentes définitions proposées pour éclaircir le concept de résilience organisationnelle. Notons que ces recherches ne proposent pas de définition particulière liée aux PME, contentant de définitions générales développées dans le contexte des grandes entreprises (Vizcaíno et al., 2021).

- Le troisième est lié aux déterminants de la résilience organisationnelle des PME. Dans ce cadre, les recherches sont divisées en trois catégories (Haase et Eberl, 2019). 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 examine le niveau individuel et le rôle du dirigeant d'une PME dans le renforcement de la résilience. En ce qui nous concerne, nous nous appuierons sur ce dernier pour expliquer la résilience des PME face à la covid-19.

1.4. Le cas de la Tunisie

Pour la Banque Africaine de développement, dans la période avant le Covid-19, l'économie tunisienne est marquée par un faible taux de croissance et des déséquilibres macroéconomiques manifestes ; puisque le taux de croissance est passé de 3 à 1% durant la période 2010/2019. Parallèlement, le solde budgétaire est resté négatif et la dette publique est passée de 40.7 % à 72.5 % du PIB)¹. Le taux de chômage a augmenté et l'investissement s'est replié de 24.6 % à 18.5 %). Le travail informel a atteint 44.8 % de l'emploi total.

Les PME représentent 99 % des entreprises privées formelles en Tunisie. Elles offrent d'énormes opportunités en termes de création de richesses. En effet, en 2018, la Tunisie a enregistré une diminution de 4.7 % du nombre total des entreprises. Pendant ce temps, le nombre de PME a augmenté de 4.7 % ; étant plus dynamiques et plus flexibles. La pandémie

¹ Source : INS

Covid-19 a également accentué la part de l'emploi informel, qui a augmenté de 41 500 emplois, alors que l'emploi formel diminuait de 73 400 postes ², même si la Tunisie n'a cessé de créer un environnement favorable aux affaires, de lever toutes contraintes au développement des entreprises ; pour favoriser la croissance économique.

La pandémie de la Covid-19 survenue en 2020 a aggravé davantage la situation freinant ainsi les initiatives des entreprises par la Tunisie en faveur de l'entrepreneuriat, de l'emploi et de la croissance.

Un grand nombre de pays dans le monde ont imposé des restrictions sanitaires pour limiter la propagation du virus ; ce qui a affecté négativement l'activité économique (OECD, 2020).

Dans ce sens, la Tunisie, a pris des mesures de confinement, des couvre-feux nocturnes et a arrêté plusieurs activités non vitales ou pouvant favoriser la propagation du Coronavirus. Ceci a aggravé une situation économique déjà fragile.

A la fin de 2020, la SFI affirme que 21.6 % des entreprises de tous secteurs confondus, ont fermé temporairement. Selon la même source, les TPE ont le plus été par ce phénomène, soit (70.3 %) ; viennent ensuite les PME avec (61.7 %), puis les grandes entreprises avec (47.8 %). Les secteurs les plus touchés sont : l'hébergement, la restauration et les services éducatifs, à cause du changement de comportement, la distanciation sociale et les restrictions opérationnelles obligatoires qui ont commencé pendant la pandémie.

1.5. Crise sanitaire de covid-19 et PME

La COVID-19 est une véritable crise sanitaire, économique et sociale qui a marqué ce 21^{ème} siècle. Les pertes humaines causées par cette épidémie, sont énormes, en plus de son impact économique et social néfaste (Péron, 2021). Nous pouvons ainsi retenir que cette crise sanitaire est 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.

Au cœur de la politique des PME, une culture de résilience s'est installée pour devenir une arme qu'elles utilisent pour affronter l'inconnu et vaincre les difficultés que leur impose l'environnement. Pour St pierre et el Fadil (2017), les PME sont marquées par une incertitude accrue et ne disposent que de peu ou pas d'informations pour contrôler les effets de leurs actions ou stratégies. Yacouba et Tourabi (2021), quant à eux, ont évoqué la survie des PME en période

² Source : INS

de crise, pour analyser le rôle de la résilience psychologique de l'entrepreneur dans la résilience des PME.

A travers cette démarche, nous cherchons à montrer l'importance de la résilience du dirigeant pour assurer le rebondissement d'une entreprise confrontée à un bouleversement. Duchek (2020) soutient que les entreprises de petites tailles sont mieux armées que les plus grandes pour développer une capacité de résilience organisationnelle et survivre face aux chocs. Leur caractère unipersonnel, leur capacité à diversifier rapidement activités et leur pouvoir de passer d'une activité principale à une autre, leurs donnent cette grande capacité de résilience. Pour leur part, Dossou-Yovo (2021) avancent que les stratégies de résiliences varient en fonction des opportunités, des ressources disponibles et du degré de formalité. Toujours est-il que bon nombre de PME ont développé des stratégies pour perdurer devant la crise du COVID 19, qui a défrayé la chronique mondiale avec ses conséquences négatives sur la performance.

2. Méthodologie

Rappelons, que nous cherchons à travers cette démarche, à identifier les facteurs de résilience développés par les dirigeants de PME face au covid-19. Dans ce sens, nous avons choisi une méthodologie qualitative inductive, puisque notre objectif est de traiter en profondeur, un sujet à partir d'observations pour aboutir à une meilleure compréhension des phénomènes étudiés (Miles et Huberman, 2003 ; Creswell, 2009). Dans ce sens, cette recherche se place dans une posture interprétativiste. Elle est en parfaite adéquation avec notre objectif qui consiste à identifier les facteurs de résilience des PME en Tunisie dans un contexte bien précis ; celui de la pandémie. Il s'agit alors d'une approche subjective qui 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 (Poisson, 1983). La posture interprétativiste de cette démarche, met davantage d'emphasis sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003).

2.1. Collecte des données

Dans ce travail, pour collecter nos données, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative qui est définie par Van Campenhout et al (2005), comme étant : *« 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 ». Thiétart et al (2007) ajoutent que 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* ».

Cette recherche s'appuie, donc, sur des entretiens semi-directifs de dirigeants de PME. Elle se fonde sur le principe de saturation. Ce principe est observé empiriquement, et suppose que la taille optimale d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Guillemette, et Luckerhoff, (2009) soutiennent que : « *l'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* ».

Nous avons ciblé un échantillon de 22 PME installées dans la région de Sfax en Tunisie et évoluant dans diverses activités économiques. Pour bien orienter et contrôler les débats, nous avons établi un guide d'entretien qui a constitué un outil important dans lequel les questions posées sont organisées.

2.2. Analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons utilisé l'analyse de contenu thématique, puisque nous cherchons à rendre compte de ce que disent les interviewés de la façon la plus fidèle et la plus fiable possible. A cette fin, nous avons enregistré les entretiens que nous avons menés.

Nous avons effectué nos entretiens, dans les locaux des PME ciblées, sur une période allant du premier janvier 2020 au 3 mars de la même année. Pour faciliter l'échange, les entretiens se sont déroulés en tête à tête sans la présence d'une tierce personne. Chaque entretien a duré en moyenne entre une heure et une heure trente. Nous avons ensuite retranscrit nos données sur le logiciel Nvivo, parfaitement approprié pour le traitement et l'analyse des données qualitatives. Une fois les différentes retranscriptions effectuées, nous avons créé de nœuds à partir réponses obtenues, pour catégoriser les réponses issues des différentes conversations. Nous avons alors identifié trois facteurs : un facteur économique, un facteur déterministe et un facteur managérial. Le guide d'entretien nous a été d'un grand concours pour pouvoir identifier ces facteurs en fonction des liens et similitudes entre les différentes réponses et pour ensuite faire ressortir les différentes composantes qui permettent d'analyser le contenu des phrases de nos interviewés.

La fréquence des mots utilisés pendant l'entretien révèle l'importance des mots utilisés lors des entretiens. Les mots sont significativement importants lorsqu'ils se répètent dans les propos des questionnés. Nous avons, ainsi, cherché à mettre en avant le thème majeur utilisé de façon récurrente dans les propos des personnes interrogées. Par ailleurs, une recherche textuelle nous a permis de faire ressortir la proportion d'utilisation du mot : *force* associée aux facteurs de résilience des PME.

3. Résultats

Les données recueillies nous ont permis de mettre en lumière un certain nombre de facteurs pouvant justifier de l'effectivité des différents facteurs de résilience des PME. Nous avons, ainsi, retenu que les PME retenues ont toutes recouru à la résilience, même si à des degrés différents : les facteurs économiques, les facteurs déterministes et les facteurs managériaux.

Pour prévenir les éventuels risques partiels ou totaux qui peuvent survenir, les PME utilisent généralement les facteurs économiques, en diminuant les coûts de leurs biens et services. Ceci apparaît clairement dans les propos d'un de nos interviewés : *« j'ai baissé mes prix »*. Un autre qui évolue dans le secteur de l'hôtellerie, ajoute : *« nous avons baissé le prix des chambres, vu la concurrence, la basse saison et la diminution du pouvoir d'achat de nos éventuels clients »*. Il faut, cependant, retenir que si certains dirigeants ont baissé leurs prix, d'autres ont choisi d'augmenter les leurs pour couvrir une perte due à leur mode de fonctionnement. Un dirigeant de PME a soutenu à ce propos : *« on a augmenté le prix du transport à cause des augmentations successives du prix du carburant, imposées par l'Etat »*. D'autres dirigeants utilisent les facteurs économiques pour couvrir des charges fixes. Dans ce sens un de nos questionnés a dit : *« j'utilise mes réserves d'économie pour répondre à mes dépenses quotidiennes »*. En effet, pour redémarrer leurs activités après les pertes subies, certains dirigeants ont puisé dans leur réserve personnelle. Un de nos questionnés a déclaré : *« mes économies m'ont aidé à relancer mes activités »*. Toujours est-il que pour démarrer leurs activités, certains dirigeants ont utilisé des produits de substitutions pour pouvoir diversifier leurs activités et générer des revenus. Un des interviewés a déclaré : *« on a utilisé des produits de substitution qui sont à moindre coût, pour pouvoir redémarrer... »*. D'autres entrepreneurs du même secteur d'activité se sont associés pour surmonter les pertes de flux financier et couvrir les charges fixes et avoir les ressources nécessaires pour couvrir les besoins en fonds de roulement de leurs activités. : *« Avant la crise, je travaillais seul Mais durant la crise, je suis rentré en association avec plusieurs de mes confrères pour résister et continuer mes activités »*.

Citons encore qu'un certain nombre d'entrepreneurs ont reçu de l'aide de la part d'amis, proches et parents. En effet, plusieurs femmes ont utilisé leurs revenus propres pour subvenir aux charges de la maison et celle de l'activité de son époux. Pour un dirigeant : *« ma femme m'a beaucoup soutenu en consacrant ses propres revenus, ce qui m'a permis de poursuivre quelque peu mon activité »*.

Par ailleurs, des différentes PME ont utilisé des facteurs managériaux dans le but d'assurer la résilience de leurs activités. La notoriété de ces PME a permis de fidéliser ses clients. On entend souvent : *« les gens me connaissent »*, ou encore : *« on communiquait beaucoup avec les clients qui nous ont apporté leurs soutiens »*. On entend aussi : *« c'est notre portefeuille de clients fidèles »* ; ou encore : *« c'est le fait d'avoir fidélisé notre clientèle »*.

D'autres PME ont opté pour le dynamisme managérial et n'ont pas abandonné malgré les difficultés apparues. Dans ce sens, un dirigeant a déclaré : *« la persévérance, l'envie de ne pas abandonner »*. D'autres ont opté pour un contact plus rapproché avec leur clientèle : *« pour résister à la crise, je livre domicile »*. Faire des prévisions constitue pour un groupe d'entrepreneurs un moyen efficace pour faire face à ses situations catastrophiques. Pour une responsable de PME : *« nos réserves nous ont permis de résister »*. Un autre a ajouté : *« 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 »*. La délocalisation est la situation contextuelle de l'entreprise ; ont joué aussi un rôle important dans la survie de l'entreprise : *« Le monopole a joué en notre faveur, et nous a permis de rafler le peu de client qui ont résisté pendant la crise »*. L'expérience du dirigeant joue aussi en sa faveur. Ainsi, grâce aux compétences de son dirigeant, la PME a réussi à faire face à la pandémie et même à s'en sortir avec du succès : *« il y'a aussi le fait d'avoir beaucoup d'expérience dans le domaine, ce qui nous a permis de nous adapter à la situation et d'éviter le coût de cette pandémie »*.

Notons que concernant les facteurs économiques de la résilience des PME, la diversification de l'activité et la baisse des prix, étaient de mise ; alors que pour les facteurs managériaux, il est question de diversifier l'activité sans changement de prix. A ce propos certains dirigeants ont choisi ces facteurs. Un restaurateur nous a déclaré : *« j'ai diversifié mes services en proposant des mets traditionnels pour attirer d'autres types de clients »*. Durant le confinement certains managers ont réorganisé leurs fonctionnements et ont instauré le télétravail pour garder le contact avec la clientèle. Un dirigeant a soutenu : *« nous avons créé une plateforme en ligne afin de proposer nos articles et offrir la possibilité aux clients de commander en ligne et se faire livrer à domicile »*.

D'autres dirigeants ont choisi d'innover pour offrir un meilleur cadre à la clientèle (E15) : « *j'ai dû rénover le local pour offrir un service impeccable à mes clients et relancer mon activité malgré la pandémie* » ; alors que d'autres ont suivi les systèmes classiques de management en réduisant leur personnel de service de moitié : (E6) : « *nous avons réduit le personnel de moitié en veillant à payer la moitié du salaire à l'autre moitié* ». Par ailleurs, la confiance est un facteur clé de succès de certaines PME : « *la confiance qui a joué en notre faveur. Nous avons respecté les mesures barrières pour mettre les clients en confiance* ».

Une autre catégorie de PME a choisi des mutuelles d'entreprises du même secteur pour réussir à minimiser les répercussions négatives de la COVID 19 : « *nous avons un syndicat dans notre secteur donc on s'entraidait entre nous* ».

Pour ce qui est des facteurs aléatoires ou déterministes, plusieurs PME entreprises n'ont rien fait de concret pour préserver leurs activités de la crise sanitaire du covid-19. Elles se sont remises à « Dieu » pour leur venir en aide. Un dirigeant m'a déclaré : (E2) : « *on implore le bon Dieu pour nous sauver* ». Un autre a ajouté : « *j'ai prié le bon Dieu pour qu'il m'aide* ». Pour un troisième, « *c'est le temps seulement et avec le temps tout doit rentrer dans l'ordre* », ou encore : « *je n'ai rien fait de concret les choses sont allées progressivement avec le temps, je ne pouvais rien faire et la grâce de Dieu tout est rentré dans l'ordre* ». Nous avons retenu aussi : « *on a laissé le temps faire les choses* ». En tout état de cause, le tableau ci-après révèle la répartition des divers facteurs (économiques, managériaux et déterministes, utilisés par les PME, dans le cadre de la résilience de leurs activités génératrices de revenu.

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

Restaurant			Coiffure			Transport			Hôtellerie			Vêtement			
FE ³	FD ⁴	FM ⁵	FE	FD	FM	FE	FD	FM	FE	FD	FM		FE	FD	FM
6	3	9	2	3	3	5	3	2	3	2	5		2	1	3

³ FE = Facteurs économiques

⁴ FD = Facteurs déterministes

⁵ FM = Facteurs managériaux

Ce tableau révèle que les trois facteurs sont utilisés par les PME, à des fréquences différentes, avec une prédominance pour les facteurs managériaux. Cette prédominance peut s'expliquer par l'absence de subvention de la part des pouvoirs publics, et qu'il s'agit d'entreprise à risques. D'autres PME ont reçu cette fameuse subvention pour couvrir ne serait-ce une partie de leurs charges, et ont pu recourir aux facteurs économiques.

Dans ce sens, un questionnaire nous a déclaré : « *l'Etat nous a promis de l'aide mais rien jusqu'aujourd'hui* », une autre ajoute : « *nous n'avons reçu aucun soutien de l'Etat* ». Un troisième avoue : « *certains sont venu pour nous prêter de l'argent mais les clauses étaient trop contraignantes pour nous* ».

Les entreprises ayant opté pour les facteurs économiques, ont subi le plus gros risque. Elles n'étaient pas soutenues par l'Etat, et ont dû ainsi recourir à leurs fonds propres pour subvenir aux besoins de leurs entreprises.

S'agissant des facteurs déterministes, ils concernent les PME classiques n'ayant à leur solde aucune stratégie de management ni aucun soutien financier de la part de quiconque. Pour ce, elles ont dû recourir à la seule providence.

Dans le tableau ci-après, nous avons regroupé les PME selon la pertinence des facteurs de résilience, choisi ; pour mieux appréhender les facteurs susceptibles d'être pérennes aux activités des PME :

TOTAL(FE)	TOTAL (FD)	TOTAL (FM)
9	6	7

Ce tableau met en avant les 22 PME ciblées, réparties selon le facteur de résilience choisi. Nous relevons que 9 PME ont utilisé les facteurs économiques alors que 6 PME ont utilisé les facteurs déterministes, n'ayant reçu aucune subvention de la part des pouvoirs publics.

Le faible effectif au niveau des facteurs déterministes est expliqué par le fait que ces PME qui utilisent ces facteurs restent encore archaïques et financièrement faibles, ce qui les emmène à s'abandonner à leur sort sans chercher à s'en sortir toutes seules. Etant inefficace, cette catégorie de PME représentée constitue une véritable menace pour les PME.

L'autre catégorie de PME, utilise certes ses fonds propres sans toutefois utiliser les pratiques modernes de management. Il s'agit d'entreprises qui utilisent des facteurs purement économiques. Elles sont différentes des précédentes. Cependant, elles s'engagent à prendre des risques en utilisant la majeure partie de leurs économies, au risque de faire à long terme.

La dernière catégorie s'inscrit dans les pratiques modernes de management. Dans cette catégorie, les PME gèrent leurs activités dans le temps. En adoptant les facteurs managériaux, ces entreprises se mettent dans la mouvance de dynamisme, ce qui représente un atout pour la croissance d'une PME. En tout état de cause, le managérial représente le meilleur facteur en termes de gestion des risques et de survie des PME (Acevedo-Duque et al., 2021).

4. Discussion

A travers cette démarche, nous avons cherché à mettre en avant les facteurs de résilience des PME, évoluant à Sfax, dans un contexte de crise due au Covid 19. Les résultats ayant été présentés supra, nous discuterons désormais, les principales conclusions qui en découlent, en nous référant à la littérature portant sur notre sujet d'étude, parmi lesquels, les travaux de Lahcen, oukassi et Amghar (2021) ; Khalil (2014) ; Dossou-Yovo (2021).

En tout état de cause, nous relevons que les facteurs de résilience des PME diffèrent d'une entreprise à l'un autre, compte tenu des contextes et des particularités de chacune des PME (Zoungrana, 2017). Il nous appartient alors de confronter les facteurs que nous avons dénichés avec ceux des recherches antérieures. Aussi, devons-nous présenter d'abord, l'analyse de l'effectivité des facteurs de résilience, pour ensuite évoquer les raisons qui justifient le choix du contexte tunisien.

S'agissant des facteurs de résilience des PME dans le contexte tunisien, les résultats obtenus pour la question de savoir quels sont les facteurs explicatifs de la résilience des PME dans le contexte tunisien, nous font retenir que les dirigeants des PME ont recours à trois facteurs différents : des facteurs économiques, des facteurs déterministes et autres managériaux.

Le facteur économique est en rapport avec la baisse des prix, l'augmentation des prix, les réserves d'économie, l'utilisation des produits de substitution à moindre coût. Ceci corrobore les résultats de Zoungrana (2017), pour qui, la résilience de ce type d'entreprise dépend des ressources économiques antérieurement épargnées par les dirigeants, et de la solidarité familiale et amicale en ce qui concerne l'apport financier. Pour leur part, Lahcen, oukassi et Amghar (2021) soutiennent que les facteurs de résilience des PME dépendent des ressources propres. Cependant, ces résultats contredisent ceux de Khalil (2014), pour qui les facteurs économiques

sont très insuffisants dans le contexte de la résilience. Cela devrait être appuyé par les facteurs humains et la compétence du manager.

Le facteur managérial, est en relation avec des termes comme 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... Dans tous les cas, nos résultats corroborent ceux de Dossou-Yovo (2021), qui soutient que les facteurs de résilience des PME varient en fonction du degré de formalité, des opportunités environnementales et des mécanismes de redéploiement stratégique de l'entreprise.

Enfin, pour le facteur qui se décrit 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.

Pour ce qui est du choix le plus pertinents des facteurs de résilience des PME, nos résultats révèlent que la proportion de pertinence des facteurs de résilience des PME à Sfax (Tunisie), est fonction de l'évolution des entreprises, de la mentalité du dirigeant et de la culture.

En effet, pour une faible proportion de managers, la PME n'est présente que pour la couverture des charges fixes des entrepreneurs et non pour une question de pérennité. D'où l'effort fourni par l'entrepreneur n'est que d'ordre moral. Ceci va dans le sens des conclusions de Zoungrana (2017) pour, ce type d'entreprise, la résilience dépend de l'appui moral.

Retenons par ailleurs, que pour une certaine catégorie d'entrepreneurs, les facteurs de résilience sont purement d'ordre économique, puisque les entreprises se basent essentiellement sur leurs fonds propres et sur les subventions. Cela va dans le sens des affirmations de Zoungrana (2017) et Acevedo-Duque et al., (2021), pour qui stipule que la résilience des PME est aussi fonction des réserves financières des entrepreneurs et de la solidarité familiale.

Retenons enfin que s'agissant du facteur managérial, l'action des PME ne s'appuie guère sur l'aide de l'Etat. Ce résultat corrobore ceux de Lahcen, oukassi et Amghar (2021). Cependant, pour ces auteurs la responsabilité de l'Etat, est engagée (Yeshe et al., 2021).

Retenons que du point de vue managérial, les caractéristiques des facteurs de résilience présentent des implications. Ainsi, les pouvoirs publics devraient regarder au-delà des aides financières apportées aux entreprises pendant les crises (Bellit, 2021). Ils devraient mettre l'accent sur l'accompagnement et coaching des PME. Retenons, par ailleurs, que les PME qui disposent d'une réserve financière propre l'avantage à faire rapidement face aux premiers chocs

avant l'aide gouvernemental. En effet, les facteurs managériaux présentent des attributs pouvant aider les dirigeants des PME à mieux se structurer. Dans ces PME, l'innovation structurelle et technologique, sont à encourager (Manyise et Dentoni, 2021). Pour fidéliser la clientèle, il convient d'intégrer le marketing dans chaque, tant il pourrait aider à maintenir la confiance et la notoriété de l'entreprise, en temps de crise (Acevedo-Duque et al., 2021 ; Maritz et al., 2020). Pour ce qui est des facteurs déterminants qui évoquent la providence, ils donnent la preuve du désespoir du responsable, en l'absence de structure d'accompagnement en temps de crise, d'autant qu'un bon nombre de PME ont été laissé pour compte pendant la crise de COVID-19. En effet, l'aide gouvernementale est non seulement insuffisante, et n'atteint qu'un petit nombre de PME, puisqu'elle présente des conditions difficilement accessibles à ma majorité d'entre elles (Badzaban et al., 2020 ; Leonelli et Valentina, 2019).

Conclusion

La gravité de la pandémie Covid 19, se mesure non seulement en pertes de vies humaines mais aussi à l'aune de son impact socio-économique. Les autorités publiques ont pris la décision d'instaurer d'abord couvre-feu pour confiner après toute la population, aggravant ainsi une conjoncture déjà difficile. Ce confinement décidé pour faire face à la Covid-19 a eu pour conséquence, une crise économique dont les effets ne sont pas totalement connus. La crise a, certes, provoqué des menaces. Elle a aussi généré des opportunités. Nous avons, tout au long de cette démarche, tenté d'étudier l'impact de la crise de la Covid-19 sur les PME tunisiennes.

L'objectif de cette démarche est de mettre en avant les facteurs de résilience des PME face au contexte de crise sanitaire de covid-19 en Tunisie. Nous avons opté pour une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des PME que nous avons ciblées. Le logiciel NVIVO a permis d'identifier les facteurs de résilience face à la crise de Covid-19. Ces derniers sont d'abord d'ordre économique avec la baisse ou l'augmentation des prix, les réserves d'économie, l'utilisation des produits de substitution à moindre coût. Ils sont aussi 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. Alors que les facteurs de résilience d'ordre déterministes concernent les notions de Dieu et de providence, qui sont moins pertinentes du point de vue de la recherche scientifique.

Retenons aussi qu'un bon nombre de pays, ont pris des mesures de relance qui s'appuient principalement sur le secteur formel (Al-Dajani, 2019), or, en Tunisie, les mesures d'accompagnement et de soutien, sont plutôt destinées au secteur informel, dont les activités et les pratiques ont connu une grande expansion. L'impact de cette pandémie sur les activités informelles, est évident. Ceci est surprenant eu égard à son poids dans l'économie, d'autant qu'aucun pays ne peut parvenir au développement en s'appuyant uniquement sur les activités informelles. C'est pour ce que l'informalisation constatée devrait interpeller les autorités publiques (Abate, 2021).

Alors que l'économie tunisienne est très affectée par une logique d'informalité poussée, la Covid-19 a aggravé davantage l'informalité. Ceci peut constituer un grand risque pour l'économie du pays si elle installe les entrepreneurs informels dans un processus de « décomplexion » qui leur permettrait de s'assumer sans complexe, sans gêne ni culpabilité face à leurs confrères du secteur formel (Prado, 2010).

Ainsi, la politique de laisser-faire des autorités vis-à-vis de certaines pratiques non réglementaires pendant la crise mériterait d'être reconsidérée pour la période postérieure à la crise de la Covid-19.

La présente recherche a certes mis en lumière les facteurs de résilience des PME en ouvrant largement les perspectives sur des recherches futures. Retenons que le Covid 19, a forcé un net recul dans la plupart des pays du monde. Il faudrait désormais se tourner vers un plan de relance des activités économiques des entreprises. L'action des gouvernements doit se porter sur l'aide à apporter aux entreprises afin de relancer leurs activités. Des réflexions futures pourraient ainsi, porter sur les facteurs de résiliences des PME durant la période post-Covid. Par ailleurs, Une recherche future pourrait s'intéresser à l'identification et l'analyse des stratégies post-covid des PME, en prenant un échantillon plus important et couvrant plusieurs régions du pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Abate, A. M. (2021). La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 145–166.
- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., ... & D'Adamo, I. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of smes: Evidence from latin america. *Sustainability*, 13(15), 8129.
- 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.
- Al-Dajani, H. (2019). Refugees, entrepreneurship and resilience in the Middle East region-ESRC. *Impact*, 2019(1), 50-53.
- Altintas G., Le rôle de la résilience Existentielle dans l'émergence de la résilience stratégique, Mémoire de Master Recherche en Stratégie et Management de Organisations, 2007.
- 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.
- Badzaban, F., Rezaei-Moghaddam, K., & Fatemi, M. (2020). Entrepreneurship in Small and Medium-sized Enterprises of Rural Women of Fars Province: Application of Lifespan Resilience Scale-Business (LRS-B). *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 7(13), 12-23.
- Bellit, S. (2021). À la recherche de la résilience industrielle. Les pouvoirs publics face à la crise (Vol. 36). Presses des Mines.
- 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.

- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 496-515.
- Brown, E., & Kasztelnik, K. (2020). The Observational Microeconomics Study of the Phenomenon of Entrepreneur Resilience and Collaborative Innovative Financial Leadership in the United States.
- 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.
- Castro, M. P., & Zermelo, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746.
- Chaabouni et Very, Z. (2014). *Evental de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée*. Rennes.
- Chowdhury, I. (2019). Social entrepreneurship, water supply, and resilience: Lessons from the sanitation sector. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 9(3), 327-339.
- 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.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Dimitriadis, S. (2021). Social capital and entrepreneur resilience: Entrepreneur performance during violent protests in Togo. *Strategic Management Journal*, 42(11), 1993-2019.
- Dossou-yovo C. A., (2021), Choc exogènes et stratégies de résilience des microentreprises informelle : cas de la ville de Cotonou, *Bénin, Numéro spécial 2020*.
- Hamel, G. et Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- 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>.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.
- González-López, M. J., Pérez-López, M. C., & Rodríguez-Ariza, L. (2019). Clearing the hurdles in the entrepreneurial race: The role of resilience in entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(3), 457-483.

- 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.
- Haase, A., & Eberl, P. (2019). The challenges of routinizing for building resilient startups. *Journal of Small Business Management*, 57, 579-597.
- Hamedi, H., & Mehdiabadi, A. (2020). Entrepreneurship resilience and Iranian organizations: application of the fuzzy DANP technique. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(3), 231-247.
- Holling, C.S., (1973) « Resilience and stability of ecological systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, n° 1, pp. 1–23.
- 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.
- Lahcen, D. A., Oukassi, M., & Amghar, N. E. (2021). Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique: Cas des PME de la région de Rabat-Salé-Kénitra. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), pp-225.
- Leonelli, S., & Valentina, B. (2019). The impact of entrepreneur narcissism on leadership: the mediating role of resilience and risk-taking. In *Management and sustainability: Creating shared value in the digital era* (pp. 183-187). Fondazione CUEIM.
- 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.
- Liu, R. Z. (2012). Organizational resilience perspective: facilitating organizational adaptation analysis. *IPEDR vol 28 (2012) C (2012) LACSIT press Singapore*.
- Manyise, T., & Dentoni, D. (2021). Value chain partnerships and farmer entrepreneurship as balancing ecosystem services: Implications for agri-food systems resilience. *Ecosystem Services*, 49, 101279.
- Maritz, A., Perenyi, A., Waal, G., & Buck, C. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review| Emerald Insight. Retrieved 10 February 2021.
- Maurer, F. (2021, June). Conceptualization of the dynamic entrepreneur for system innovation and resilience-conceptual paper. In *Competitive Advantage in the Digital Economy (CADE 2021)* (Vol. 2021, pp. 149-151). IET.
- Maya, S., Noermijati, R., & Rofiq, A. (2020, June). The Resilience of Micro, Small and Medium Enterprises towards Economic Turbulence: Is Entrepreneur Orientation a Determinant?(Literature Review Based on Intelligent Software). In *ICASI 2020*:

Proceedings of the 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation, ICASI 2020, 20 June 2020, Medan, Indonesia (p. 1). European Alliance for Innovation.

- Miles M. B. et Huberman A. M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 2003.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2020). A systemic resilience approach to dealing with COVID-19 and future shocks.
- 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>.
- Păunescu, C., Popescu, M.C., & Blid, L. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing, Sciendo*, vol. 13(3), pages 1035-1050, September.
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
- Prado, P. (2010). Décomplexer. *Lignes*, 3(33), 29-32.
- Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 13, No. 3, 1035-1050, <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0021>.
- Péron, M. (2021). Analyse d'une crise: éléments quantitatifs sur le choc Covid-19. *Focus du Conseil d'Analyse Economique (CAE)*, 66, 32.
- Risquez, F. (2013). Rôle du dirigeant résilient dans l'engagement organisationnel des employés et performance organisationnelle à la suite de période critique.
- Robert, B., Hémond, Y., & Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope printemps*, 131-153.
- Sadewo, Y., Purnasari, P., & Dimmera, B. (2020). Development of entrepreneurship education teaching material based on the national resilience and amare culture. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 5(1), 41-45.
- 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>.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455-471.
- 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.
- Séville, 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.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2020). Resilience and entrepreneurship in emergency management. *Social Entrepreneurship Review*, 2, 22-36.
- Smith, J. A. et Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. Dans J. A. Smith (dir.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (p. 51-80). Londres, Royaume-Uni : Sage.
- St-Pierre, J. et El Fadil, J. (2017, à paraître). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Stephan, U., Zbierowski, P., Pérez-Luño, A., Klausen, A., Cabañas, M. A., Barki, E., ... & Zahid, M. (2021). Entrepreneurship during the Covid-19 Pandemic: A global study of entrepreneurs' challenges, resilience, and well-being.
- 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.
- Thiétart R-A. et al., « Méthodes de recherche en management », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007.
- Van Campenhoudt, L., Chaumont, J. M., & Franssen, A. (2005). *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.
- Vizcaíno, F. V., Cardenas, J. J., & Cardenas, M. (2021). A look at the social entrepreneur: The effects of resilience and power distance personality traits on consumers' perceptions of corporate social sustainability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 83-103.
- 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/>
- Yacoubi, I., & Tourabi, A. (2020). La relation : ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).