
Actes de la troisième Conférence internationale sur la Francophonie économique

VERS UNE ÉCONOMIE RÉSILIENTE, VERTE ET INCLUSIVE

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 16 – 18 mars 2022

LA RESILIENCE DES PME CAMEROUNAISES A L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

CLAUDE ALINE ZOBO

Enseignante Chercheure, Université de Yaoundé II/IRIC, Cameroun

zoboaline@iricuy2.com

RÉSUMÉ – Cet article s'inscrit dans le cadre théorique du management stratégique des risques et évalue la capacité des PME camerounaises, relativement aux grandes entreprises, à absorber le choc covid-19 et à adapter leurs structures et leurs moyens pour faire face au changement et à l'imprévu. A partir d'une analyse statistique et de l'élaboration des tableaux de contingence, nous avons trouvé que la vulnérabilité des PME camerounaises qui font traditionnellement face à de nombreux obstacles accentue leur sensibilité au choc économique causé par la Covid-19. En effet, elles ont plus fait face aux difficultés de financement, aux difficultés d'écouler leurs produits et aux contraintes de réduction d'effectif que les grandes entreprises même si les différences ne sont pas accentuées. Considérant ces indicateurs de résilience, il ressort qu'une PME camerounaise a seulement 0,05, 0,03 et 0,02 et fois plus de chance, respectivement, de subir du fait de la crise qu'une GE. Par ailleurs, leur proximité avec le secteur informel et la flexibilité de leurs structures ou de leurs organisations leur permet de s'adapter plus aisément que les GE. Cette capacité d'adaptation demeure tributaire des enjeux de court terme uniquement et remet en perspective les enjeux de long terme dont les PME sont invitées à se saisir compte tenu de leur importance pour la stabilité du système socioéconomique.

Mots-clés : PME, résilience, Covid-19.

Les idées et opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles de l'OFE ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité de ou des auteurs.

1. Introduction

Depuis les années 1990¹, les Petites et moyennes entreprises (PME) sont considérées comme élément essentiel du processus de développement économique des pays (El Ouazzani, Rouggani et Nabil Bouayad, 2013). Au Cameroun, elles représentent plus de 90% du tissu économique et, constituent une source majeure de création de richesses, d'emplois, de revenus et de recettes fiscales nécessaires à l'atteinte des objectifs de croissance que poursuit le Cameroun.

Bien que contribuant à rendre l'économie camerounaise plus inclusive, celles-ci font régulièrement face à des obstacles majeurs tels que la faiblesse des fonds propres, l'accès limité aux financements, les difficultés d'accès aux marchés, l'insuffisance des incitations et des facilités à l'exportation entraînant la forte dépendance à l'égard de la demande intérieure, etc. Pour y remédier, plusieurs programmes et structures dédiés à leur accompagnement et à l'amélioration de leur compétitivité ont été mis en œuvre comme dans bien d'autres pays africains.

Toutefois, du fait de la fragilité de leurs organisations, elles restent exposées à de nombreux risques émanant d'un environnement de plus en plus incertain et mutant. Ces risques sont aujourd'hui accentués par la crise COVID-19 qui a profondément transformé l'environnement des affaires.

En effet, l'économie camerounaise durement touchée par la pandémie. Le volume global des échanges commerciaux a reculé de 16% au cours du premier semestre 2020 entraînant une baisse des prévisions de croissance. Dans une étude portant sur un échantillon de plus de 250 entreprises, le Groupement inter-patronal du Cameroun (2020) affirme que 96,6% des entreprises du pays sont impactées négativement par la crise du Covid-19. Les prévisions tablaient sur une perte du chiffre d'affaires annuel pouvant atteindre 3 139 milliards de FCFA (environ 4,77 milliards d'euros) par rapport à 2019 pour les entreprises du secteur moderne et induire une baisse de leur capacité contributive aux recettes de l'Etat de l'ordre de 521 milliards de FCFA (environ 791 millions d'euros).

De façon spécifique, suivant la classification de Lajili et Zéghal (2005), la pandémie de la Covid-19 expose les PME camerounaises aux risques divers : *risque financier*², *risque opérationnel*³, *risque du marché*⁴, *risque économique*⁵, *risque d'illiquidité*⁶, *risque fournisseur*⁷. Ils sont tous autant susceptibles d'impacter négativement leurs performances aussi bien à court, à moyen qu'à long terme et pourrait entraîner la fermeture et le découragement des PME les plus vulnérables. D'où l'intérêt de questionner la capacité des PME à faire face aux effets de la crise sanitaire c'est-à-dire leur résilience.

Peu de travaux se sont penchés sur cette question, pourtant les PME réputées particulièrement fragiles doivent obligatoirement appréhender ces effets qu'ils soient transitoires ou permanents.

¹A partir des années 1990, les PME commencent à bénéficier d'une attention particulière les autorités gouvernementales se sont focalisées sur elles et leurs capacités de création d'emploi après les réductions d'effectif opérées par les grandes entreprises nord-américaines (EL Ouazzani, Rouggani et Nabil Bouayad, **).

² Changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité.

³ Défauts techniques, accidents, erreurs humaines, perte d'employés clés.

⁴ Changements dans la concurrence, dans le nombre de produits vendus par client, perte de parts de marché.

⁵ Changements dans les facteurs macroéconomiques.

⁶ Difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances.

⁷ Dépendance à l'égard de fournisseurs clés ou de fournisseurs peu sûrs.

En effet, face à un environnement de « moins en moins prévisible et de plus en plus agressif », susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de management des risques.

Cet article s'inscrit ainsi dans le cadre théorique du management stratégique des risques⁸ pour les PME, prôné par Brustbauer (2016) et St-Pierre et El Fadil (2017), et évalue la capacité des PME camerounaises à absorber le choc économique provoqué par la pandémie covid-19 en adaptant leurs structures et leurs moyens pour faire face au changement et à l'imprévu.

Généralement, il est admis que les PME sont moins résilientes aux chocs, car elles appliquent faiblement les principes fondamentaux notamment une bonne gestion des stocks, la tenue de registres complets, un compte bancaire professionnel, un réseau diversifié de fournisseurs, et des employés possédant les bonnes compétences. Toutefois, avec la flexibilité de leurs structures organisationnelles, elles peuvent s'adapter plus facilement en période de crise (Battisti & Deakins, 2017). Qu'en est-il réellement ?

Implicitement, sans se limiter à l'appréciation du dispositif de gestion de la crise Covid-19 mis en place par les PME camerounaises, une telle étude renforcera assurément l'efficacité de l'action publique en leur faveur (Messaoudi et Moussaoui, 2021).

La suite de cet article est organisée comme suit : la section 2 présente la littérature sur la résilience des PME afin de retracer ses fondements et son évolution ; la section 3 présente le cadre de l'analyse empirique et les données ; la section 4 est consacrée à la discussion des résultats de l'analyse économétrique et, la section 5 à la conclusion.

2. Revue de la littérature

Les entreprises sont avant tout des systèmes dynamiques qui doivent s'accommoder aux conditions de leur environnement afin d'assurer leur pérennité et leur efficacité (Baitan, Jolly et Morin, 2020). Les analystes s'accordent pour affirmer qu'elles évoluent dans un environnement de plus en plus complexifié où les organisations sont soumises à rude épreuve aussi bien au niveau local qu'international. Dès lors, elles ont tout intérêt à intégrer *la résilience* dans leur modèle économique (Hartout, 2007).

Le mot résilience a été utilisé pour la première fois dans les années 1800 pour décrire la capacité de la société japonaise à se remettre du séisme de décembre 1854 (Alexander, 2013). Sa conception a évolué au fil du temps et, il revêt aujourd'hui un caractère multidisciplinaire⁹ et multidimensionnel utilisé aussi bien dans le contexte des individus que des organisations.

⁸ Le management des risques de l'entreprise est défini comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation », (IFACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, 2005, p. 5).

⁹ Car ayant fait l'objet de recherches dans de nombreuses disciplines (psychologie, épidémiologie, administration de l'éducation, gestion, etc.).

Dans la littérature récente des théories de la résilience¹⁰, la résilience renvoie à « la capacité d'une entreprise à résister à des changements de l'environnement commercial et économique et/ou sa capacité à résister aux perturbations et aux événements imprévus de sa chaîne d'approvisionnement ou de son processus de production (par exemple un incendie ou une catastrophe naturelle) » (Sheffi et Rice, 2003).

Le concept s'est imposé dans les recherches sur le management des crises au cours des dernières décennies (Christopher et Peck, 2004) et, il a été démontré que la résilience est un bon indicateur de performances des entreprises en période des crises économiques (Pal *et al.*, 2014; Smallbone *et al.*, 2012). Considérant l'idée que des circonstances difficiles peuvent menacer la réalisation et ou la pérennité de cette performance, la résilience implique donc le « maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles » (Sutcliffe et Vogus cités par Messaoudi et Moussaoui, 2021) et bien plus.

La formule « *Résilience = Résistance + Reset + Relance* » donnée par Comtesse et Baitan (2020) permet d'étendre la conception de la résilience à la période post-crise. Ainsi, la norme ISO 22136 (2017) donne une définition canonique plus complète : « la résilience est la capacité d'une organisation à résister, absorber, récupérer et s'adapter aux perturbations impactant son activité dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe pour lui permettre de réaliser ses objectifs, de rebondir et de prospérer ».

Bien que la durabilité des PME ait une importance vitale pour l'économie mondiale, cette catégorie d'entreprise est du point de vue de la résilience moins étudiée (Messaoudi et Moussaoui, 2021).

Pendant longtemps, la préoccupation des économistes industriels était centrée sur l'analyse de la résilience des grandes entreprises opérant dans la production et la technologie.

En conséquence, la recherche sur la résilience des petites entreprises est relativement rare (Battisti et Deakins, 2017; Conz *et al.*, 2017). Pourtant les faits stylisés rendent compte de ce qu'elles ont, par le passé, subi de nombreuses crises. En conséquence, elles constituent un champ d'application pertinent d'analyse de la résilience.

S'inspirant de l'histoire de la crise de 1989-1994 au Venezuela, de la crise financière asiatique de 1997, la crise financière turque de 2001, différents auteurs tels que Robbins et Pearce (1993), Michael et Robbins (1998) et Latham (2009) affirment que les PME sont les premières victimes des crises économiques ou financières. Leur capacité à surmonter celles-ci peuvent être réduites en raison de leurs ressources financières limitées (Mulhern, 1996 ; Domac et Ferri 1999 ; Ozar *et al.*, 2008) et de leurs insuffisances en termes de capacités technologiques, managériales et humaines (Gertler et Gilchrist 1994, Forbes 2002 Beck *et al.* 2005, Butler et Sullivan 2005, Regnier 2005, Marino *et al.* 2008 Das et Pradhan 2009).

Mais il existe des travaux qui mettent en doute l'idée selon laquelle les PME subissent un effet plus important des crises que les grandes entreprises. Il existe des preuves empiriques solides montrant que les PME sont mieux à même de s'adapter aux crises¹¹ et sont d'une importance stratégique pour

¹⁰ Une présentation exhaustive des théories de la résilience est faite par Mohammed Meri (2020) dans son ouvrage « La Résilience Socio-Economique et l'Adaptation Entre Covid-19 et Risques de Guerre », publié par Proud Pen Limited.

¹¹ Confère Sato (2000), Berry *et al.* (2001) ; Wengel et Rodriguez (2006) pour l'Indonésie ; Gregory *et al.* (2002) pour la Corée ; Tan et See (2004) pour Singapour ; Regnier (2005) pour la Thaïlande, le tout dans le contexte de la crise financière asiatique de 1997.

la reprise économique¹² (Harvie et Lee, 2001 ; Elmore, 2009). A titre illustratif, la crise financière mondiale 2008-2009 avait certes amplifié leurs difficultés financières avec le resserrement des conditions de crédit au niveau mondial mais, celle-ci n'a pas nécessairement eu des effets négatifs sur leurs performances (Smallbone et *al.*, 2012).

En règle générale, les PME ont la capacité de s'adapter plus rapidement - parce qu'elles sont moins résistantes à l'inertie, à la rigidité et aux coûts irrécupérables (Tan et See, 1997) - et donc de développer des stratégies de marketing alternatives, d'innovation technologique et de nouveaux concepts pour survivre (Pearce et Michael, 1997 ; Grégory et *al.*, 2002).

Les PME réagissent également en utilisant des techniques de segmentation du marché beaucoup plus efficacement et rapidement que les grandes entreprises (Shama, 1993). Etant concentrées sur des activités caractérisées par des économies d'agglomération plutôt que des économies d'échelle (Berry et *al.*, 2001 ; Hall et Harvie, 2003), elles sont plus à même d'exploiter les niches de marché (Narjoko et Hill, 2007 ; Hodorogel, 2009). Elles sont moins dépendantes des crédits formels par rapport à leurs homologues plus grands accablés par les dettes (Sato, 2000 ; Wengel et Rodriguez, 2006) et, leur désavantage au niveau technologique peut être surmonté en imitant les meilleures pratiques d'autres entreprises (Nugent et Yhee, 2002).

En conséquence, les PME peuvent être plus en mesure de maintenir leur durabilité et donc contrer les effets négatifs des crises, contribuant ainsi à stabiliser les économies. Dans la suite de ce travail, nous considérons qu'une PME résiliente est celle qui résiste aux perturbations, à cause de la solidité de ses processus opérationnels et de son organisation interne et externe. Qu'en est-il des PME camerounaises dans le contexte de la Covid-19 ?

3. Méthodologie et présentation des données

La méthodologie retenue dans cet article repose sur deux approches complémentaires :

- Une analyse statistique

Suivant la logique du management des risques, cette analyse permettra non seulement l'identification mais aussi l'évaluation des effets, aussi bien réels que potentiels, de la pandémie Covid-19 sur les PME camerounaises et des stratégies de gestion qu'elles ont adoptées pour en réduire l'impact et la portée.

- Une analyse croisée

Cette approche donnera donc un contenu empirique à la résilience des PME et permettra une appréciation à la fois qualitative et quantitative de leur capacité à faire face aux chocs par rapport aux grandes entreprises.

Les données utilisées sont celles de l'enquête d'évaluation des effets socio-économiques de la Covid-19 au Cameroun effectuée par l'Institut National de la Statistique entre avril et mai 2020. L'enquête recense 760 entreprises soit 80 grandes entreprises, 434 PME et 246 unités de production

¹² Elles contribuent à restructurer les industries parce qu'elles peuvent agir comme une source de concurrence pour les grandes entreprises, peuvent promouvoir le commerce régional, contribuer au transfert de technologie et aussi au développement régional.

individuelle réparties principalement entre les grandes métropoles de Douala (26%) et Yaoundé (24%).

Cette enquête comportant plusieurs niveaux de collecte emboîtés et fournit un ensemble d'informations hiérarchisées. C'est sur le croisement de ces informations que repose sa richesse. Nous l'exploiterons, en concevant des tableaux croisés ou tableaux de contingence qui permettront de mettre en évidence des différences de comportement entre les PME et les grandes entreprises dans le contexte de la Covid-19.

En rapprochant les performances des PME à celles des grandes entreprises, on discutera des facteurs de résilience des PME liées entre autre à la dynamique de leur activité, à la gestion des effectifs depuis le début de la pandémie et aux prévisions de soutenabilité des entreprises. On discutera de la pertinence des mesures prises par les entreprises pour atténuer les effets de la crise.

4. Les principaux résultats

Analyse des effets de la Covid-19 sur les PME camerounaises

L'analyse des données montre que, sur les 760 entreprises interrogées, 514 étaient des PME exerçant aussi bien dans le secteur primaire (27), secondaire (65) que tertiaire (342). 382 PME, soit environ 93%, affirment que la pandémie a eu un effet négatif sur leurs activités. Les principaux canaux à travers lesquels elle a affecté leurs activités sont résumés dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : les canaux de transmission de la crise Covid-19 sur l'activité des PME camerounaises

Canaux de transmission	Oui	Non
Demande Intérieure	95%	5%
Demande Extérieure	23%	77%
Approvisionnement Intérieur	75%	25%
Approvisionnement Extérieur	30%	70%
Financement Intérieur	74%	26%
Financement Extérieur	19%	81%
Prix	56%	44%

Source : Auteur à partir des données de l'INS.

En conséquence, la pandémie a entraîné un ralentissement important d'activités pour 63% de PME, un arrêt temporaire d'activités pour 17% et un arrêt définitif pour 1% de PME. Le tableau 2 ci-dessous présente dans le détail les conséquences de la pandémie sur les activités des PME.

Effets	Augmentation	Sans effet	Baisse	NSP
Sur le chiffre d'affaires	0,26%	1,03%	96,3%	2,09%
Sur l'effectif du personnel	0%	33%	63%	4%
Sur la production	1%	9%	82%	8%
Sur le coût de production	9%	41%	42%	8%

Source : auteur à partir des données de l'INS.

88% de PME ont enregistré au cours du mois précédent l'enquête une variation de revenus de plus de 25% ; 74% une variation d'effectif de plus de 25% et, 81% une variation des coûts de production de plus de 25%.

Analyse de la résilience des PME

Dans ce cadre, les performances des PME sont comparées à celles des 6 grandes entreprises (GE) du secteur primaire, 32 du secteur secondaire et 42 du secteur tertiaire.

L'impact de la crise sur chacune des catégories d'entreprise sera apprécié selon plusieurs paramètres : impact financier, humain, impact sur l'image de l'entreprise. De façon générale, il est admis qu'une entreprise résiliente est dans l'ensemble moins affectée par la pandémie. En d'autres termes, elle est beaucoup moins susceptible de licencier des employés pendant la pandémie, de subir les difficultés de financement, est plus susceptible d'avoir des ventes et une production stables.

- i) **Concernant le financement des entreprises** : il s'avère que les PME ont plus subi les difficultés de financement (83% de PME contre 78% de grandes entreprises) du fait de la crise sanitaire (confère tableau 3). La principale raison est leur forte dépendance vis-à-vis des fonds propres et des crédits provenant de particuliers ou des tontines alors que les grandes entreprises peuvent d'avantage compter sur les crédits bancaires et les financements des partenaires extérieurs et intérieurs. 57% des PME interrogées affirment que ce sont leurs principales sources de financement.

Tableau 3 : Les effets de la crise Covid-19 sur le financement des entreprises

Effets de la crise	Difficultés de financement (En % du nbre d'entreprises ayant subi)		Difficultés de financement (En % du nbre d'entreprises de la catégorie)	
	Taille de l'entreprise		Taille de l'entreprise	
Secteur d'activité	GE	PME	GE	PME
Primaire	9%	8%	84%	85%
Secondaire	40%	16%	69%	80%
Tertiaire	51%	76%	67%	70%
Portée globale	78%	83%		

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête INS.

Lorsqu'on s'intéresse aux difficultés de financement relativement aux secteurs d'activités, il ressort que les entreprises, aussi bien petites, moyennes que grandes, du secteur tertiaire sont moins exposées car concentrées dans l'offre de services (banque, assurance, transport, éducation, etc.) à demande difficilement compressible. Face à ces difficultés, 65% de PME contre 40% de GE reconnaissent avoir emprunté ou puisé dans leur épargne et 65% avoir reporté leurs investissements.

- ii) Concernant les ventes :

Les PME ont été plus exposées aux difficultés d'écouler leurs produits pendant la crise, 87% de PME contre 84% de grandes entreprises. Il en a résulté une baisse de leurs chiffres d'affaires 96% et 93% respectivement. Le tableau 4 présente les effets de la crise sur l'écoulement des produits.

Tableau 4 : Les effets de la crise sur l'écoulement des produits.

Effets de la crise	Difficultés d'écouler les produits pendant la crise			
	En % du nbre d'entreprises ayant subi de la catégorie		En % du nbre d'entreprises	
Secteur d'activité	Taille de l'entreprise		Taille de l'entreprise	
	GE	PME	GE	PME
Primaire	9%	8%	100%	78%
Secondaire	40%	16%	78%	85%
Tertiaire	51%	76%	81%	74%
Portée globale	84%	87%	-	-

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête INS.

Ceci est dû à une baisse de la demande intérieure qui a touché 77% de PME contre 59% des GE qui, tournées vers l'exportation, ont d'avantage fait face à la fermeture des frontières (confère tableau 5). Toutefois, il s'avère que les PME, concentrées principalement dans les sous-secteurs commerce et services eux entreprises, ont été moins exposées à la perturbation des canaux de vente (32% de PME contre 44% de GE) car, le secteur informel a développé des mécanismes d'approvisionnement et de distribution exploités par celles-ci qui leur permettent de maintenir le cap malgré les restrictions sanitaires et l'interdiction des rassemblements dans les lieux publics.

Dans l'ensemble, les secteurs primaires et secondaires ont été les plus touchés du fait de l'atomicité de l'offre et de la vivacité de la concurrence qui y règnent.

Tableau 5 : Les canaux de transmission de la crise sur les entreprises

Canaux de transmission	PME	GE
Baisse Demande Intérieure	77%	59%
Fermeture frontières	17%	31%
Transport	5%	5%
Perturbation canaux de vente	32%	44%

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête INS.

En réponse à la crise, 18% de PME ont opté pour l'amélioration la qualité de leurs services (contre 14% pour les GE).

iii) Concernant la production et l'effectif du personnel

En termes d'incidence sur la production, l'effet pour les PME ne se distingue pas de celui sur les GE (confère tableau 5). Toutefois, les PME ont été les plus contraintes à réduire leurs effectifs (63% contre 61% pour les GE).

Tableau 5 : Les effets de la crise sur la production et l'effectif du personnel

Effets de la crise	Baisse de la production	Baisse de l'effectif
GE	70%	61%
PME	70%	63%

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête INS.

Pour limiter la baisse de leurs productions, 18% de PME ont opté pour la diversification de leurs productions (contre 13% de GE). Elles sont également celles qui ont le plus appliqué l'ajustement par les prix en réduisant les salaires du personnel (49% contre 28% pour les GE) alors que les grandes entreprises, ne pouvant se défaire de la législation sur le travail ont accordé à la priorité à la réduction des heures de travail, à la rotation du personnel et au télétravail.

Conclusion

La crise Covid-19 expose les PME camerounaises à un double choc d'offre et de demande dont les effets se diffusent principalement par la limitation de la demande et donc des échanges de biens, services et capitaux aussi bien au niveau national qu'international entre autres. A partir des résultats obtenus et synthétisés au tableau 6, on peut convenir que les PME essentiellement au marché intérieur ne subissent pas, de façon très remarquable plus les effets de la crise que les grandes entreprises dépendantes de l'extérieur¹³. De façon globale, il s'avère que l'incidence de la crise sur les PME n'a pas été fortement plus significative que sur les GE.

Tableau 6 : Une synthèse de la comparaison de la résilience des PME à celle des GE

Indicateurs de résilience	Différentiel GE - PME
Difficultés de financement	0,05
Difficultés de vendre	0,03
Baisse production	0
Baisse effectif	0,02

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête INS.

En effet, une PME camerounaise a 0,02, 0,03 et 0,05 fois plus de chance seulement de subir du fait de la crise la baisse de son effectif, les difficultés de vendre et les difficultés de financement respectivement qu'une GE. Plus encore, moins tournées vers l'extérieur, trouvent dans le secteur informel local des circuits d'approvisionnement et de vente ou d'acquisition de fonds efficaces qui avec la flexibilité de leurs structures et de leurs organisations leur permet de s'adapter plus aisément que les GE. Toutefois, cette capacité d'adaptation semble plus tributaire des enjeux de court terme uniquement et remet en perspective les enjeux de long terme dont les PME sont invités à se saisir compte tenu de leur importance pour la stabilité du système socioéconomique.

¹³ Plus de 80% des entreprises utilisant les facilités de l'APE sont des grandes entreprises.

Bibliographie

Alexander, D. E. 2013. « Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey ». *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 2707-2716.

Baitan, M., Jolly, D. et Morin, E. 2020. « Bilan d'une crise – qu'est-ce que la résilience d'entreprise ? », *Revue Gestion*.

Battisti, M., et Deakins, D. 2017. « The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment ». *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 78-98.

Brustbauer, J. 2016. « Enterprise risk management in SMEs: towards a structural model ». *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.

Conz, E., Denicolai, S., et Zucchella, A. 2017. « The resilience strategies of SMEs in mature clusters ». *Journal of Enterprising Communities*, 186-210.

Gregory, G., Harvie, C., et Lee, H. 2002. « Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy », mimeo, University of Wollongong.

Hall, C., et Harvie, C. 2003. « A comparison of the performance of SMEs in Korea and Taiwan: Policy implications for turbulent times ». Mimeo, University of Wollongong.

Hall, G., et Silva, A. P. 2005. « Factors associated with the performance of UK SMEs: Are they country specific? »; In A. Fayolle, A., et J. U. Kyrö (Eds.), *Entrepreneurship research in Europe: outcomes and perspectives*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Harvie, C., et Lee, B. C. 2002. « The role of SMEs in national economies in East Asia ». Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hodorogel, R. 2009. « The Economic Crisis and its Effects on SMEs ». *Theoretical and Applied Economics*, 05(534), 79-88

Kitching, J., Smallbone, D., et Athayde, R. 2009. « Ethnic diasporas and business competitiveness: minority-owned enterprises in London ». *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 35(4), 689–705.

Latham, S. 2009. « Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms ». *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.

Messaoudi, A. et Moussaoui, K. 2021. « La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : Défis et perspectives ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 4, Numéro 2, p. 883 - 907.

Pearce, J. A., et Michael, S. C. 1997. « Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession resistant ». *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301–314.

Penrose, J. M. 2000. « The role of perception in crisis planning ». *Public Relations Review*, 26(2), 155–171.

Re'gnier, P. 2005. « The East Asian financial crisis in Thailand: Distress and resilience of local SMEs ». In C. Harvie et B. Lee (Eds.), *Sustaining growth and performance in East Asia—The role of small and medium-sized enterprises* (pp.148–160). USA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Rhodes D, Stelter D. 2009. « Seize advantage in a downturn ». *Harv Bus Rev* 87:50–58.

Reboud, S. et Séville, M. 2016. « De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME ». *Revue internationale P.M.E, volume 29, numéro 3-4, 2016, p. 7-345.*

Sheffi, Y., et Rice, J.B. 2003. « A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *Mit Sloan Management Review*.12.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., et Kitching, J. 2012. « Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom ». *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 754-777.

St-Pierre, J. et Fadil, N. 2011. « La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion ». *Revue internationale PME*, 24(3-4), 255-300.

Hartout, X. Président d'Adenium et animateur du Groupe d'Experts de la Continuité d'Activité et de la Résilience (GE CAR) à l'AFNOR Normalisation.