



---

## Résilience des TPE en contexte COVID-19 : Une approche par le bricolage organisationnel

*Altante Désirée BIBOUM*<sup>1</sup>  *Ginette Polienne IPOUMB*<sup>2</sup> et *Cédric Emmanuel MOUNGAM*<sup>3</sup>

---

### *Mots clés:*

*Bricolage  
organisationnel  
Contexte de crise  
Résilience  
TPE*

### **RÉSUMÉ**

Les mesures barrières adoptées pendant la période de crise liée au Covid-19 ont ralenti les échanges et entraîné une détresse économique et financière pour toutes les catégories d'entreprise, plus encore les très petites. Dans ce contexte, il est crucial de comprendre la résilience des entreprises et particulièrement des très petites entreprises (TPE). Au regard du fait que ces TPE développent généralement des stratégies intuitives (Dane et Pratt, 2007), l'étude s'appuie sur l'approche du bricolage organisationnel pour explorer les pratiques managériales actionnées par les dirigeants des TPE en contexte de Covid19 afin d'assurer la survie de leurs entreprises.

Suivant une approche qualitative exploratoire avec des données collectées via un guide d'entretien auprès de 17 TPE camerounaises, nous analysons les pratiques ayant contribué à la résilience des TPE en contexte de crise sanitaire. Les résultats révèlent que ces TPE ont fait recours à des stratégies de production et d'approvisionnement impulsives, à une réorganisation du travail axée sur les « employés à tout faire », à une redéfinition de la politique produit fondée sur « je vends tout ce qui passe » avec une communication ancrée sur le relationnel.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

---

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1 ESSEC de Douala, Université de Douala

E-mail : altantebiboum@gmail.com

2. Université de Yaoundé II, FSEG, MSG

E-mail : ginettenyumea03@gmail.com

3. LEMA, Université de Douala,

E-mail : mougamcedric@gmail.com

## INTRODUCTION

La fin de l'année 2019 est marquée par l'apparition d'une nouvelle maladie à coronavirus en Chine, dénommée par la suite Covid-19. Très contagieuse, elle est à l'origine de nombreuses mesures dites « mesures barrières » au rang desquelles le confinement.

S'il est admis que le confinement a pour but de limiter la propagation du virus, il a également des effets négatifs majeurs sur l'économie. Il est source de ralentissement des échanges, de la hausse des dépenses et de la baisse des recettes de l'Etat. A ce titre, tous les secteurs économiques ont quasiment été touchés. Des services, au commerce en passant par l'industrie, rien n'a été épargné. C'est d'ailleurs ainsi qu'après plus de 3 mois de confinement, les trésoreries des entreprises sont fortement menacées, plus encore celles des très petites entreprises (TPE<sup>1</sup>). Les entrepreneurs font face à d'énormes difficultés pour subvenir aux besoins les plus élémentaires, entraînant ainsi la disparition de certaines entreprises.

Les mesures de confinement et distanciation sociales adoptées pendant la période de crise liée à la Covid19 ont causé un renversement des priorités, une détresse économique, financière, des créances en souffrance et une trésorerie insidieuse (Lyazami, 2020). Ce qui a plongé les entrepreneurs dans le feu de l'urgence, face à l'incertitude de la demande, aux perturbations des chaînes logistiques, aux pressions sur les coûts et sur la trésorerie (Benabid, 2020). Ces derniers sont contraints à des raccourcis décisionnels spectaculaires afin de sauver ce qui peut l'être. Les cas de bricolage organisationnel s'observent de part et d'autre dans l'objectif de faire face aux difficultés imposées par la pandémie. Il est ainsi question pour les promoteurs de TPE de résister à la crise. Pour ces derniers, il faut faire avec les moyens de bord vu les ressources limitées. L'essentiel étant d'abord de se maintenir, ensuite de retrouver la situation antérieure de fonctionnement afin de poursuivre son développement. Ce qui constitue une opportunité pour approfondir la théorie du bricolage, peu mobilisée dans la littérature en milieu TPE et surtout au Cameroun à notre connaissance.

En effet, les recherches sur le bricolage organisationnel connaissent un important succès dans les études en Sciences de Gestion en général et plus particulièrement en entrepreneuriat (Servantie & Hlady-Rispal, 2019 ; Desa & Basu, 2013 ; Halme et al., 2012 ; Desa, 2012 ;

---

<sup>1</sup> Au Cameroun, la TPE est définie comme l'entreprise qui emploie moins de 5 personnes.

Fisher, 2012 ; Baker & Nelson, 2005 ; Phillips & Tracey, 2007 ; Baker, 2007). Le concept de bricolage est appréhendé par Lévi-Strauss (1966) comme l'acte de se débrouiller avec « les moyens de bord » (ce qui est à portée des mains) ou de mettre en place « un système D ». Il s'agit d'utiliser des ressources qui ne sont pas habituellement valorisées, de trouver de nouveaux usages à ses propres ressources, et de les recombinaison de façon originale (Baker & Nelson, 2005 ; Backer, 2007) afin d'apporter une solution rapide à un problème (Servantie & Hlady-Rispal, 2019).

Pour Jaouen & Nakara (2014), l'approche par le bricolage est particulièrement appropriée à l'analyse des très petites entreprises ou micro firmes et de leurs pratiques. Cependant, force est de constater que les recherches empiriques permettant d'identifier les pratiques de bricolage et leurs conséquences en matière d'organisation concernent très souvent les petites et moyennes entreprises (PME) notent Servantie & Hlady-Rispal(2019). Ignorant la TPE qui non seulement joue un rôle de premier plan dans les économies en développement, mais brille également par le recours à des stratégies intuitives (Marchesnay, 2003 ; Dane & Pratt, 2007).

Notre article explore ainsi les pratiques managériales actionnées par les dirigeants des TPE en contexte de Covid19 qui permettent d'assurer la survie de leurs entreprises. Il met en exergue les pratiques qui ont permis à ces TPE de se maintenir durant la crise (notamment ces moments de confinement) et de se relancer après le relâchement. Pour ce faire, notre étude présente tout d'abord, le bricolage comme un concept clé et déterminant de la résilience en milieu TPE, décrit la démarche méthodologique, ensuite analyse les résultats, et conclut enfin par les implications.

## **1. Le bricolage, concept clé de la résilience en contexte des TPE**

Dans cette section, il s'agit tour à tour de préciser les contours des concepts de bricolage et de résilience avant de présenter les apports du bricolage dans le cadre de la résilience d'une organisation.

### **1.1. Le bricolage, une affaire de « faisons avec »**

Ansart et al. (2012) notent que le bricolage a longtemps fait l'objet d'une pratique négative, méprisée et clandestine. Cette conception semble trouver son explication à partir de la

définition contenue dans le « Petit Robert » ou le « Larousse ». Dans ces dictionnaires, le bricolage est assimilé au « *travail d'amateur, peu soigné, à la technique improvisée, effectuée approximativement* » ou « *travail peu sérieux, grossier, rafistolage* ». Pour Verjans (2005), le bricolage est souvent assimilé à l'amateurisme et au manque de compétence au sein d'une organisation. Dans les organisations, cette image péjorative tire davantage ses origines des principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor. En effet, Julien (1997) révèle que le problème part du fait que ce principe voudrait que toute action soit réalisée en entreprise selon un plan bien élaboré. Pour l'auteur, l'action efficace doit être guidée par un objectif idéal, des moyens idéaux, une maîtrise et une organisation optimale de ces moyens ; ce qui laisse peu de place à l'incertitude et à l'intuition, caractéristiques du bricolage.

Fort heureusement, Lévi-Strauss (1962) dans ses travaux précurseurs en Sciences Humaines et Sociales redonnent une meilleure image du bricolage au sein d'une organisation. Pour l'auteur, c'est une pratique importante qui permet de mobiliser astucieusement les ressources naturelles disponibles pour satisfaire au mieux les besoins. L'auteur considère ainsi le bricolage comme l'utilisation habile des ressources<sup>2</sup> sous la main ou moyens du bord, face à des problèmes ou opportunités nouvelles. C'est une approche qui consiste à refuser de se soumettre aux multiples limitations et contraintes auxquels l'organisation pourrait faire face. Baker & Nelson (2005) précisent qu'il s'agit d'inventer de nouvelles combinaisons de ressources à partir de celles disponibles pour la résolution de problèmes inattendus et spécifiques, il faut « faire avec » (*making do*).

Malheureusement, ce n'est que dans le début des années 1990 que des articles commencent à souligner l'importance de la notion de bricolage présentée par Lévi-Strauss en 1962 (Ansart et al., 2012). Weick (1993) montre le lien entre la résilience et le bricolage. Pour cet auteur, le bricolage est l'aptitude à donner du sens à un environnement de crise et à rester capable d'agir avec les moyens du bord. En ce sens, pour Baker & Nelson (2005), le bricolage est comme un moyen de résoudre de nouveaux problèmes et de saisir des opportunités.

Dans l'ensemble, le principe du bricolage est de s'arranger avec « les moyens du bord » pour faire face à des environnements soumis à des contraintes de ressources (Di Domenico et al.,

---

<sup>2</sup> Il peut s'agir des acteurs, technologies, structures, etc.

2010 ; Halme et al., 2012 ; Salunke et al., 2013) ou des environnements de crise (Weick, 1993). Dans cette étude, nous considérons donc que le bricolage est une réponse aux différentes formes de pénurie de ressources et contraintes causées par la pandémie sanitaire de la Covid-19. Il est un ensemble de pratiques qui consistent tout d'abord à puiser dans les ressources disponibles sous la main, ensuite à les combiner afin de surmonter les obstacles. A juste titre, la démarche de bricolage s'avère particulièrement adaptée pour les petites entreprises, au regard du fait qu'elles sont très souvent confrontées à la rareté des ressources et soumises à de fortes contraintes (Ferneley & Bell, 2006; Fisher, 2012; Jaouen & Nakara, 2014). Ce qui n'est pas différent des TPE<sup>3</sup> au Cameroun qui plus être dans un contexte de crise<sup>4</sup>.

## **1.2. La résilience, une forme d'adaptation positive**

Concept à usage pluridisciplinaire (Ansu, 2005), la résilience connaît plusieurs définitions. Pour les psychologues, elle désigne le fait que face à l'adversité, au traumatisme ou au stress, des individus, des familles, des groupes humains ne présentent pas de troubles psychiques, mais continuent à vivre comme avant (ou presque) et peuvent même présenter un comportement psychique meilleur qu'auparavant (Ionescu & Jourdan Ionescu, 2010). Les informaticiens quant à eux, la considèrent comme la capacité d'un système à continuer de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts de ses éléments constitutifs. En Sciences Humaines, la résilience est considérée comme un processus dynamique impliquant l'adaptation positive dans le cadre d'une adversité significative. En Sciences de Gestion précisément, Hollnagel (2014) présente la résilience comme l'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des perturbations, de sorte qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues. Pour Lièvre & Rix-Lièvre (2011), c'est d'ailleurs un processus permettant l'émergence de solutions

---

<sup>3</sup>Ces micro-firmes marquées par une souplesse, flexibilité, proximité avec le marché et la prise de décision rapide comme avantages, font tout même face à l'insuffisance des ressources et compétences. L'omniprésence de leur dirigeant (la TPE et dirigeant font un) fait également d'elle une particularité au sein de laquelle se développent généralement des stratégies intuitives et fondées sur des critères d'évaluation et de décision subjectifs (Dane et Pratt, 2007).

<sup>4</sup> Nous faisons ici allusion à la crise sanitaire « COVID 19 ».

individuelles et collectives propres à faire face à une situation de crise et à permettre d'éviter la catastrophe.

Toutes ces approches définitionnelles révèlent que la résilience s'inscrit généralement dans un contexte traumatique. En effet, sous le choc, l'organisation se déforme d'abord, puis adapte sa structure et son fonctionnement dans le but de retrouver le plutôt possible son état initial. Ainsi, la capacité d'une organisation à absorber des chocs variant aussi bien en termes de fréquence que d'intensité, puis à revenir aussitôt à son état premier avec des répercussions négligeables, traduit sa capacité de résilience. En somme, la résilience est une forme d'adaptation particulière qui vise tout au moins à rétablir l'organisation dans son état initial.

### **1.3. Bricolage et résilience : quel lien ?**

Pour Cuvelier (2013), la résilience implique l'application de stratégies normalisées tout comme celle des savoir-faire artisanaux. Ce qui explique un recours au bricolage. Il est donc souhaitable de dépasser l'utilisation que les organisations font des standards (Nizet & Pichault, 2011). Loin d'ignorer l'existence des règles et des processus formalisés, certains travaux suggèrent qu'une attention soit également portée sur la possibilité d'un bricolage dans le fonctionnement d'une organisation (Taskin et al., 2016 ; Cuvelier, 2013). Autrement dit, les pratiques de bricolage auraient un impact positif dans le fonctionnement d'une structure. Elles permettraient à celle-ci de résister face à une crise, et par la suite de se relever. Pour Anaut (2002), la résilience résulte en effet de la mise en place de mesures défensives et adaptatives face aux contextes traumatogènes. En d'autres termes, elle est le résultat attendu des pratiques adoptées pour résister à un choc ou à une crise. C'est d'ailleurs dans cette veine, que Weick (1993) révèle que le bricolage est source de résilience organisationnelle.

Ansart et al., (2012) affirment que le bricolage est un processus légitimement connu comme source de création de valeur. A ce titre, plusieurs auteurs suggèrent de recourir à des combinaisons de ressources existantes et au développement de nouvelles capacités au sein de l'organisation (Phillips & Tracey, 2007 ; Mair & Marti, 2009). A ce titre, le bricolage aurait un effet positif sur la performance de l'entreprise et crée des avantages compétitifs. En effet, Garud & Karnoe (2003) révèlent que le bricolage étant source des réponses innovantes, a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Pour Baker & Nelson (2005), le bricolage

génère d'ailleurs des opportunités de croissance, ce d'autant plus qu'elle est à l'origine des offres de produits et services uniques et difficiles à copier.

En somme, la combinaison des ressources rendue possible au moyen du bricolage permet de créer des opportunités de croissance et des avantages concurrentiels (Baker & Nelson, 2005 ; Baker, 2007). Une revue de l'existant note également, qu'elle est source d'optimisation de l'organisation interne et d'amélioration de l'efficacité des processus (Garud & Karnøe, 2003 ; Jaouen & Nakara, 2014 ; Salunke et al., 2013). Ce qui expliquerait que les pratiques de bricolage soient source de résilience.

## **2. Démarche méthodologique**

Cette section présente tout d'abord le choix de l'approche méthodologique tout en justifiant l'objet d'étude. Elle détaille également le procédé d'échantillonnage, et débouche sur la méthode de collecte et de traitement des données.

### **2.1. Choix de la méthode et de l'objet d'étude**

Cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative. Elle a mobilisé un ensemble de techniques et d'instruments de collecte de données de terrain portant sur les pratiques managériales actionnées en période de crise de la pandémie de la Covid-19, et qui se sont révélées efficaces. L'analyse des différentes données collectées a permis de comprendre et de décrire les pratiques de bricolage et les aspects organisationnels qui ont fait l'objet d'adaptation et réorganisation par les managers des TPE afin de développer leurs capacités de résilience, ainsi que leur signification théorique et conceptuelle (Miles et Huberman, 2003).

Les TPE ont été choisies comme cadre d'application parce qu'elles représentent plus de la moitié des entreprises (79,1%) du tissu économique camerounais (INS, 2017). De plus, leur diversité et leur dynamisme font d'elles des vecteurs de création de richesse, de lutte contre le chômage et la pauvreté. Bien qu'elles demeurent la catégorie la plus vulnérable, précaire et la moins structurée pour faire face à une crise, dans le cas d'espèce à la pandémie de la Covid-19.

## 2.2. Echantillonnage

La détermination de la taille de l'échantillon est critique en recherche qualitative, car une taille minimale est nécessaire pour assurer la validité interne de la recherche et pour fournir un niveau de confiance satisfaisant dans les résultats (Jaouen & Nakara, 2014). À cet égard, Yin (2008) retient deux principes différents qui guident la détermination de la taille de l'échantillon : la réplication et la saturation. Dans cette recherche, la taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation théorique<sup>5</sup>. Ce point de saturation implique pour Mongeau (2009, p. 94) que, « lorsque l'ajout d'entrevues n'enrichit plus le modèle élaboré... dans la pratique, 7 à 12 entrevues permettent généralement d'atteindre cette saturation ». Compte tenu des qualités d'un échantillon hétérogène (varié), notamment l'amélioration de la validité externe des résultats conformément au principe d'inférence tel que suggéré par Shadish et al., (2002) et Royer et Zarlowski (2014)<sup>6</sup>. Ainsi, l'échantillon de l'étude est composé de 17 TPE implantées dans les régions du Centre (10 TPE) et du Littoral (07 TPE), notamment dans les villes de Yaoundé et de Douala. Ces deux métropoles représentent plus de la moitié des entreprises (57,4%) ; respectivement (23,9%) et (33,5%) des entreprises du Cameroun (INS, 2017).

Nous avons dans un premier temps réalisé 8 entretiens avec les dirigeants des TPE dans la ville de Yaoundé, lorsque certaines similitudes ont commencé à émerger dans les discours de ces derniers, nous avons changé de cadre géographique de recherche (de la ville de Yaoundé à la ville de Douala) afin de conforter les résultats. C'est ainsi que nous avons réalisé de nouveaux entretiens auprès de 07 TPE de la ville de Douala. Nous avons eu par la suite obtenu la confirmation de 02 rendez-vous de la part de deux TPE dans la ville de Yaoundé, ce qui augmentait le total de nos entretiens à 17.

---

<sup>5</sup> La saturation théorique est atteinte lorsque plus aucune information supplémentaire pouvant enrichir la recherche n'est trouvée. Le principe de saturation est difficile à appliquer en pratique parce qu'il est impossible de déterminer le point de saturation a priori, et parce que le chercheur n'est jamais certain qu'aucune information supplémentaire ne pourrait venir enrichir la recherche (Dumez, 2013). Cook et Campbell (1979) suggèrent qu'il est de la responsabilité du chercheur de déterminer s'il a atteint le point de saturation.

<sup>6</sup> Le principe d'inférence (Shadish et al., 2002 ; Royer et Zarlowski, 2014) est le suivant : puisque l'hétérogénéité exerce une influence négative sur la significativité de l'effet, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent faire l'objet d'une généralisation. La variété des entreprises peut compenser, dans une certaine mesure, la petite taille de l'échantillon. Pour cette raison, nous avons choisi un échantillon avec un grand degré de variété : d'une à cinq personnes, et opérant dans un grand nombre de secteurs d'activité traditionnels : services, agroalimentaire, restauration, informatique, commerce, (cf. annexe 1).

Notre critère principal a porté sur l'effectif des employés, ainsi nous avons choisi les entreprises ayant tout au plus 5 employés, qualifiées de TPE. Par la suite, la sélection des TPE a été faite en fonction de la disparité des critères prédéterminés tels que le sexe du propriétaire-dirigeant, le secteur d'activité et la localisation. Enfin, nous nous sommes rassurés que les entreprises soient celles qui ont fait face aux difficultés et aux conditions rudes imposées par la crise sanitaire.

### **2.3. Collecte et traitement des données**

Le guide d'entretien utilisé pour la collecte des données s'est inspiré des travaux sur les mécanismes de résilience organisationnelle dans les TPE (Weick, 1993 ; Coutu, 2002 ; Bégin & Chabaud, 2010) dans les pays en développement et en période de crise (Younoussi, 2019 ; Ndinga, 2021). Il est structuré autour de deux thèmes : les caractéristiques des dirigeants et le management de l'entreprise pendant la crise sanitaire de la Covid-19. Il s'est agi de collecter des données permettant de relever les outils et pratiques mis en œuvre par les TPE durant cette période pour ne pas faire faillite. Bref, il est question d'identifier les pratiques ayant renforcés leur résilience.

Le temps de collecte des données par entreprise était environ de 45 min. Le traitement des données quant à lui a débuté par la retranscription sous fichier word. Ensuite, ces données ont été codifiées manuellement afin d'identifier les axes d'analyse. Enfin, nous avons fait recours au logiciel Nvivo 10 au regard de l'importance des données obtenue après la création des nœuds (langage Nvivo) compte tenu des thématiques mis en exergue sur le guide d'entretien. En somme, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu thématique et la catégorisation inductive (Miles et Huberman, 2003), ce qui a permis d'identifier et de sélectionner des unités de sens (mots, groupes de mots ou phrases liées à l'un des thèmes prédéterminés) qui ont une signification en rapport avec la problématique étudiée.

## **3. Résultats**

Le traitement et l'analyse des données révèlent que les TPE ont pu surmonter le choc imposé par la crise sanitaire grâce aux pratiques spontanées de restructuration et de révisions du mix

marketing.

### **3.1. De la restructuration organisationnelle spontanée à la résilience organisationnelle : une stratégie de bricolage réussie**

Très souvent, la restructuration organisationnelle naît d'un diagnostic ou d'un audit bien pensé et mené ou encore planifié. Mais dans ce contexte de crise, nul n'a vraiment été le cas. Elle s'est imposée de fait à l'entreprise en général, notamment à la très petite entreprise. C'est dans cette logique que nous avons noté une redéfinition des priorités avec un accent mis sur la flexibilité dans la production, la réduction des dépenses et le travail en équipe.

C'est à juste titre que nous pouvions écouter des dirigeants dirent : *« réorienter les priorités a été la première réaction. Cela était une question de survie ou de fermeture des portes »*. Un autre dirigeant précise : *« le mode de fonctionnement a changé...certaines dépenses ont d'ailleurs été revues à la baisse. Nous avons par exemple choisi de mettre certaines machines hors service, de baisser les salaires. Parfois, même de procéder aux licenciements économiques et/ou mise en chômage technique de nos employés »*. Ces pratiques managériales imposées par la crise s'observent dans la totalité des TPE enquêtées.

#### **3.1.1. Des stratégies de production et d'approvisionnement impulsives**

Pour certains dirigeants par exemple, les stratégies de production ont été révisées. Elles partent ainsi d'une activité exercée en soirée pour la journée, en raison des mesures administratives de fermetures des espaces commerciaux à partir de 18H, comme l'illustre ce verbatim *« mon activité je l'exerce...en soirée, mais...j'ai donc décidé de converger en journée »*. Les dirigeants passent également des stratégies d'approvisionnements planifiés à celles spontanées. En effet, des expressions telles que : *« ma façon de m'approvisionner a changé. Tout d'abord, j'ai réduit les quantités de farine et de haricot que j'achetais. En outre, je ne fais plus des achats mensuels comme avant. Mes courses se font désormais au jour le jour selon l'expression de la demande »*, étaient courantes lors de nos entretiens.

La nécessité d'adapter la production s'est faite suivant une stratégie de bricolage imposée par les réalités du marché au quotidien comme on peut le voir dans ce verbatim *« (...) le matin je*

*fais juste les beignets farine...en soirée je fais beaucoup de maïs et un peu de farine, (...) quand je vois que ça finit déjà dans le plateau je lance une autre vague dans l'huile (...) quand ça ne finit pas je ne fris d'autres beignets »*. La production est ainsi adaptée en fonction des ventes journalières qui ne sont pas stables pour une éventuelle planification de la production « *...parfois je tourne la farine, même une petite quantité, le marché ne donne pas, les beignets et la farine tournée<sup>7</sup> se gâtent* ». Cette adaptation est ainsi favorisée par la flexibilité et l'imagination qu'offre le bricolage.

### **3.1.2. Une réorganisation du travail axée sur « les employés à tout faire »**

Un autre volet essentiel a porté sur l'organisation du travail. Durant cette période de confinement, il a été important d'avoir un personnel qui maîtrise tous les maillons de la chaîne et qui collabore avec les autres membres. Ce qui est d'ailleurs capital, compte tenu du fait que les employés se relayaient les uns les autres. Ainsi, il était courant de voir un réceptionniste ou un technicien épaulé par le dirigeant qui est devenu, « *employé à tout faire* » pendant sa semaine de permanence. Puisque que d'après les dirigeants de TPE « *nous avons mis un système d'alternance de notre personnel, (...) si cette semaine c'est Solange qui est venue, la semaine prochaine ce sera Eric* ». Cette situation oblige tout le monde à être polyvalent afin de réagir de façon adéquate à toutes les situations qui pourraient se présenter pendant sa période de permanence. Ceci est aussi valable pour le manager qui est appelé à suppléer l'absence des employés.

### **3.2. De la révision du mix marketing axée sur la diversification des offres de produits et la communication**

Très rapidement, la Très Petite Entreprise est passée d'une simple relation transactionnelle à une relation d'amitié avec ses clients. Au-delà de livrer le produit/service sollicité dans les délais, elle a développé des stratégies lui permettant d'être présente dans la vie de son client

---

<sup>7</sup> Dans le langage courant des vendeuses de beignets ce terme renvoie à « la farine pétrie »

en adaptant les éléments du mix marketing.

### 3.2.1. La stratégie de « je vends tout ce qui passe »

D'un point de vue de la révision de l'offre de produit sur le marché, les entrevues nous révèlent deux orientations différentes et opposées : d'une part le développement produit et d'autre part le désengagement partiel. La première approche consiste soit en une extension de l'assortiment, soit à proposer au client un produit nouveau différent du produit habituel pour les entreprises commerciales ou de la restauration. Illustration faite avec ces propos « *j'ai essayé de résister...j'ai ajouté...les gels...les sceaux robinets* ». Grâce aux avantages de la stratégie de bricolage, le dirigeant de la TPE par la flexibilité qui caractérise ce type d'entreprise pouvait changer d'activités « *élargir un peu mon rayon d'activités...faire les chantiers... afin de joindre les deux bouts* ». L'enjeu étant la survie à tous les prix. Pour les dirigeants, il s'agit de ne pas trop réfléchir, mais de faire « avec ». A ce titre, certains précisent, « *la stratégie que nous avons utilisée est claire, nous avons mis l'accent sur les produits qui ne doivent pas manquer, les produits dont les clients auront toujours besoin* ». Les dirigeants se sont ainsi principalement focalisés sur les produits dont la demande était manifeste au détriment de ceux dont la demande était timide.

A juste titre, les TPE ont opté pour un développement de certains produits d'une part, et d'autre part, un désengagement partiel. En effet, certaines entreprises ont changé et/ou renforcé leurs activités et produits de bases pour se lancer vers de nouvelles opportunités, sans étude préalable ni maturation des idées. Il était commun d'entendre des dirigeants dirent : « *nous avons fait avec ...soit tu te jetais à l'eau espérant avoir fait le bon choix en comptant également sur une certaine intervention divine, soit tu coulais avec ton affaire [...]*. D'autres renchérissement en relevant qu'ils n'ont de choix que de diversifier les produits et/ou services offerts. Nous notons des extraits tels : « *... pour compenser un peu ce qu'on n'arrive pas à avoir ailleurs, nous nous sommes lancé sur les produits de santé comme la tisane, l'artémisia, le miel, les jus de gingembre, le Kinkeliba, l'lkouk : produits de l'heure. Cela nous permet de combler le vide* ». Il s'est agi des produits qui ne devaient pas manquer, les produits dont les clients auront toujours besoin, notamment en cette période de crise. Des produits issus de la pharmacopée traditionnelle africaine, suscitant une attention particulière

des consommateurs grâce à fonctions curatives et thérapeutique contre des maladies infectieuses similaires à la Covid-19.

### 3.2.2. Des stratégies de communication axées sur le relationnel

Nos résultats montrent également que la TPE a misé sur la communication. Les stratégies de communication se sont intensifiées à travers des appels et des messages, auxquels d'autres adjoignent les nouveaux outils de communication électroniques tels que les réseaux sociaux. En effet, il était courant d'écouter un dirigeant dire : *« j'appelle par téléphone chaque semaine, surtout les vendredis et les samedis [...], j'envoie les messages d'offres de services dans les groupes WhatsApp »*.

A ce titre, les répondants révèlent par exemple qu'ils ont opté d'appeler leurs clients, de les écouter attentivement, bref de prendre des nouvelles quand ceux-ci ne faisaient plus signe par leurs achats ou commandes. En outre, les entrepreneurs ont dû délocaliser les prestations de service à des heures souhaitées par les clients. Ainsi, l'une des pratiques a porté sur l'accentuation de la proximité relationnelle (clients/fournisseurs). Lors des entrevues, il était commun d'écouter des discours tels que : *« le client...on l'appelle pour avoir de ses nouvelles »*, *« si le client est malade...on trouve un moyen de lui manifester notre sympathie ...une sorte de responsabilité sociale de l'entreprise »*. D'autres dirigeants renchérissent : *« pendant cette période de confinement, il a fallu impérativement entretenir des relations d'amitié avec les clients. Ceux sont ces relations-là qui nous ont aidés plus. Ça nous a vraiment aidé »*. Un autre dirigeant précise : *« vendre a toujours été la préoccupation majeure, mais pour vendre, il fallait rester permanemment en contact avec les clients, faire partie de leurs vies sans toutefois être une gêne »*.

Nos résultats ressortent ainsi que cette gestion des relations clients/fournisseurs s'est avérée très porteuse. En ce sens, que les clients bénéficiaires ont contribué au maintien de l'entreprise non seulement par leurs achats, mais aussi par la prescription auprès de leur entourage. Nous pouvions ainsi entendre un dirigeant dire *« avec cette façon de les traiter, nos clients revenaient vers nous et très souvent ils venaient avec de nouveaux clients »*.

#### 4. Discussion et implications

Cette recherche vise à contribuer à une meilleure connaissance des TPE en période de crise et à l'explication de leur résilience durant cette période. Il s'est agi d'explorer les pratiques de bricolage organisationnel mises en œuvre par les propriétaires-dirigeants de ces petites entités économiques. En effet, plusieurs travaux (Choucair, 2012 ; Abi-Samra, 2010 ; Zoungrana, 2016 ; Reboud & Séville, 2016 ; Khalife et De Montmorillon, 2018 ; Younoussi, 2019) portant sur la résilience des TPE élucident les différentes stratégies et pratiques de gestion mis en œuvre pour assurer la survie de ces entreprises en période de crise. Cependant, ces derniers ne les rattachent pas au concept de bricolage, qui constitue pourtant un cadre théorique particulièrement approprié aux TPE.

Nos résultats révèlent qu'en période de crise, les TPE, face aux contraintes et incertitudes causées par la Covid-19, ont dû faire preuve d'inventivité, d'imagination pour utiliser de façon optimale le peu de ressources disponibles afin de résister. Il a fallu trouver des solutions ponctuelles aux multiples problèmes qui se posent à l'entreprise. La nécessité de trouver des solutions rapides et de saisir les opportunités nées de la crise a fait place au bricolage. Ainsi, comme pour Hill & Rothaermel (2003), Anderson & Eshima (2013), le bricolage s'est avéré un mécanisme créatif des avantages internes à l'organisation permettant de transgresser les obstacles pour atteindre des solutions d'urgence dans le court terme. Il faut davantage innover au-delà de ce qui aurait pu être planifié et développer la capacité de s'adapter aux exigences de l'environnement (Servantie & Hlady-Rispal, 2019).

Le bricolage a permis aux dirigeants des TPE notamment de répondre avec les moyens de bord aux attentes des clients dans les situations de crise et d'incertitude. Ces résultats invalident ainsi la thèse de Chetty et al., (2015) selon laquelle les entreprises de petite taille et aux moyens limités choisissent une logique de planification en contexte d'incertitude. Or, le bricolage permet de trouver des solutions à ce qui ne peut être planifié. C'est de la débrouillardise à l'interne (Baker et al., 2003).

Nos résultats montrent ainsi que ce bricolage interne a permis de réorganiser la gestion de la main d'œuvre par : le travail en alternance et l'éloge à la polyvalence des employés, ceci pour s'adapter à un environnement complexe et turbulent. Ces mesures valident la proposition de Ndinga (2021), selon laquelle la flexibilité est indispensable dans un contexte de crise comme

celui du coronavirus. À cet égard, les discours exploités montrent que les dirigeants-proprétaires de TPE recourent à la main d'œuvre en fonction du volume de leurs activités et du contexte de la crise. Ainsi, la flexibilité (favorisée par le petit nombre d'employés) dans la gestion des ressources humaines apparaît comme une capacité grâce à laquelle les TPE peuvent facilement s'adapter aux changements des contingences environnementales (Camps et al., 2015).

De plus, d'après les résultats, les dirigeants des TPE se sont retrouvés dans la nécessité d'être polyvalent, multifonction afin de combler le déficit d'employés. Une capacité indispensable pour la survie de l'entreprise en période de crise comme le précisent Khalife & De Montmorillon (2018). Pour ces auteurs, les dirigeants se doivent d'être polyvalents et ont intérêt à utiliser souvent leur intuition dans leur prise de décision, ce qui leur permet de réaménager en permanence leurs agencements tactiques. Toujours pour ces auteurs, cette polyvalence est également requise pour l'employé, car elle le rend capable de réagir adéquatement à tout changement. A cet effet, ce travail recommande aux dirigeants de TPE d'intégrer la spécialisation flexible (Khalife & De Montmorillon, 2018) dans leur mode d'organisation.

Les TPE sont des entités dotées d'une grande flexibilité qui les prédisposent à une forte capacité d'adaptation aux chocs affectant l'environnement économique. Cette réalité est également validée dans cette recherche. En effet, face aux contraintes de marchés imposées par la Covid-19, dirigeants de TPE ont revis leur marketing mix en diversifiant leurs offres de produits, suite au besoin (opportunité) crée par la crise. Puisqu'elles sont plus aptes à exploiter des niches de marché (Hodorogel, 2009). En effet, les TPE se concentrent souvent sur des activités caractérisées par des économies d'agglomération, plutôt que par des économies d'échelle (Berry et al., 2001), et dépendent moins des crédits formels que les autres catégories d'entreprises (petites, moyennes et grandes), qui sont plus accablées par des dettes (Wengel et Rodriguez, 2006). Ainsi, grâce au bricolage qui représente le talon d'Achille des TPE, le faible niveau technologique, de connaissance et de ressource peut être surmonté en période de crise.

Les résultats nous révèlent en outre que certaines stratégies actionnées au travers du bricolage par les TPE peuvent être considérées comme des innovations sociales au sens de Bund et al.,

(2013). C'est le cas des activités telles que la fabrication et la commercialisation des « sceaux robinets » et la vente des écorces traditionnelles (*la tisane, l'artémisia, le miel, les jus de gingembre, le Kinkeliba, l'lkouk*) relevant de la pharmacopée africaine représentant la solution curative africaine contre la Covid-19. Il convient de relever que, pour une TPE aux prises avec des aléas environnementaux, le développement et l'introduction de nouveaux produits sont essentiels à sa survie, contrairement à ce que pensent Cooper et McIntyre (1993), qui considèrent cette stratégie comme étant la plus risquée. Pourtant, elle est la plus importante pour une entreprise en présence de situations adverses (Su & Tsang, 2015 ; Ndinga, 2021).

En termes de contributions, nous montrons comment des organisations contraintes par le temps et par le peu de ressources peuvent innover et résister aux turbulences de l'environnement en dépit des limites qui leur sont imposées en ayant recours à l'approche du bricolage organisationnel (Jaouen & Nakara, 2014). Le rôle prépondérant du dirigeant qui se débrouille avec les moyens du bord pour résoudre les problèmes liés à la survie de son entreprise relève finalement du bricolage.

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à la connaissance des TPE et renforce la validité du cadre théorique du bricolage organisationnel, en montrant son applicabilité aux entreprises de très petite taille. D'un point de vue managérial, les résultats permettent de mieux comprendre et de considérer le bricolage comme une stratégie à part entière, adaptée à des situations où flexibilité et créativité sont requises.

Comme relève l'analyse de Saporta (1986) selon laquelle la survie de la petite entreprise est intimement liée à son environnement surtout incertain, est toujours valable aujourd'hui avec une lecture à double sens. En effet, sa taille lui confère une flexibilité organisationnelle et une réactivité dans la prise de décision (Torrès, 2002). Ce qui favorise la saisie des opportunités émergentes du marché ou du chaos (Julien, 1997 ; Julien et Carrier, 2002). Tandis que pour Raymond & St-Pierre (2005), dans un contexte incertain, la survie de la petite entreprise est menacée. En ce sens qu'un tel contexte impose des décisions réactives nonobstant les compétences et les ressources limitées dont dispose la TPE.

## Conclusion

Les TPE représentent la grande majorité des entreprises et leur poids économique justifie que l'on s'intéresse à leurs caractéristiques et leurs modes de fonctionnement surtout en période de crise où les ressources déjà limitées, sont encore plus rares. Plusieurs recherches soulignent la pertinence du concept de bricolage organisationnel pour analyser les petites entreprises et leur logique de développement. Ainsi, cette étude s'inscrit-elle dans cette continuité, en visant à comprendre la résilience des TPE en période de pandémie de la Covid-19 au travers des pratiques de bricolage actionnées par leur dirigeant.

A la question de savoir, quelles sont les pratiques actionnées qui ont permis aux TPE de se maintenir en contexte de crise sanitaire de la Covid-19, notamment en temps de confinement, notre étude met en exergue deux volets majeurs. Il s'agit des pratiques de restructuration organisationnelle et de révision du mix marketing. Celles-ci ont pour points communs, leurs choix impulsifs suivies d'une exécution spontanée. Elles ont ainsi emprunté au contexte et ont consisté à faire avec « les moyens du bord », ce qui a d'ailleurs justifié, le recours à la théorie du bricolage. A cet effet, le rôle central du bricolage en relation avec la résilience des TPE se confirme une fois de plus dans les travaux en Sciences de Gestion, notamment en contexte camerounais, plus précisément en période de crise sanitaire.

Comme toute œuvre humaine, notre étude pourrait souffrir de quelques limites méthodologiques dont la principale porte sur l'échantillonnage. Pour cela, nous envisageons étendre cette étude non seulement aux autres régions du pays, mais aussi d'intégrer la variante culturelle dans l'adoption des pratiques de bricolage organisationnelle des dirigeants.

## Références Bibliographies

Abi-samra, M. (2010), L'émigration libanaise et son impact sur l'économie et le développement, Cahiers des migrations internationales, (105), Les publications du Bureau international du Travail, Genève.

Anaut, M. (2002), Trauma, vulnérabilité et résilience en protection de l'enfance, Connexions, 1, 101-118.

Anderson, B. S. et Y. Eshima, (2013), The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28 : 3, 413-429.

Ansart, S. R. Duymedjian et H. Poissonnier (2012), L'entrepreneur bricoleur ou les pratiques affichées de l'entrepreneur du xxie siècle, In M. Gomez-Breysse et A. Jaouen (dir.), *L'entrepreneur au 21e siècle*, Paris, Dunod, 75-100.

Ansu-Kyeremeh, K. (2005), *Indigenous communication in Africa Concept, application and prospects*, Ghana University Press.

Baker, T. S. et R.E. Nelson, (2005), Creating something from nothing : resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50 : 3, 329-366.

Baker, T., A.S. Miner et D.T. Eesley, (2003), Improvising firms : bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process, *Research Policy*, 32, 255-276.

Baker, T.S. (2007), Ressources in play : bricolage in the toy store(y), *Journal of Business Venturing*, 22 : 5, 694-711

Bechky, B. A. et G. A. Okhuysen, (2011), Expecting the unexpected ? How SWAT officers and film crews handle surprises, *Academy of Management Journal*, 54 : 2, 239-261.

Bégin, L. et D. Chabaud (2010), La résilience des organisations, *Revue Française de Gestion*, 1, 127-142.

Begin, L. et D. Chabaud, (2010), La résilience des organisations : le cas des entreprises familiales, *Revue française de gestion*, 127-142.

Benabid, M. (2020), Une transition forcée, in *Regards croisés, les Changements Organisationnels induits par la crise de la Covid-19*, in Frimousse S., Peretti J-M : Question(s)

de management, 29, 105-149.

Berry, A., E. Rodriguez et H. Sandee, (2001), Small and medium enterprise dynamics in Indonesia, *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 37 :3, 363-368.  
<https://doi.org/10.1080/00074910152669181>

Bund, E., D.-K. Hubrich, B. Schmitz, G. Mildenberger et G. Krlev, (2013 a), Blueprint of social innovation metrics-contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project TEPSIE, Brussels: European Commission. [https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18700/1/D2.4\\_final.pdf](https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18700/1/D2.4_final.pdf)

Camps J., V. Oltra, J. Aldás-Manzano, G. Buenaventura-Vera et F. Torres-Carballo (2015), Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility : *Human Resource Management*, 55 : 3, 363-383.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21741>

Chetty, S., A. Ojala, et T. Leppäaho (2015), Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms, *European Journal of Marketing*, 49 : 9/10, 1436-1459.

Choucair, M. (2012), la PME : développement et emploi, *Econews Bulletin de L'Economie Libanaise et Arabe*, 15.

Cook, T.D. et D.T. Campbell (1979), *Quasi-experimentation : design and analysis for field settings*, Chicago, Rand McNally.

Cooper, P. et D. McIntyre (1993), Commonality in teachers' and pupils' perceptions of effective classroom learning, *British Journal of Educational Psychology*, 63 : 3, 381–399.  
Doi : 10.1111/j.2044-8279.1993.tb01066.x

Coutu, D. L. (2002), How resilience works. *Harvard business review*, 80 : 5, 46-56

Covin, J. G. et D. P. Slevin (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10 :1, 75-87.

Cuvelier, L. (2013), *L'ingénierie de la résilience: un nouveau modèle pour améliorer la*

Dane, E. et M.G. Pratt (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision-making, *Academy of Management Review*, 32 : 1, 33-54.

Desa, G. (2012), Resource mobilization in international social entrepreneurship : bricolage as a mechanism of institutional transformation, *Entrepreneurship Theory and*

Practice, 36 : 4, 727-751.

Desa, G. et S. Basu (2013), Optimization or bricolage ? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 : 1, 26-49.

Di Domenico, M.L., H. Haugh, et P. Tracey (2010), Social bricolage : theorizing social value creation in social enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 : 4, 681-703.

Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris : Vuibert.

Edgeman, R. (2015), Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 318-333.

Ferneley, E. et F. Bell (2006), Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs, *Technovation*, 26 : 2, 232-241.

Fisher, G. (2012), Effectuation, causation, and bricolage : a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 : 5, 1019-1051.

Fortin, M.-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Montréal, Canada : Décarie Éditeur.

Garud, R. et P. Karnøe (2003), Bricolage versus breakthrough : distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Research Policy*, 32 : 2, 277-300.

Halme, M., S. Lindeman et P. Linna (2012), Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations, *Journal of Management Studies*, 49:4, 743-784.

Hill, C.W. et F.T. Rothaermel, (2003), The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, *Academy of Management Review*, 28 : 2, 257-274.

Hodorogel, R. G. (2009), The economic crisis and its effects on SMEs. Theoretical and Applied Economics, 5 : 534, 79-88, Repéré à <http://www.store.ectap.ro/articole/389.pdf>

Hollnagel, E. (2014), Resilience engineering and the built environment, *Building Research & Information*, 221-228.

INS (2018), Recensement General des Entreprises 2016 (RGE-2) Rapport Préliminaire des Principaux Résultats, Janvier 2018

Ionescu, S. et C. Jourdan-Ionescu (2010), Entre enthousiasme et rejet: l'ambivalence

suscitée par le concept de résilience, *Bulletin de Psychologie*, 6, 401-403.

Jaouen, A. et W. A. Nakara, (2014), les systèmes d'information en micro-firme : une approche par le bricolage organisationnel, *Revue Internationale P.M.E.*, 27 : 3/4, 225–260. <https://doi.org/10.7202/1028047ar>.

Julien, P.-A. (1997), Pour une définition des PME, Dans Julien, P.-A. (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, 1-43, Paris : Economica.

Julien, P.-A. et C. Carrier, (2002), Innovation et PME, Dans Julien, P.-A. (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, 3ème éd., Cap-Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires.

Khalife E. et B. De Montmorillon, (2018), Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban, *Revue internationale P.M.E.*

Levi-Strauss, C. (1966), *The savage mind*, Chicago : University of Chicago Press.

Lièvre, P. et G. Rix-Lièvre (2011), Proposition d'un design de recherche pour investir le projet entrepreneurial: la question méthodologique de l'investigation de l'activité en situation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10 : 2, 69-88.

Lyazami, N. (2020), Pandémie mondiale du COVID-19 Traumatisme psychologique des dirigeants d'entreprise en difficulté : quelle capacité de résilience ?, *Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences et Communication*.

Mair, J. et I. Marti, (2009), Entrepreneurship in and around institutional voids : a case study from Bangladesh, *Journal of Business Venturing*, 24 : 5, 419-435.

Marchesnay, M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 29 : 144, 107-118.

Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Mongeau, P. (2009), *Réaliser son mémoire ou sa thèse Côté Jeans et Côté Tenue de soirée*. Quebec : Presse de l'université du Quebec.

Ndinga, M. M. A. (2021), Les microentreprises féminines et la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République du Congo : simples stratégies ou innovations sociales ?, *Revue Organisations & Territoires*, 30 : 1

Nizet, J. et F. Pichault (2011), L'interprétation des standards en situation extrême: le pouvoir fait-il la différence?, *Management Avenir*, 1, 394-415.

Phillips, N. et P. Tracey, (2007), Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage : connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization*, 5 : 3, 313-320.

Raymond, L. et J. St-pierre, (2005), Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations et Production Management*, 25 : 6, 514-533

Reboud, S. et M. Séville (2016), De la vulnérabilité à la résilience: développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME, *Revue Internationale PME*, 29 : 3-4, 27-46.

Royer, I. et P. Zarlowski, (2014), Échantillons, Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* 188-223, Paris : Dunod.

Salunke, S., J. Weerawardena et J.R. McColl-Kennedy, (2013), Competing through service innovation : the role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66 : 8, 1085-1097.

Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris : Montchrestien.

Servantie, V. et M. Hlady-Rispal, (2019), Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP, *Revue internationale P.M.E.*, 32 : 3/4, 261–290, <https://doi.org/10.7202/1067740ar>.

Shadish W.R., T.D. Cook et D.T. Campbell, (2002), *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, Boston, MA : Houghton Mifflin.

Su, W. et E. W. K. Tsang, (2015), Product diversification and financial performance: The moderating role of secondary stakeholders. *Academy of Management Journal*, 58 : 4, 1128–1148. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0454>

Taskin, L., A. Dietrich et P. Y. Gomez (2016), *Management Humain*, De Boeck Supérieur.

Ter Wengel, J. et E. Rodriguez, (2006), SME export performance in Indonesia after the crisis, *Small Business Economics*, 26, 25-37. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6491-y>

Torrès, O. (2002), Small firm, globalization strategy and proximity. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16, 1-12.

Verjans, S. (2005), Bricolage as a way of life-improvisation and irony in information

systems, *European Journal of Information Systems*, 14 : 5, 504-506.

Weick, K.E. (1993), *The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster*, *Administrative Science Quarterly*, 38 : 4, 628-652.

Yin, R.K. (2008). *Case Study Research : Design and Methods* Sage Publications.

Younoussi Meda T., A., (2019), *Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricole au Niger*, *Revue congolaise de gestion*, N° 27, Janv. – Juin

Zoungrana J-B., (2016), *Résilience des entreprises du secteur informel aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel Burkinabé*, *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1 : 2/1, ISSN 2424-7413.

**Annexe 1 : Présentation des TPE de l'échantillon**

N°	Noms de la TPE	Secteur d'activités	Sexe	Effectif	Année de début des activités
1	« <i>PIEDS DANS L'EAU</i> »,	Tourisme/Restauration	F	06	2018
2	Beignetariat	Restauration (Tourne-dos)	F	01	2019
3	Bikay Icecrem	Vente de chaussures et de glace (crème)	M	01	2010
4	Snack bar Neptune	Snack Bar-Restaurant	M	05	2017
5	les « Délices de Stef »	Restauration	M	03	2016
6	Jeannette-Pressing	Pressing	F	02	2015
7	Boutique-Centre	Alimentation	M	01	2011
8	Moulin du centre	Moulins à écraser (Meunier)	M	01	2017
9	Secrétariat Aline	Secrétariat bureautique	F	03	2016
10	Parfumerie-Yvana	Parfumerie	M	03	2011
11	Abiguabelle	Alimentation	F	01	2019
12	Salon de coiffure	Coiffure	F	01	2014
13	Mami	Friperie	F	01	2008
14	VOILABON	Electronique	F	05	2018
15	PK-14, Logbessou	Cafétéria	M	02	2018
16	AlexAgro	Vente des pommes	M	04	2016
17	Ets VIP	Secrétariat/commerce général/Prestation de service	M	05	2012