

# Résilience et performance financière des PME camerounaises

**LATI KINMENE Aurel Merlin**

Doctorant, Faculté de Sciences Economique et de Gestion  
Université de Dschang, Cameroun

**TONMO Simplicie Gaël**

Enseignant chercheur, IUT Fotso Victor Bandjoun  
Université de Dschang, Cameroun

**NZUGUEM KOUAM Patrick Sergio**

Doctorant, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Université de Dschang, Cameroun

**NGOULA Franck Bedel**

Doctorant, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Université de Dschang, Cameroun

---

**Résumé :** Le présent travail cherche à mettre en évidence l'influence de la résilience sur la performance financière des PME en contexte Camerounais. Pour atteindre cet objectif, une démarche quantitative a été adoptée, au travers d'un questionnaire administré auprès de quatre-vingt-dix-huit (98) PME. Les informations collectées ont été analysés par le logiciel SPSS. Après les différents tests effectués, deux hypothèses sur les trois proposées ont été validées. Ce résultat nous a permis de comprendre qu'une PME pour évoluer dans un environnement glissant doit disposer des ressources tangibles et innover. Elles doivent construire leur propre avenir quand le climat leur est favorable pour éviter le déséquilibre dans les situations d'instabilité. Il est bon de noter que très peu de travaux ont été réalisés dans un contexte de crise au Cameroun sur les PME. Les conclusions des précédents travaux ont des trajectoires divergentes et parfois convergentes. Cette étude vient donc enrichir la littérature sur le sujet en mettant en relief la résilience et la performance. Cette étude doit permettre aux dirigeants des PME de renforcer leurs capacités de résilience et accroître leur performance pendant et après la crise.

**Mots clés :** Performance, Résilience, PME.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8387614>



## Introduction

La vie des entreprises est entachée des catastrophes telles que le tsunami de l'océan Indien de 2004, la crise financière de 2009, le tremblement de terre Chilien de 2010, la pandémie COVID-19 etc. Les fréquentes crises touchant les individus et les entreprises demandent la mise en place d'une riposte puissante. Le dernier Choc en date (COVID-19) a été très virulent vu le nombre de victimes et de décès occasionnés. Au Cameroun, l'état pour faire face à cette situation à adopter la politique du « confinement », qui s'est traduite par le « restez chez vous ». Ce qui a obligé la plus part des populations à abandonner leurs activités dans le but d'éviter les risques de contamination. Un tel climat devient tout aussi moins favorable pour les entreprises en ce sens que si les populations ne sortent pas, la baisse du pouvoir d'achat entraîne la chute considérable des recettes journalières, mensuelles et annuelles. Ce climat provoque la fermeture de certaines entreprises, le licenciement de certains employés. Tout ceci favorisant une paralysie de l'économie nationale.

Le Gicam dans sa note du 02 avril 2020 propose une batterie de mesures d'accompagnements (financières, fiscales et douanières) au gouvernement camerounais dans l'optique d'apaiser certaines charges et éviter les risques de fermetures. Cette proposition s'adosse à celle de la Banque des Etats de l'Afrique Centre (BEAC) du 27 Mars 2020 et figure comme une sonnette d'alarme sur les menaces qui pèsent sur les entreprises et entraîne la récession économique.

Ainsi, ce climat plonge les entreprises et plus particulièrement les PME dans une situation de remise en cause, d'adoption des nouvelles stratégies ou bien la mise en place des décisions organisationnelles pour pallier aux situations qu'elles traversent. Elles se confrontent à un environnement dont les changements semblent difficilement identifiables et maîtrisables. Dans un tel contexte, la résilience de ces dernières se positionne comme une option pour poursuivre leurs objectifs de performance financière et de pérennité. La mise en œuvre d'une capacité de défense peut créer de la richesse pour les entreprises, leurs permettre de mieux s'adapter aux mutations environnementales. C'est ainsi que ces entreprises se battent pour anticiper les phénomènes, éviter les risques de fermeture et rehausser leur performance.

La capacité des entreprises à faire face ou pour le mieux à profiter de ces crises sans précéder est devenue un champ fécond de réflexion tant pour les gestionnaires que pour les théoriciens. Ainsi selon Holling (1973), les entreprises font preuve d'une certaine résilience pour faire face aux chocs environnementaux voir tirer profit de ces derniers.

La résilience est un concept qui a reçu au fil du temps un intérêt particulier de la part des chercheurs ; le nombre important de travaux (Wildavsky, 1991 ; Weick, 1999 ; William, 2009 ; Teneau, 2011) en témoigne. Ce concept trouve son originalité dans les courants de pensées écologiques et d'ingénierie (Adger, 2000) avant de faire surface dans d'autres domaines d'études.

En tant qu'un concept multiforme et multi dimensionnel, les débats sur la résilience jusqu'à nos jours n'ont jamais connus d'arrêt. L'analyse VICA (Volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté) qui renvoie au climat instable dans lequel vivent les entreprises. Ce climat se caractérise par la forte pression de l'environnement sur le bien-être des populations et des entreprises faisant assez de ravages. L'analyse VICA est celle qui tient compte d'une grande fréquence de changements technologiques, d'une forte concurrence entre les organisations, des crises et des catastrophes. Cameron et al, (1987) soutiennent cette idée lorsqu'ils jugent ce terme comme un ensemble de changements significatifs, rapides et discontinus auxquels sont confrontées les entreprises. Sur l'angle stratégique, Ansoff (1979) pense que la VICA conduit aux phénomènes inattendus et singuliers résistant aux réponses de succès traditionnelles et impacte sur le profit de l'organisation.

Il faut noter qu'au cours des dernières années avec la croissance exponentielle des technologies numériques, la récession économique, le réchauffement climatique et bien d'autres, les processus organisationnels ont également augmenté leur vitesse de croissance remettant ainsi en question et de manière significative la pensée académique et les théories classiques du management (Fichman et al. 2014 ; Nambisan et al. 2017). Le contexte environnemental actuel et particulièrement des affaires excitent les entreprises à repenser leur Business Model (Nambisan, 2018) afin de renforcer leur capacité de survie ou la volatilité (Ivanov et Dolgui, 2020) et garantir leur performance. Comme en management où la notion d'ambidextrie intervient pour édifier un équilibre entre les activités d'exploitations courantes et les activités d'exploration, la résilience à son tour vient la rejoindre pour instaurer une harmonie entre l'adaptation positive aux perturbations et une construction durable de l'anti-fragilité.

Toutefois, ces perturbations sont observées dans une logique de crise ; crise dont la durée ni l'importance est connue, et face à laquelle les PME se battent pour survivre en diminuant les coûts et le personnel, tout en rationalisant les différentes mesures organisationnelles (Lynda, 2010). À la lumière de toute chose, ces engagements ne sont rien d'autres que les mesures de gestion courante que les dirigeants ont tendance à mettre en œuvre pour attendre un éventuel

changement. Il faut noter avec Jacob (2010) que « transformer la dynamique au sein d'une entreprise est une nécessité vitale qui va bien au-delà de resserrement des boulons en temps de crise ». Pour lui, gérer une crise n'est en rien transformer profondément une entreprise. Dans un ouvrage de Rosabeth (1989), il mentionne que « dans un environnement constamment instable, les dirigeants devraient porter leurs efforts ailleurs que sur le renforcement des fortifications traditionnelles de leurs organisations ». Selon l'auteur, l'agilité est la seule aptitude qui permettrait aux organisations de rester à flot face aux transformations qu'elles devraient subir. La décision de transformer à cet effet devient stratégique vu que la rapidité décisionnelle du dirigeant peut à un moment permettre d'éviter le pire en maîtrisant l'environnement. Lynda (2010) signale à cet effet « les choix pertinents de transformations [...] résultent d'un processus construit et maîtrisé, intégrant l'ensemble des contraintes pour aboutir à l'adhésion, celle qu'on a collectivement le désir de mettre en œuvre parce qu'elle a de sens et d'avenir ».

La résilience résulte d'un engagement fort de la PME de façon irréversible, ou encore l'adoption d'un processus de stabilité via un diagnostic de son environnement. C'est à ce stade que cette dernière cherche à surpasser ses difficultés économiques et financières pour se maintenir sur le marché étant donné que la crise covid-19 les a systématiquement mise en difficulté financièrement. La gestion efficace des ressources financières apparaît à ce niveau comme une lumière dans la mesure où ces sont les changements de l'environnement qui drainent les éventuelles préoccupations de chaque dirigeant de PME, et le convoque à la mise en œuvre des stratégies pour rétablir l'équilibre au sein de l'entreprise et auprès de ses différents partenaires économiques et sociaux. Sur ce regard, le processus de résilience engagé par les PME pour gérer la crise et être financièrement performante ne pourra s'avérer obscure quelle que soit le secteur d'activité qu'elle occupe et sa taille au niveau de la concurrence. Ces différents phénomènes et leurs impacts négatifs sur la performance financière nous excitent à mener cette étude en contexte camerounaises.

L'objectif de ce travail est de mettre en exergue l'influence de la résilience des PME sur la performance financière de ces dernières en contexte Camerounais. Il s'agit de manière spécifique de monter en quoi les ressources tangibles, la stratégie de coopération et l'innovation en temps de crise peuvent expliquer la performance financière des PME. Pour parvenir à nos fins, nous allons dans un premier temps présenter une revue de la littérature (théorique en empirique), en suite présenter notre méthodologie et en fin nos résultats et discuter.

## **1. Essai d'explication de la performance financière des PME à partie de la résilience : une revue de la littérature**

Cette section a pour but de présenter les différentes théories qui expliquent le sujet et les travaux ayant embrassé ces thématiques au vue duquel nous formulons nos hypothèses.

### **1.1 Présentation des théories explicatives**

#### **1.1.1 La théorie de la dépendance des ressources**

La théorie de la dépendance des ressources a proposé un cadre analytique permettant de comprendre la manière par laquelle les acteurs tentent de maîtriser leur situation de dépendance et d'influencer les dynamiques du contexte. Pfeffer et Salancik (1978) ont montré que l'interdépendance des organisations existe dès l'instant où un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité d'une action.

Les contraintes que subissent les entreprises ne sont pas irréversibles étant donné qu'elles proviennent des décisions prises par les individus et les conflits d'intérêt qui existent au sein de l'environnement. Les capacités d'action des organisations viennent des caractéristiques de l'environnement. Ces derniers incluent chaque événement dans le monde pouvant avoir un impact sur les activités et les résultats de l'entreprise. Les organisations sont ainsi dépendantes de leur environnement étant donné qu'elles y prennent des ressources dont elles en ont besoin pour rester pérenne (Pfeffer et Salancik, 1978).

Selon Ramus et al. (2017), la théorie de la dépendance des ressources trouve son intérêt dans l'étude de la manière dont les membres d'une entreprise utilisent leur pouvoir et leur collaboration pour assurer la survie de leur entreprise dans un environnement changeant. Haynes et Hillman (2010) avaient évoqué ce paramètre en expliquant que la façon dont les managers utilisent les membres du gouvernement et leur relation avec l'environnement leur donne un avantage d'obtenir les relais et les moyens nécessaires pour la captation des ressources financières, humaines et informationnelles indispensables. Autrement dit, les organisations deviennent de plus en plus contraintes de déployer les stratégies pour capter la rareté des ressources financières et humaines provenant de l'environnement. Il note à ce niveau que ce sont les changements qu'offre l'environnement qui créent l'incertitude et non le fait que l'entreprise fasse partie d'un cadre social particulier, car celui-ci provient des actions et des décisions prises par les individus. Pfeffer et Salancik (1977) mentionnent à ce sujet que « les organisations sont dépendantes de leur environnement étant donné qu'elles y puisent les ressources dont elles en ont besoin pour survivre. Elles se doivent par conséquent de répondre

aux contraintes de leur environnement et opérer des choix pour la satisfaction de certains acteurs au détriment des autres. Il survient à ce niveau un problème de taille qui est celui de gérer les échanges et les relations en rapport avec prise en compte des enjeux d'intérêt via les stratégies pour assurer le contrôle et influencer l'environnement et ses contraintes ».

### **1.1.2. La théorie de l'écologie humaine**

Le mot écologie vient du mot grec *oikos* qui signifie maison et fait référence à l'étude des organisations vivantes dans leur environnement. L'expression écologie humaine intègre la littérature depuis les années 1925 pour traduire l'étude des êtres humains et de leur relation avec leur environnement. Elle fait référence à une conception théorique d'un système multidimensionnel, multicouche et complexe formé des personnes et de leur interaction avec leur environnement global et les effets de ces interactions sur leur santé. L'environnement englobe l'univers, le monde, les personnes qui, étant en campagne avec d'autres personnes occupent un espace et choisissent de leurs propres chefs la situation dans laquelle elle se trouve. Selon Roy (2000), l'environnement fait référence aux conditions et aux circonstances qui agissent sur le développement et le comportement de la personne. Ces conditions relèvent de l'environnement interne des personnes (morales ou physiques) par opposition à leur environnement social, politique et culturel externe.

L'écologie humaine met en œuvre deux moyens que l'entreprise utilise pour gérer son environnement. Il s'agit de l'établissement des contrats à long termes, et la mise en place des associations à hauteur de réguler l'environnement (Astley et Fombrun, 1983). Ces derniers soulignent que les décisions collectives sont plus importantes dans un environnement réticulaire par rapport aux décisions individuelles. La stratégie à ce niveau se présente en termes de mobilisation collective d'actions et de ressources afin de converger vers la finalisation des buts qui seront partagés par les membres du réseau de la coopération.

La thèse développée par l'écologie humaine vient en contradiction de l'écologie des populations étant donné que celle-ci fonde son système de management sur une notion symbolique. Astley et Fombrun (1983) se sont penchés sur les choix et contrôles collectifs sur l'avenir des entreprises au sein de leur environnement. Concernant le mode d'adaptation, ils proposent que l'adaptation peut être premièrement somatique, dont s'adapter à un moment à un type d'environnement particulier et deuxièmement génétique, dont la transmission d'une morphologie particulière d'une espèce au patrimoine de sa race. Ils présentent une troisième forme d'adaptation qui est l'adaptation commune, intervient lorsque la forme particulière de l'entreprise est adoptée à des unités individuelles. Celle-ci donne la possibilité aux

organisations de tenir comptes des partenaires dans l'élaboration des stratégies, car le fait que ces organisations se regroupent leur donne une grande force de choix. Metcalfe (1974) s'inscrit dans la même veine lorsqu'il souligne que les concertations entre entreprises peuvent permettre de réguler l'environnement et contrôler les effets créateurs de turbulences. L'adaptation pour lui n'a de sens que si elle repose sur les actions collectives d'organisations malgré le fait que les réseaux sont plus ou moins explicites

## **1.2 Revue empirique de la littérature et formulation des hypothèses**

### **1.2.1 Ressources tangibles et performance financière**

Les théoriciens que l'on nomme Mintzberg (1973), Miles et Snow (1978), Porter (1980) ont attribué l'efficacité de l'entreprise à sa capacité à gérer de façon impeccable son contexte grâce à la disponibilité et l'organisation de ses ressources financières et humaines (ressources tangibles). La gestion par les ressources estime que la plupart des avantages concurrentiels reposent sur les connaissances, les biens matériels et immatériels de l'entreprise. Elle est soutenue par Quinn (1999) pour qui, la majeure partie de la valeur ajoutée créée par les entreprises naissent des ressources financières, immatérielles, humaines et intellectuelles. Le jardin d'auteurs dont Arthur (1996) et Chakravarthy (1997) où s'ajoute Khalifé (2014) épingle que dans les perspectives de rendements croissants, une entreprise peut à partir de ses ressources tangibles et dans un environnement en pleine turbulence accroître ses rentes, sa performance financière et sa domination pour établir à la limite une situation de monopole.

Selon Altintas et Sheffi (2007), les organisations accumulent les ressources financières pour faire face aux dépenses de crise pendant la période de turbulence. Ces organisations disposent également des compétences ingénieuses sachant bricoler les solutions nouvelles via l'assemblage nouveau des ressources et des compétences dont elles ont déjà concédé (Mc Donald, 2008). Toujours dans le même sens d'idée, un groupe de savant dont Schuman (1993) ; Dentz et Bailli (2005) ; Hoffer (2006) et Bégin et Chadaud (2010) a statué sur l'idée selon laquelle les entreprises en situation de trouble disposent des ressources financières excédentaires facilement mobilisables dans son environnement extérieur grâce aux partenariats loyaux ou par bonne réputation qui se traduit par des alliances, des assistances, les prêts et bien d'autres. Ces qualités accordent à l'entreprise une certaine crédibilité aux yeux de ses partenaires (clients, fournisseurs, banques et les tiers) et agissent sur sa performance financière. Toute organisation se sert de son environnement externe pour se nourrir de ses ressources financières, matérielles, culturelles et symboliques. Il existe donc un lien pointu entre les ressources tangibles et la performance financière de l'entreprise observé dans un environnement



instable. Lingnick-Hall et Wolff (1999) sont du même avis lorsqu'ils signalent dans leurs travaux que la performance de l'entreprise se démontre par sa capacité à développer, utiliser et protéger un ensemble de ressources leur permettant de garder un avantage durable. Toutes les organisations doivent batailler pour mettre sur pied une stratégie profonde pour la cooptation des ressources financières, physiques, humaines, mercatiques dans le but de développer ses compétences et devenir performante (Shakravarthy, 1982). Partant de là, et vue l'importance des ressources financières et humaines qui forment les ressources tangibles, nous pouvons fixer l'hypothèse suivante :

**H-1 : Les ressources tangibles influencent positivement sur la performance financière des PME en période crise.**

### **1.2.2 Stratégie de coopération de performance financière**

La problématique sur la performance des entreprises et la résilience a fait le lit de plusieurs recherches. Les travaux antérieurs ont étudié la relation entre l'environnement de crise et la performance. Trois courants de pensées ont été enregistrés à cet effet. La première école donc Bresser et Bishop (1983) ; Fredrickson (1984) ; et Fredrikson et Michell (1984) pense que la performance est stratégique et bénéfique dans un environnement stable mais difficile à concevoir dans un environnement turbulent. Ce courant est soutenu par Robinson et Pearce (1983), Shrader et al. (1984) et Boyd (1991) pour qui il existe aucune relation significative entre une stratégie planifiée dans un contexte de crise et la performance vues les difficultés auxquelles les entreprises font face.

Par contre, une autre école (Miller et Friesen (1983), Eisenharrdt (1989) ; Judge et Miller (1991) pense que la performance d'une entreprise dans un environnement dynamique s'obtient grâce à une planification stratégique rationnelle des ressources de l'entreprise. L'ensemble des disponibilités doivent être utilisé efficacement pour contrecarrer les actions sévères de l'environnement et pérenniser. Cependant, la dernière école (Ansoff et al. (1970), Capon et al. (1994) ; Hopkins (1997) ; Peel et Bridge (1998)) exposent le lien très significatif entre la stratégie et la performance prises en contexte de crise. Tapinos et al. (2005) face à ce débat mentionne qu'il existe une relation positive entre une situation d'incertitude et l'efficacité d'autant plus les entreprises pour être performantes n'ont besoin d'une force extérieur. La stratégie est l'arme utilisée en temps de crise pour déclencher la performance au sein des entreprises.



Depuis la nuit des temps, les entreprises pendant les périodes de troubles adoptent une politique d'interaction pour mieux être résilientes et survivre. Cette politique s'inscrit dans le champ de la stratégie de coopération dont le but est de diminuer l'équivocité perçue par les acteurs de l'organisation en favorisant l'action collective (Weick, 2003). Cette idée Weickienne rime avec celle d'Allard-Poesi (2003) qui stipule que « le processus de construction collective du sens doit ainsi être conçu comme étant intrinsèque lié aux interactions impliquées entre deux participants et plus. Par leurs activités de communication quotidienne, en effet, les individus parviendraient à développer des attentes compatibles autour des questions d'intérêts communs, convergente qui leur permettrait de coordonner leurs comportements et ainsi d'agir ensemble ».

Pour éviter de subir les événements et devant l'impossibilité d'édicter immédiatement les nouvelles doctrines satisfaisantes, la crise appelle à apprendre et à pratiquer la pensée stratégique dans tout son ampleur et sa complexité (Franck, 2009). La pensée stratégique selon lui existe pour réinventer et transformer la dynamique de l'entreprise pendant une crise, événement qui s'accompagne par une grande chute de l'espoir, des ressources financières et par un dégoût pour l'avenir. Ainsi, la crise est un moyen pour l'œuvre politico-stratégique de confirmer sa place unique où tous les futurs sont annoncés pour tous en même temps que les conditions de leur réalisation. Cette idée nous laisse comprendre sa fameuse phrase « la stratégie n'existe que pour la crise qui freine la croissance de l'entreprise ».

L'entreprise ici se nourrit d'opportunités grâce au fait qu'on greffe à la coopération stratégique la collaboration des dirigeants. Ce lien crée la performance au sein des entreprises du fait de la motivation de certains employés à œuvrer pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Selon Amboise (2000), une association objective entre les dirigeants augmente le degré de performance des PME traditionnelles et non celle de l'économie nouvelle. Sur le jeu de cette relation, les entreprises tentent à augmenter leur capacité d'interagir face à leur environnement et cherchent à légitimer leur prise de risque. La légitimité de l'entreprise lui permettra de pouvoir s'adapter dans son environnement et construire son future. Cette conception s'adosse à la pensée de Hamel et Prahalad (1995) qui stipule que « il faut construire l'avenir plutôt que de le subir ».

Heidi (2015) dans ses travaux sur la résilience des petites entreprises de tourisme en Indonésie à la suite d'une crise de longue période signale que la majorité des entreprises étudiées ont survécu, d'autres ont même augmenté leur niveau de croissance financière, grâce aux stratégies de coopération, de spécialisation flexible, de diversification qu'elles ont mobilisées. Gueguen (2001) cité par Francis et Blaise (2020) s'inscrit dans la même tendance

lorsqu'il affirme qu'« avant toute chose, il faut d'abord planifier et prévoir, les phénomènes environnementaux sont les seules à savoir la date et l'heure à laquelle ils se produisent. Il faut une stratégie, surtout celle de coopération à l'avance ». Nous retenons au vu de ceci que la stratégie reste incontournable pour une entreprise quel que soit l'environnement que s'offre à elle. Combattre efficacement une crise c'est déployer des stratégies, car la guerre sans un plan est échec. Ces idées nous permettent de fixer l'hypothèse suivante :

**H-2 : La stratégie de coopération impacte positivement sur la performance financière des PME en période crise.**

### **1.2.3 Innovation et performance financière**

L'environnement de crise n'est pas toujours une situation qui met en péril la vie des entreprises. Celle-ci est protégée par un ensemble de facteurs indirectement liés à l'entreprise (les politiques publiques, l'apport des organismes étrangères ...) Il est donc possible de noter avec les anciens travaux de Mintzberg (1994) que la problématique sur la performance en situation de crise reste jusqu'à présent pendante dans la littérature étant donné que plusieurs aspects restent encore à souligner pour trancher le débat. Notons à priori que la majorité des travaux ne souligne pas le fait qu'en période de crise, l'innovation peut être un point capital pour garantir la performance au sein des entreprises. Ainsi, la plus part des entreprises en période de crise prospèrent, augmentent les volumes de vente et accélèrent les opérations grâce aux nouveaux produits mis sur pied. On assiste donc à l'innovation de produits qui est suivi de l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation marketing.

L'innovation est définie selon Lachmann (2010) comme un acte délibéré qui s'inscrit dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Szeto (2000) signale qu'une activité d'innovation est une amélioration continue des compétences et des ressources qu'une entreprise dispose pour explorer ou exploiter les opportunités de croissance d'un nouveau produit qui apporte une satisfaction à la demande du marché. Cette définition converge avec celle de L'OCDE (2005) qui stipule que : « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

Cette notion d'innovation trouve tout son sens dans la littérature dans plusieurs travaux. L'innovation en entreprise est souvent définie et mesurée comme l'investissement financier

consacré à l'exploration de nouvelles opportunités dans le but de rechercher une performance notoire (Adams et al 2007). Partant du principe qu'il existe une corrélation positive entre la performance financière et l'innovation, il est clair de notifier avec Mudambi et Swift, (2011) que la pente de cette relation diffère probablement d'une organisation à l'autre en raison de la complexité de la gestion de l'innovation. Les PME et TPE ne la perçoivent et ne la gère pas de la même manière comme les grandes entreprises. Il est donc intéressant pour nous de s'interroger sur l'enjeu de l'innovation au sein de PME surtout en période crise. Nous allons vérifier cela en formulant l'hypothèse suivante :

**H-3 : L'innovation agit positivement sur la performance financière des PME en temps crise.**

## **2- La méthodologie de l'étude**

Cette partie est destinée à décrire la méthode utilisée dans ce travail. Ainsi, elle s'étale sur trois étapes dont la première présente l'échantillonnage et la méthode de collecte de données, la seconde parle de l'opérationnalisation des variables et la troisième dresse les méthodes de traitements utilisées.

### **2.1. Echantillonnages et méthodes de collecte des données**

Rappelons que l'objectif de notre travail est de montrer les aspects via lesquels la résilience influence sur la performance financière. Afin d'assurer la réussite de notre recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative. Pour sélectionner les éléments de notre échantillon nous avons procédé par la méthode non probabiliste, spécialement par choix raisonné vu que le nombre de PME étudié était choisi sur la base de notre jugement

Cette méthode s'appuie sur un questionnaire administré aux responsables de chaque PME de la région de l'Ouest (26) et du Littoral (72) soit un total de quatre-vingt-douze (92) PME qui constitue notre échantillon.

### **2.2. Présentation du modèle économétrique et opérationnalisation des variables.**

D'une façon générale le modèle est la représentation simplifiée d'un phénomène mettant en relation deux ou plusieurs variables. Il est question ici de présenter un modèle qui met en relation les différents facteurs de la résilience et la performance financière. Ayant un regard pointu sur la littérature, on constate qu'il existe bien évidemment ce lien entre les deux notions, chose qui nécessite une modélisation via une approche hypothético-déductive dans l'optique d'expliquer, tester et vérifier les hypothèses formulées. Ainsi nous avons :

$$PER\ FI = \beta_0 + \sum \beta_i X_i + \mu \quad \text{avec}$$

PER FI= Performance financière qui est la variable dépendante,  $\beta_0$ = une constante,  $X_i$ = la résilience qui est notre variable indépendante mesurée par les ressources tangibles, la stratégie de coopération et l'innovation.  $\beta_i$ =le coefficient de régression,  $\mu$ = le terme d'erreur. Ainsi, la forme empirique complète de ce modèle est :

$$BFR = \beta_0 + \beta_1 RS - TAN + \beta_2 STRA - COOP + \beta_3 INNV + \epsilon$$

$$ROI = \beta_0 + \beta_1 RS - TAN + \beta_2 STRA - COOP + \beta_3 INNV + \epsilon$$

Où BFR = Besoin en fond de roulement, ROI = Return on investment, RS-TAN = Ressources tangibles, STRA-COOP= Stratégie de coopération, INNV= Innovation et  $\epsilon$  le terme d'erreur.

A la suite de ce modèle, nous pouvons opérationnaliser nos variables de façon suivante :

-La variable indépendante : la résilience

- Les ressources financières et humaines (ressources tangibles) : nous les mesurons par le nombre d'employé en entreprise comme Lagadec (1996) et les disponibilités en caisse et en banque selon Roux-Dufort (2003).
- Stratégie de coopération : elle est mesurée par cinq items conçus sur un indice (les principes de la coopération, les aspects de la coopération, le type d'entreprise, le degré d'efficacité des actions, le positionnement de l'entreprise sur le marché). Ces indices sont centrés sur 13 items (principe de la responsabilité, la démocratie l'égalité, l'équité, la solidarité, les échanges entre les entreprises du même secteur d'activité, des secteurs différents, les échanges d'informations, des produits, l'entraide, de la position d'équilibre, de déclin et d'expansion) parmi les 32 utilisés par Marschenay (1992) dans lesquels nous avons inclus les 8 items utilisés par Naman et Slevin (1993) et Gueguen (2007).
- L'innovation : Bien d'auteurs ont retenu quatre dimensions de l'innovation dans la littérature. Nous avons retenu dans ce travail les nouvelles techniques de management, la commercialisation des nouveaux produits, la flexibilité et la créativité groupés sur un indice (Duncan, 1972 ; Callot, 1997 et Chakravarthy, 1997).

- La variable dépendante : la performance financière.

Les auteurs tels que Robinson et Dess. (1984) ; Woo et al. (1989) tout comme Bourguignon (1995) ont mesuré la performance financière à travers les éléments suivants : le

BFR, la croissance, la rentabilité, les cash-flows et le ROI. Dans notre travail, nous retenons le BRF et le ROI pour mesurer la performance financière.

**Tableau 1** : Tableau d'opérationnalisation

| Variables     | Intitulés       |                             | Mesures   | Auteurs   |
|---------------|-----------------|-----------------------------|---|---|
| Dépendante    | Performance (Y) | Financière                  | BFR, CASH-FLOW, croissance, rentabilité, ROI  | Dess et Robinson (1984) ; Bourguignon (1995),                                       |
| Indépendantes | Résilience (X)  | Ressources tangibles : (X1) | Nombre d'employé, disponibilité en caisse et capacité d'endettement                             | Lorimo et Tarondeau (2006) ; Roux-Dufort (2003) ; Lagadec (1996)                    |
|               |                 | Stratégie de coop: (X2)     | 13 items  | Marschenay (1992) ; Amboise et al. (1994) ; Naman et Slevin (1993) ; Gueguen (2007) |
|               |                 | Innovation (X3)             | Flexibilité, créativité, nouvelle technique de gestion, commercialisation des nouveaux produits | Callot (1997) ; Chakravarthy (1997) ; Duncan (1972)                                 |

Source : Auteur

### 2.3.- Méthode de traitement et analyse des données

Les différents tests économétriques comme l'Analyse Factorielle en Composante principale (l'AFCP) qui permet de réduire les dimensions des variables en des facteurs communs vue que les variables de notre étude sont multidimensionnelles, le test Alpha de Cronbach, le KMO, le test de sphéricité de Bartlett qui sont des analyses de fiabilité enregistrés pour assurer l'unidimensionnalité des variables et l'étude des propriétés des échelles de mesures et les éléments de son ensemble. A l'issus de l'analyse factorielle, il a été question de présenter les résultats de l'analyse descriptive et des régressions

## 3- Résultats et discussions

Cette partie expose les résultats de l'analyse descriptive et les régressions.

### 3.1. Statistique descriptive

Dans cette partie, nous exposons les caractéristiques de notre échantillon et nous discutons aussi les résultats en observant les statistiques produites par le logiciel.

**Tableau 2** : Statut juridique

|        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| SARL   | 69        | 70,42       | 70,42              | 70,42              |
| SNC    | 17        | 14,34       | 14,34              | 87,76              |
| SCS    | 6         | 6,12        | 6,12               | 93,88              |
| AUTRES | 6         | 6,12        | 6,12               | 100,0              |
| Total  | 98        | 100,0       | 100,0              |                    |

Source : SPSS

SARL, nous remarquons que les entreprises ayant également pris part dans nos enquêtes en seconde position sont les sociétés à nom collectif (SNC), donc 14,34%. Les autres entreprises (SCS et Autres) représentent chacune 6,12%. Il ressort donc après analyse que la plupart des PME observées lors de cette étude sont en principe les SARL.

**Tableau 3** : Secteur d'activité

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage Valide | Pourcentage Cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Primaire         | 16        | 16,32       | 16,32              | 16,32              |
| Secondaire       | 55        | 56,12       | 56,12              | 72,48              |
| Valide Tertiaire | 22        | 22,44       | 22,44              | 94,90              |
| Quaternaire      | 5         | 5,10        | 5,10               | 100,0              |
| Total            | 98        | 100,0       | 100,0              |                    |

Source : SPSS

L'analyse de la faisabilité des items a pour rôle de trouver dans quelle mesure les éléments d'un questionnaire sont liés les uns des autres et d'apporter un indice général de la croissance ou de la cohérence interne dans son ensemble. Toutefois, la procédure d'analyse de la faisabilité sur le SPSS calcule plusieurs mesures fréquemment utilisées de la faisabilité de l'échelle. Il est tout à fait important de préciser que la valeur du coefficient Alpha est comprise entre 0 et 1. Si la valeur de l'alpha de Cronbach est élevée, il va de soi que les items représentent le même phénomène. Nous retenons selon Nunnally (1967) que pour une étude exploratoire, l'alpha est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. On définit l'alpha de Cronbach comme un indicateur qui permet de mesurer la faisabilité d'un ensemble de questions (ou items) pouvant contribuer à la mesure d'un phénomène.

**Tableau 3:** récapitulatif des modèles

| Dimension | Alpha de Cronbach | Variance expliquée    |         |
|-----------|-------------------|-----------------------|---------|
|           |                   | Total (valeur propre) | Inertie |
| 1         | ,748              | 3,316                 | ,221    |
| 2         | ,645              | 2,511                 | ,167    |
| Total     |                   | 5,827                 | ,388    |
| Moyenne   | ,704 <sup>a</sup> | 2,914                 | ,194    |

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : SPSS

Ce tableau montre que tous les items retenus dans ce travail (de la variable dépendante et de la variable indépendante) sont dans la norme de Nunnally (1978) c'est-à-dire, sont tous supérieurs à 0,6 et permettent de déterminer la cohérence interne entre chacun des éléments du questionnaire.

**Tableau 4 :** Estimation des paramètres du modèle

|  | <i>Performance financière</i> |             |             |          |             |
|--|-------------------------------|-------------|-------------|----------|-------------|
|  | <i>A</i>                      | <i>E.S.</i> | <i>Bêta</i> | <i>T</i> | <i>Sig.</i> |
| <i>CR</i>  | - 0,890                       | 0,466       |             | 2,543    | 0,089*      |
| <i>STRA-COOP</i>                                   | -0,072                        | 0,070       | -0,120      | -1,041   | 0,310       |
| <i>RS-TAN</i>                                      | -0,060                        | 0,174       | 0,048       | 0,347    | 0,040**     |
| <i>INN</i>   | -0,079                        | 0,054       | -0,157      | 1,462    | 0,097*      |
| <i>(Constante)</i>                                 | 1,798                         | 0,142       |             | 5,210    | 0,006***    |
| Valeur du Khi-deux = 29,780*** ; P= 0,000 ; N = 98 |                               |             |             |          |             |

Source : SPSS



Notons au préalable que dans les estimations économétriques, quand une variable a une significativité supérieure à 10%, on retient que la marge d'erreur est élevée. Cette marge croit au fur et à mesure que la significativité de la variable s'éloigne de 1, 5 et 10%. Ceci dit, nos items contiennent tellement d'éléments ne justifiant pas la performance financière. Cette relation négative et non significative entre la stratégie de coopération et la performance financière en témoigne. On peut dire à ce sujet que les items de la stratégie de coopération n'ont aucune influence sur la performance financière. Ce résultat montre que l'entraide, les échanges d'informations n'ont aucun apport sur le BFR et n'augmente pas le rendement attendu sur les fonds investis au sein des PME. Les principes stratégiques entre ces PME ne sont pas en adéquation avec l'environnement dans lequel la coopération s'effectue, raison pour laquelle certaines d'entre elles sont en déclin. Ce qui clarifie cette relation négative que présente notre tableau et invalide notre hypothèse **H-2** selon laquelle **la stratégie coopération impacte positivement sur la performance financière est refusée.**

Ces résultats convergent avec ceux d'Erica (2017) où elle souligne que la force de résistance dépend d'autres éléments que la stratégie coopération. Elle est le plus souvent liée à la personnalité et la qualité de management du responsable de l'entreprise. C'est le cas avec Dargent (2016) qui pense que les responsables d'entreprise qui ont connu du succès ne passent pas par une projection déterministe d'une réalité future, n'ont aucune démarche planifiée, mais utilisent plutôt les ressources qu'ils disposent. Il soutient tout de même qu'il ne s'agit pas de planifier, de prévoir, d'éviter les surprises, mais au contraire de les exploiter.

Concernant les ressources tangibles, on constate à la première observation une relation positive et significative au seuil de 5% avec les indicateurs de la performance financière. On peut retenir de cette relation qu'un nombre important d'employé dans les PME et leur dévouement dans les actions de l'entreprise en période de crise réduit considérablement le niveau du besoin en fond de roulement et augmente les gains sur les nouveaux investissements. Les PME dans ce contexte mettent aussi un accent sur les ressources financières pour contrecarrer les actions de l'environnement et investir sur les nouveaux projets rentables.

Ce résultat, validant notre hypothèse (H-1 : **les ressources tangibles influencent sur la performance financière des PME en période de crise**) cadre avec les travaux de plusieurs auteurs où l'on nomme Mintzberg (1973), Miles et Snow (1978), Porter (1980) qui ont attribué l'efficacité de l'entreprise à sa capacité à gérer de façon impeccable son contexte grâce à la disponibilité et l'organisation des ressources. Ainsi, la gestion par les ressources financières et

humaines estime que la plupart des avantages concurrentiels reposent sur les connaissances, les biens matériels et immatériels de l'entreprise. Elle est soutenue par Quinn (1999) pour qui, la majeure partie de la valeur ajoutée créée par les entreprises naissent des ressources financières, immatérielles et intellectuelles. Le jardin d'auteurs dont Arthur (1996) et Chakravarthy (1997) où s'ajoute Khalifé (2014) épingle que dans les perspectives de rendements croissants, une entreprise peut à partir de ses ressources et dans un environnement en pleine turbulence accroître ses rentes et sa domination pour établir à la limite une situation de monopole. Ces observations faites montrent l'effet des ressources financières sur la performance.

Du côté de l'innovation, en observant ce tableau on se rend compte qu'il existe une relation positive et significative à 10% avec les indicateurs de la performance financière. Ce résultat montre que les PME en période de crise s'efforcent à mettre sur pied les nouveaux produits et les nouveaux outils de gestion, dans le but de rechercher une forte capacité d'adapter leurs ressources aux circonstances et aux différentes variations de l'environnement. Elles agissent majoritairement au sens de la diversité dans les méthodes d'écoulement des produits, la simplification des processus de gestion, le renouvellement de la gestion des ressources humaines qui assure leur compétitivité, garanti leur pérennité et leur performance. Nous pouvons à l'issu de cela valider notre hypothèse **H-3** selon laquelle **l'innovation agit positivement sur la performance financière de la PME.**

Ces résultats ne convergent pas avec les travaux Marta (2018) où elle a montré que les changements pendant la crise constituent un obstacle à la promotion du mangement et de la performance des entreprises en Afrique. Il soutient convenablement cette thèse quand il souligne que l'une des causes de l'échec dans la gestion en Afrique réside sur l'adoption aveugle des nouvelles pratiques en entreprise, la coexistence du secteur moderne et traditionnel qui as chacun sa propre logique et son propre champ d'action.

Certains auteurs comme Zoungrana (2016) ont également fait une étude similaire à la nôtre, prenant toujours le changement comme facteur de la résilience ayant un impact sur la performance des entreprises du secteur informel suite à une crise de grande ampleur au Burkina Faso. Les résultats de ses travaux ont montré que la culture africaine, faite d'imitation, de solidarité et d'entraide est un facteur indéniable de la résilience du secteur informel aux crises de grande ampleur. Il justifie ses résultats en prenant appui sur les entreprises qui ont reçu du gouvernement Burkinabé une aide publique qui leur a permis de transformer certaines situations en opportunités.

Toutefois, il faut relever avec Marie (2020) que le choc du COVID n'a été qu'une cuillère de sucre pour certaines start-ups et multinationales qui ont bénéficié d'une forte présence du numérique pour voir grandir leur rendement sur l'échelle nationale et internationale. Nous pouvons ici faire allusion au GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) qui ont vu leur chiffres d'affaires augmenter à grande vitesse pendant la crise du covid-19. Cette époque fut marquée par la dématérialisation des activités au sein de certaines entreprises donc le but était de rester en activité, se joindre à certaines plates formes en ligne et commercialiser leurs produits (OCDE, 2021).

## CONCLUSION

Dans ce travail de recherche, il était question de décrypter la relation qui existe entre la résilience et la performance financière des PME en contexte Camerounais. Nous avons extrait notre échantillon de la population d'étude par la méthode non probabiliste. Comme méthode d'analyse de données, nous avons retenu l'analyse descriptive et factorielle. La collecte des données sur le terrain a été faite via un questionnaire portant les différentes informations relatives à la résilience et la performance financière. Les résultats obtenus montrent que le niveau de performance financière d'une PME dépend de son niveau de ressources tangibles et la qualité d'innovation en place. Ils mettent aussi en exergue le fait que la plus part des PME au Cameroun ont une force de résistance notoire quelques soient l'environnement dans lequel elles vivent. Ce caractère résilient vient garantir la performance et la pérennité de l'entreprise. Cela dit, la contribution de cet article se situe à plusieurs niveaux. Ayant constaté que les dirigeants sont dotés d'une ingéniosité et d'une imagination extrême, il est important de noter que la compréhension de l'environnement et ses différentes facettes par ces dirigeants d'entreprises demeure une nécessité absolue. Tout compte fait, une entreprise qui ne maîtrise pas son environnement est moins prospère et ne peut concevoir un niveau de performance espérée. Nos résultats permettront aux chefs d'entreprises de connaître les leviers de la performance et de mieux les accompagner, de faire une introspection sur leur pratiques habituelles et les conséquences liées à cette pratique sur la résilience afin de se préparer au mieux pour combattre les évènements à venir.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Altintas, G., & Royer, I. (2009)**, « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulences ». *Management*, vol. 12 n°4, 2009, p.266-293.

**Astley, W.G. & Fombrun, C.J. (1983)**, « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, pp.576-587.

**Banham, C.H. (2010)**, « External Environmental Analysis for Small and Medium Enterprises (SMEs) », 2010 EABR & ETLC conference proceedings, Dublin, Ireland.

**Barnabé, O. (2020)**, « Impact du COVID-19 sur l'économie camerounaise. Confinement ou protectionnisme : au-delà de l'urgence, une opportunité pour réaliser la rupture de notre modèle économique ». Centre d'analyse et de la recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun.

**Begin, L. & Chabaud, D. (2010)**, « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale ». *Revue Française de Gestion*, 200, 127-142.

**Boyer, F., (2017)**, « Les pratiques managériales les plus innovantes du monde ». *Journal du management chronique*.

**Chabaud, D. & Begin, L., (2010)**, « La résilience des organisations ». *Revue française de gestion*, 200(1), p.127-142, 2010.

**Chakravarthy, B.S. (2000)**, « Measuring strategic performance », *Strategic Management Journal*, vol. n°5, pp. 437-459.

**Chandler, A. (1962)**, « *Strategy and Structure* ». MIT Press.

**Dargent, C. T. (2016)**, « Les entrepreneurs par nécessité : d'une définition dichotomique simplificatrice à un continuum complexe : étude de la dimension effectuelle des processus de créations par nécessité ».

**Erica, S. (2017)**, « Resilient organisations, how to survive, thrive and create opportunities through crisis and change », Editions Kogapage, p.184.

**Etoundi, E. G. C. (2016)**, « Les déterminants de la résilience en entreprise : une étude de cas sur huit entreprises Camerounaises ».

**Francis, A. & Blaise, E. N. (2020)**, « Effets socioéconomiques potentiels du COVID-19 au Cameroun : une évaluation sommaire ». 2<sup>ème</sup> conférence du PNUD, 31 Mars 2020.

**Khalifé, E. (2014)**, « Le management efficace des PME dans un contexte de crise : cas du Liban ». Gestion et Management. Université Paris Dauphine – Paris IX, 2014, français. NNT : 2014PA090043.

**Lingnick-Hall, C.A. et Beck T. (2003)**, « Beyond Bouncing Back : The concept of organizational Resilience ». Academy of Management, Seattle, WA, 1-6 August, 2003.

**Marchesnay, M. (2000)**, « L'entrepreneur face aux risques », Innovation, cahier d'économie et de l'innovation Vol.12, pp.132-153.

**Marie, N. S. (2020)**, « Les entreprises et l'après crise du Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre l'efficacité et la résilience », Univ Evry, ILT-BS, Université Paris-Saday, 91025. Evry, France.

**Marta, C. (2018)**, « Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie ». Colloque pluridisciplinaire sur le temps – Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations, Mar 2018, Brest, France.

**Metcalf, J.L. (1981)**, « Designing precarious partnership », in Handbook of Organizational Design, Vol. 1, Adapting Organization to their Environments, Nystrom, P.C. et Starbuck W.H., *Oxford University Press*.

**Mintzberg, H. (2004)**, « Voyage au centre des organisations ». Edition d'Organisations, 2004.

Soler, L. (2000), « Introduction à l'épistémologie ». Collection Philo Elipses.

**Zoungrana, J-P. (2016)**, « Résilience des entreprises du secteur informel aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel Bukinabé ». Journal Ouest-Africain des sciences de gestion ISSN 2424-7413 : vol.1, n°2,1-, 2016.