



## **Le rôle du dirigeant dans la résilience des PME en situation de Covid 19 : une application aux restaurants traditionnels à Yopougon**

*The role of leaders in the resilience of SMEs in COVID 19 situation : an application to traditional restaurants in Yopougon*

**Joël Narcisse N'KAYO**

Docteur à l'Université Félix Houphouët Boigny de Cocody (Abidjan)  
Laboratoire LSO  
nkayonarcisse@gmail.com

**Serge KOUASSI**

Docteur à l'Université Jean Lorougnon Guède de Dalo,  
Laboratoire LAREG  
kkouassimanou2012@gmail.com

**Paul ASSANDE**

Docteur à l'Université Félix Houphouët Boigny de Cocody (Abidjan),  
Laboratoire LSO  
assande2000@yahoo.fr

**Augustin ANASSE**

Professeur Titulaire à l'Université Alassane Ouattara de Bouake,  
Laboratoire LARGE  
anasse@hotmail.com

### **RÉSUMÉ**

La survie des organisations (PME), est une préoccupation prégnante pour les décideurs en situation de turbulence. Dans cette perspective, notre recherche a pour objectif de comprendre comment, les dirigeants des PME arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de Covid 19.

En s'inscrivant dans une approche interprétative, la collecte des données est réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de vingt dirigeants de PME dans la restauration traditionnelle.

L'analyse de contenu thématique nous a permis de mettre en évidence le fait qu'en situation de Covid 19, les stratégies les plus utilisées par les dirigeants sont : l'aptitude à mobiliser ses ressources humaines et la satisfaction des clients.

**Mots-clés** : Résilience, PME, Covid 19, Restaurant traditionnel.

**Code JEL** : M12, M14

## ABSTRACT

*In a turbulent situation, the survival of organizations (SMEs) is a significant concern for decision-makers. In this perspective, our research aims to understand how SME managers manage to consolidate the resilience of their companies and survive in a context of Covid 19.*

*As part of an interpretative approach, data collection is carried out using semi-structured interviews with twenty managers of SMEs in traditional catering.*

*The thematic content analysis allowed us to highlight the fact that in the Covid 19 situation, the strategies most used by managers are: the ability to mobilize human resources and customer satisfaction.*

**Keywords:** Resilience, SMEs, Covid 19, Traditional restaurant.

**JEL code:** M12, M14

## INTRODUCTION

Les informations relayées sur l'activité économique prédisent l'apocalypse économique. Ce à cause de la crise de Covid-19 qui a paralysé la planète entière et a jeté le monde dans le doute pendant plusieurs mois. À ce jour, personne ne peut prédire comment les choses vont évoluer.

Selon la Direction Générale du FMI, Kristalina Georgieva «la croissance économique mondiale va devenir négative en 2020, et pire en 2021», si la crise perdurait. Cette crise semble être comparable à la grande dépression de 1929, certes rurale, à l'instar de nos jours, où l'économie est globalisée.

La Côte d'Ivoire n'a pas été épargné et continuera à subir les répercussions de cette crise mondiale. Le gouvernement a mis en place des mesures sanitaires, économiques et sociales pour minimiser la propagation du coronavirus et atténuer la crise.

En effet, depuis le déclenchement de la pandémie il a procédé à la mi-mars à la fermeture des salles de classe, des grandes surfaces, des restaurants et maquis, puis au confinement total de la population. Ces mesures de sécurité sanitaire ont entraîné une baisse voir une cessation des activités dans les secteurs du transport, de l'immobilier, du tourisme, de l'automobile, de la restauration, du loisir etc.

Dans ce contexte sans précédent, les entreprises sont durement touchées par les conséquences de cette crise. Ce constat, qui concerne les grandes entreprises, est aussi vrai pour les petites et moyennes entreprises (PME) (Crutzen et Van Caillie, 2010). Ainsi, tous les acteurs économiques sont confrontés à un nouveau défi majeur et voient leur survie menacée.

De même, selon Sullivan-Taylor & Branicki, (2011), Herbane, (2019), très peu de recherches sur la résilience se sont concentrées sur le contexte spécifique des PME. Ce qui est peut-être surprenant compte tenu de l'ampleur de la contribution de ces organisations dans l'économie.

Les PME nous le savons tous, occupent une place prépondérante dans le maillage économique ivoirien et contribuent considérablement à la création de la valeur ajoutée et de l'emploi. Nous avons jugé opportun de mener notre réflexion sur la résilience des PME en Côte d'Ivoire à l'ère du COVID 19. En particulier l'article porte sur les PME exerçant dans la restauration traditionnelle, qui eux aussi à l'instar des autres sont confrontés à une situation de turbulence et d'instabilité croissante due à la pandémie de Covid-19.

Elles sont donc ainsi invitées à trouver des solutions pour assurer leur pérennité tout en protégeant la santé et la fonction de leurs employés. Le dirigeant de la PME, par instinct, rejoint l'image de l'entrepreneur tel que décrite par Julien et Marchesnay (1996). Pour ces auteurs, l'entrepreneur ne

se lasse pas de trouver les meilleures astuces afin de surmonter la turbulence de l'environnement qui l'encerce.

Ainsi, pour garantir les emplois, la stabilité de l'économie et la survie de ces organisations, elles sont obligées d'innover, de se réinventer, de s'adapter afin de capitaliser cette crise en opportunités. Cette résilience organisationnelle est due en majorité au rôle joué par les dirigeants de ces PME. Ainsi, la question qui guide notre présent travail est : **comment les dirigeants de PME arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de Covid 19 ?**

L'objectif de cet article est donc de chercher à comprendre comment, les dirigeants arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de Covid 19.

Cet article s'inscrit dans une approche interprétative. Pour la collecte des données des entretiens semi-directifs sont menés auprès de vingt dirigeants de PME de restaurants traditionnels.

Ce travail sur les restaurants traditionnels permettra de présenter aux dirigeants de ces PME et même aux chercheurs un « modèle de réaction » qui, dans un contexte similaire pourrait faire objet d'école et de survie de ces PME.

La structure de cette recherche s'articule autour de quatre parties. En premier lieu, nous exposons le cadre conceptuel et environnemental de l'étude. En deuxième lieu, nous soulignons la méthodologie utilisée pour la collecte des données. En troisième lieu, nous analysons les principaux résultats obtenus. En quatrième lieu, nous discutons des résultats de ce travail.

## 1. CADRE CONCEPTUEL ET ENVIRONNEMENTAL DE L'ETUDE

### 1.1. La notion de la résilience : une définition polémique :

Le concept de résilience est apparu dans le cadre des travaux de recherche en Sciences de gestion dans le contexte de la gestion des crises que peuvent traverser les entreprises. Il s'agit de passer de l'individu à l'organisation, sur sa capacité à faire face aux différentes perturbations Weick,( 1993).

Pour Burnard & Bhamra (2011), la résilience est vue comme un «concept à plusieurs facettes et multidimensionnel» utilisée dans différents secteurs tels que la médecine, la physique et l'ingénierie, l'écologie et la psychologie.

Le tableau synthétique suivant, nous permet d'avoir une vision claire sur ce concept.

**Tableau 1** : Définition polémique de la résilience

Domaine	Définition
Médecine	La capacité des systèmes de se régénérer après une blessure grave
physique et ingénierie	Capacité d'absorber l'énergie sans déformation, c'est-à-dire de gérer les chocs tout en conservant la forme, la force et la fonction. Par exemple, la résilience d'une planche se mesure par sa capacité à résister à la pression sans se fissurer et revenir à sa forme d'origine lorsque la pression est supprimée.
Ecologie	« la capacité d'un écosystème à répondre à des changements environnementaux soudains et à revenir rapidement à son état initial. » Crawford, 1973
Psychologie	La capacité de la personne à dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus forte (Lucini, 2014). Les personnes résilientes peuvent mener une vie productive malgré les conditions de vie difficiles et éprouvantes (Masten, 2014).

Source : Messaoudi A. & Lmoussaoui Kh. (2021)

La capacité de résilience est très actuelle dans un contexte si inédit, pour permettre aux entreprises de reconfigurer leurs activités, de développer des stratégies d'alliance entre humain et non-humain, afin de devenir plus fortes et plus durables (Marie Noeline Sinapin, 2020).

Nous retiendrons dans cet article, la définition de Pinel (2009, p. 71). Selon cet auteur, la résilience est définie comme étant « la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ».

C'est à travers les habiletés, l'intuition, la polyvalence et le profil du dirigeant que cette capacité se déploie au sein de la PME, (Lee et Tsang, 2001 ; Abaoukide et Bentaleb, 2011 ; Durand, 2006 ; Sogbossi, 2012). Pour ces auteurs, une même situation est perçue et interprétée différemment selon le profil du dirigeant. Par la suite, le processus de prise de décision varie et s'explique à travers la personnalité du gérant de la PME, son expérience (Alaoui, Aloulou, Fayolle, Andotra et Sundan, 2008 ; Lefebvre, 1991 ; Marchesnay, 2000 ; Jaouen, 2010) et sa capacité à influencer les salariés et à les fidéliser (Peretti et Swalhi, 2007).

De ce qui précède, la résilience est une approche récente que les entreprises peuvent utiliser pour traverser des épreuves et de repenser comment l'entreprise peut s'y prendre. Les dimensions de la résilience sont nombreuses comme le montre le tableau 2 suivant.

**Tableau 2** : Les dimensions de la résilience

Les capacités	Leurs approches
<b>Une capacité d'absorption</b>	C'est la capacité pour la firme de faire face aux chocs et de mesurer son ampleur tout en évitant de s'effondrer. Ce qui suppose des moyens et des ressources et une volonté de survivre.
<b>Une capacité de renouvellement</b>	La capacité à se réinventer, à voir l'essentiel, à imaginer des solutions inédites face à la crise qui n'a pas encore dessiné tous ses contours.
<b>Une capacité d'appropriation</b>	La capacité à prendre conscience de cette crise, de pouvoir tirer des leçons, et d'en faire un apprentissage.

*Source* : Weick et Sutcliffe (2007)

Ce tableau nous permet de constater trois dimensions fortement interdépendantes qui pourraient aider les dirigeants à surmonter une crise sanitaire de Covid 19.

Ainsi, pour Ulrich, Younger et Brockbank, (2008), le dirigeant doit dans un contexte turbulent comme celui de la crise sanitaire de Covid 19, savoir mobiliser, coordonner et intégrer les compétences dans des biens et services qui génèrent de la valeur afin de bénéficier des opportunités du marché et de neutraliser les menaces de l'environnement. Cette combinaison astucieuse, qu'il est convenable d'identifier, s'apparente à la capacité stratégique de l'entreprise (Barney, 1991 ; Johnson *et al.*, 2011) qui évolue au cours du temps. Il s'agit du concept des capacités dynamiques (CD) qui explique l'aptitude de l'organisation à recomposer, transformer et reconfigurer cette combinaison pour s'adapter à un environnement évolutif (Teece, 2007; Mercuri et Raïs, 2010).

Pour Martin (2008), les dirigeants développent des réseaux relationnels, qui réduisent l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources et contribuent à augmenter la résilience de l'organisation.

## 1.2. Les PME en Côte d'Ivoire / restaurant traditionnel

### 1.2.1. Les PME en Côte d'Ivoire

Les PME jouent un rôle moteur dans nos économies. En effet, les PME représentent selon l'OCDE 95% à 99% des entreprises et représentent 60% à 70% des créations nettes d'emploi.

Elles sont donc pourvoyeuses d'emploi, réduisent de ce fait le taux de chômage dans nos économies et constituent des acteurs importants dans la politique de lutte contre la pauvreté.

Les PME contribuent fortement à la croissance et à la création de valeur ajoutée. Elles sont les initiatrices de changements structurels qui peuvent intervenir dans une économie donnée.

Aussi, la présence des PME dans l'économie augmente la concurrence sur les marchés et permet d'améliorer la qualité des produits offerts à la clientèle. Les critères de classification de ces PME varient d'un pays à un autre.

En Côte d'Ivoire, les autorités ont adopté une définition de la PME selon plusieurs critères notamment le chiffre d'affaire, le nombre de salariés, la reconnaissance juridique, paiement de la fiscalité ou tenue d'une comptabilité. A cet effet, le 11 Janvier 2012, les autorités ivoiriennes à travers un décret ont apporté une définition de la PME en conformité avec les pratiques internationales au niveau des critères de définition et conforme aux recommandations de l'UEMOA en la matière. Ce décret stipule qu'une « PME est une entité ayant une activité économique, un nombre permanent d'employés inférieur ou égale à 200 employés, un chiffre d'affaire hors taxe inférieur ou égal à 1 milliard et qui tient une comptabilité régulière ». Cette définition a pour avantage de prendre en compte dans le concept de PME un large éventail d'entreprises quel que soit leur secteur d'activité et leur forme juridique. A cet effet, elle prend en compte trois catégories d'entreprises à savoir : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Selon ce décret dans la catégorie PME :

- Une micro entreprise est une entreprise qui :
  - Emploi moins de 10 personnes en permanence
  - Réalise un chiffre d'affaire inférieur ou égale à 30 millions de FCFA
- Une petite entreprise est une entreprise qui :
  - Emploi moins de 50 personnes en permanence
  - Réalise un chiffre d'affaire inférieur ou égale à 150 millions de FCFA
- Une moyenne entreprise est une entreprise qui :
  - Emploi moins de 200 personnes en permanence
  - Réalise un chiffre d'affaire inférieur ou égale à 1 milliard de FCFA.

Nous nous intéresserons dans notre étude aux PME exerçant dans la restauration traditionnelle.

### 1.2.2. Le restaurant traditionnel

La restauration en Afrique et particulièrement en Côte d'Ivoire, est marquée par un nombre élevé de restaurants traditionnels communément appelés maquis (Anasse, 2007).

Selon cet auteur, les « maquis sont des espaces aménagés qu'on retrouve dans chaque commune d'Abidjan, aux alentours des écoles, des entreprises et des projets de construction, qui offrent de la nourriture et de la boisson selon le goût et les moyens de la population ».

Le maquis est un espace réalisé de manière rapide sans autorisation. Il opère donc dans un secteur informel. « Au départ, il s'agissait, il s'agit toujours, de lieux relativement discrets, non déclarés, ne possédant pas de façade sur la rue et n'ayant rien qui permettent d'identifier leur fonction ».

Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division du travail et du capital en tant que facteurs de production. Les relations d'emploi, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les liens de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme.

Ceux-ci recouvrent principalement l'alimentation de quartier (maquis) qui, constitue une solution aux nombreux problèmes et besoins des populations citadines.

Ces maquis offrent aux populations des villes, des aliments aux goûts populaires et à des coûts acceptables.

De nos jours en Côte d'Ivoire, on assiste à une multitude de maquis qui diffèrent très souvent. Ainsi, on peut dire qu'il existe deux types de maquis en Côte d'Ivoire à savoir : les maquis traditionnels et les maquis modernes.

Le maquis traditionnel est un espace construit et aménagé de façon rapide. Le matériel de construction est le plus souvent des cartons d'emballage, des contre-plaqués d'occasion, des rebus de chevrons et de planches de mauvaise qualité.

Les ustensiles (marmite, assiettes, gobelets et cuillères) de ces maquis sont vieillissantes, les matériels en salle de restauration sont à craindre en matière de qualité (tables sans nappes et noircies par l'usage, chaises vieillissante et parfois casse).

Un nombre important de ce type de maquis, du fait de la concurrence ont beaucoup innové et ont de nos jours un aspect de maquis plus moderne. Ces maquis dit "modernes" sont officiels et visibles par leur taille. Ce sont des espaces ouverts 24heures sur 24 heures gérés par des managers ayant à leur responsabilité un nombre plus important d'employés (agents de sécurité, serveuses disc-jockeys). La construction des maquis modernes est faite avec du matériels durable et de qualité. Les chaises, tables, ustensiles sont de qualité, on note la présence des brasseurs d'air ou des climatiseurs ; tout ceci dans l'optique d'offrir du confort aux clients. On y trouve aussi des appareils de sonorisation de haute qualité, des projecteurs d'image, des écrans géants, ce qui attire le maximum de clients.

La fréquentation des maquis est motivée par plusieurs raisons, certains y vont pour manger et boire de l'alcool, d'autres pour causer, danser et conclure une affaire. Ainsi, Kouakou (1983) stipule que : « Le mot maquis renvoie en Côte d'ivoire à une triple réalité qui est à la fois gastronomique, culturelle et politique ».

Ces maquis sont de petites tailles et aménagés de façon sommaire pour répondre aux attentes des clients, elles emploient au moins deux à dix personnes. Elles offrent une gamme variée de plats généralement de spécialités Ivoirienne, foutou igname /banane, riz accompagné des sauces aubergine, graine, arachide et autres. Selon Kouakou, (1983) : « il y a en outre une spécialité Ivoirienne, le "kédjénou", poulet cuit à l'étouffée dans des pots en terre de fabrication locales ». Kouacou, (2012) ajoute à cette gamme de mets, le mâchoiron et le poulet piqué.

Ces maquis proposent également de la boisson de plusieurs types à savoir la bière, la liqueur, la sucrerie, les jus de fruits, le "koutoukou" qui est une liqueur africaine et le "bangui" qui est une boisson africaine issue du palmier (vin de palme).

Les deux types de maquis cités plus haut se différencient également au niveau du mode de fonctionnement qui est lié au rôle du dirigeant (Torrès, 2009, p.358).

### 1.3. Le dirigeant : un individu à la tête de la PME

Les maquis traditionnels de très petite taille (1 à 4) employés n'ont aucune organisation formelle, leurs personnels sont pour la plupart des membres de la famille qu'elle soit éloignée ou rapprochée. Le gérant est à la fois le propriétaire, c'est lui seul qui planifie, coordonne et contrôle les activités du maquis. Ainsi, nous pouvons remarquer que c'est un style de management autoritaire qui y est pratiqué. Il n'existe pas de contrat formalisé en tant que tel et le salaire peut être donné sous plusieurs formes (pécuniaire, récompense ou autres avantages).

L'importance de la place centrale du dirigeant en tant qu'individu (« person-centred culture »)

(Bridge et al., 2003) est visible dans la personnalisation des actes de gestion dans ce type de PME. Pour Torrès, (2009, p.358) dans ces entreprises, « c'est le dirigeant qui décide, qui renonce, qui accepte, qui refuse, qui recrute, qui licencie, qui investit... ».

Pendant l'exercice comptable, l'employé ne se contente que de manger au maquis ce qui au sens Taylor (école classique) n'est pas source de motivation ; aussi au sens de Maslow (ERH) cet avantage à long terme ne sera pas suffisant pour motiver l'employé. Ainsi, selon les théoriciens de l'ERH, l'employé s'implique et se donne à fond dans son travail afin que les plats/services qui en sortent soient de qualité seulement lorsqu'il est motivé. Cependant, force est de constater qu'au sein de ce type de maquis la priorité n'est mise que sur la production de la nourriture avant tout autres choses.

Quant aux maquis dit modernes, plus grands avec une organisation assez formelle, le dirigeant est aussi très souvent le propriétaire du maquis. Composé de plus de 4 employés, il est au sommet de l'organigramme. Il définit les axes stratégiques et coordonne les opérations en infligeant ainsi les décisions prises tout seul aux employés. Cependant, dans certains maquis de ce type, le manager demande l'avis des employés avant de prendre et d'appliquer une décision (management participatif). Ce type de management motive l'employé, favorisant ainsi la production de plats et de services de qualités.

Il dirige les différents processus et employés en vue d'offrir des services de qualités. Il doit comme dans tout secteur d'activité chercher toujours à innover afin de survivre surtout en cette période de Covid 19. Les compétences du dirigeant, qui sont au cœur de l'avantage concurrentiel de l'organisation, sont importantes voire déterminantes pour assurer la survie de cette dernière (Corm, 2004). C'est pourquoi Bayad, (1998) stipule qu'il nous faut ainsi regarder et comprendre la vision du dirigeant pour comprendre les décisions stratégiques en PME.

Dans ce cadre, les dirigeants d'entreprises sont incités à quantifier et à identifier les différentes ressources nécessaires au redémarrage et de les déployer de manière efficace et efficiente afin d'adapter leurs modèles de production au contexte actuel. (Bennis L. et Oudda Y., 2021).

Il nous apparaît après l'exploration de la revue de la littérature, que la résilience du dirigeant des PME soit un outil susceptible d'être au service des organisations qui souhaiteraient rebondir durablement sans oublier l'alliance qu'elles pourraient créer avec son écosystème.

## 2. METHODOLOGIE UTILISEE

### 2.1. Le type de recherche et la collecte de données associée

Notre recherche s'insère dans le contexte actuel de Covid 19 qui place les dirigeants de PME face à des décisions difficiles dans un environnement turbulent, lequel exerce une influence directe sur la performance de leur entreprise. Nous nous inscrivons donc dans une approche qualitative de type exploratoire basée sur l'interprétative comme posture épistémologique qui se traduit par une focalisation de l'attention sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003 ;

Trudel *et al*, 2007). La stratégie d'étude de cas a été mobilisée dans la construction de l'objet de recherche. Cette stratégie, basée sur l'unicité de chaque firme ainsi que sur la symbiose PME Ivoirienne-dirigeant, nous a permis d'explorer les pratiques spécifiques relatives aux dirigeants de PME.

Nous avons privilégié l'entrevue de type semi-dirigé à l'aide d'un guide d'entretien (Annexe1) emprunté et adapté de Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018). Pour récolter l'information car elle cadre avec la démarche interprétativiste que nous avons adoptée. Elle permet en outre d'interroger des opinions et des sentiments sur un phénomène, éléments sur lesquels portent notamment notre travail (D'Astous, 2000).

## 2.2. Sélection des répondants et collecte de données

La technique d'échantillonnage utilisée est non-probabiliste. Plus précisément, nous avons opté pour un échantillonnage de convenance, méthode qui est appropriée dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles (Beaud, 2008).

La population visée était des PME et plus précisément les micro-entreprises dans la restauration traditionnelle en Côte d'Ivoire. Cette approche qualitative a été adoptée afin de mieux comprendre le rôle du dirigeant dans la résilience des PME. A travers la conduite et l'analyse des entretiens semi-directifs. Dans cette optique des entretiens ont été réalisés sur un échantillon de convenance et surtout sur la base du principe de saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967) auprès de vingt (20) dirigeants de restaurants traditionnels à Yopougon (Abidjan). Les personnes enquêtées ont été pour la plupart sélectionnées selon les critères de PME en Côte d'Ivoire, la disparité de plusieurs caractéristiques prédéterminées : profils des dirigeants, effectifs, localisation, secteur d'activité et la volonté des dirigeants à participer aux entretiens sur leurs lieux de travaux. Nos entretiens ont été réalisés en moyenne une heure par individu dans la période de novembre à décembre 2019.

Nous ne visons aucunement dans ce travail, la généralisation des résultats, mais plutôt leur utilité afin d'établir de nouvelles voies de recherche pertinentes.

## 2.3. Outil de collecte de données

Le guide d'entrevue utilisé dans cette recherche a été emprunté de Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018). Il a été pré-testé auprès de professionnels de recherche et de dirigeants ayant tous une expertise en PME.

À l'issue des pré-tests, la liste des questions du guide a subi certains aménagements linguistiques mineurs (définitions, verbes) pour permettre aux répondants de mieux comprendre seul les items.

## 2.4. Traitement et analyse des données

Le traitement des données recueillies a été effectué comme le suggère Bardin (2013), en quatre étapes (la préparation du matériel, la pré analyse, le codage du matériel et l'interprétation des résultats) à l'aide de l'analyse de contenu thématique.

Les codes thématiques sont pour la plupart issus de la littérature. Les codes thématiques émergents du corpus sont marqués d'un astérisque dans le tableau ci-dessous. Il y apparaît les différents codes thématiques illustrés par de textes codés analysés et présentés comme des verbatim. Ils permettent à toute autre personne de juger de la justesse du codage effectué et la répartition dans les catégories.

En ce qui concerne cette recherche, nous nous sommes inspirés de cette démarche pour analyser les entretiens des dirigeants dans un contexte de crise sanitaire à yopougon (Abidjan).



### 3. L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS

L'analyse thématique des résultats des entretiens semi-directifs fait apparaître les convergences ou les divergences des données récoltées sur le terrain avec les écrits scientifiques afin de pouvoir discuter nos résultats sur le terrain. Ainsi, à partir des *verbatim* tirés des discours des interviewés et accompagnées d'un comptage sur la répartition de ces interviewés, ce paragraphe va présenter successivement les extraits issus de la grille d'analyse et se référant à la résilience du dirigeant.

#### 3.1. Facteurs de résilience des maquis en situation de Covid 19

En ce qui concerne le facteur le plus déterminant en matière de résilience, tous les répondants (100%) sont unanimes sur le fait que, la résilience de l'entreprise en situation de crise est liée à celle du propriétaire ou du gestionnaire (tableau 3).

Tableau 3: Facteurs de résilience des maquis en situation de Covid 19

	Nombre d'individus ayant exprimé l'idée	Pourcentage correspondant par rapport au nombre total d'individus rencontrés
Résilience liés au propriétaire	20	100%
Sélection d'extraits représentatifs : <i>« Dans les mouvements de maladie qui gatte affaire des gens-là, c'est le gérant qui peut faire marcher les choses dès » (individu n°1)</i> <i>« Le gérant ou le propriétaire en cette situation de crise sanitaire doit faire preuve d'intelligence et d'agilité enfin de se maintenir sur le marché ... » (individu n°15)</i> <i>« même si tu as tout, si le gestionnaire n'est pas fort vous n'allez pas avoir assez de bénéfice car les gens ont peur de la maladie là. » (individu n°7)</i>		

Source : Résultat de notre phase qualitative

En ce qui concerne les facteurs de résilience des PME (maquis) en situation de crise, nos résultats convergent avec ceux de Julien et Marchesnay (1996), Peretti et Swalhi, (2007), Weick et Sutcliffe (2007), Jaouen (2010) et Sogbossi, 2012.

#### 3.2. Dimensions de la résilience des maquis en situation de Covid 19

Le discours des répondants sur les dimensions de leur résilience en situation de Covid 19 est très varié (tableau 4).

Tableau 4: Les dimensions de leur résilience en situation de Covid 19

	Nombre d'individus ayant exprimé l'idée	Pourcentage correspondant par rapport au nombre total d'individus rencontrés
Aptitude à mobiliser ses ressources humaines	10	50%
Sélection d'extraits représentatifs : <i>« Moi je cause beaucoup avec mes employé [...], Ils contribuent parfois aux solutions (individu n°7)</i> <i>« [...], il faut même qu'ils soient capables de faire avancer le maquis avec leur idée (individu n°1)</i> <i>« Pour que mon affaire marche comme je veux et [...], je prends mes employés comme mes enfants, frères ... » (individu n°5)</i>		

<b>Prioriser la satisfaction des clients.</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>Sélection d'extraits représentatifs :</b>		
<p>« Tant qu'il y a un client, nous sommes obligé travailler [...], pour le même salaire » (individu n°3)</p> <p>« Un client c'est de l'or pour nous, surtout quand il est nouveau, [...] vous devez le gérer propre<sup>1</sup>. » (individu n°6)</p> <p>« Un ancien client est plus précieux pour moi qu'un nouveau [...], il est prêts à vous comprendre et vous aider quand c'est chaud<sup>2</sup> » (individu n°12)</p>		
<b>Capacité de projection dans l'avenir</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Sélection d'extraits représentatifs :</b>		
<p>« Mon frère, nous notre force c'est de pouvoir s'adapter face à cette crise, sinon vous disparaissent après 6 mois...rire .... » (individu n°4)</p> <p>« Chaque jour j'observe l'environnement et en fonction des décisions de l'Etat je mets en place des stratégies pour ne pas que Covid 19 me fasse fermer mon activité, [...] c'est ce travail qui me donne à manger .... » (individu n°20)</p>		
<b>Travail en réseau</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
<b>Sélection d'extraits représentatifs :</b>		
<p>« [...] han dans ce bara<sup>3</sup> si tu ne t'entend pas avec les autre tu vas tomber<sup>4</sup> hein ! .... » (individu n°4)</p> <p>« Avec les autres nous avons aussi bien des relations professionnelles et amicales, [...], il arrive très souvent qu'on s'échange des matières premières, produits, services [...], c'est aussi une stratégie pour fidéliser nos clients. » (individu n°5)</p>		

*Source : Résultat de notre phase qualitative*

A l'exercice qui consistait à répondre à la question « Comment faites-vous pour que votre *maquis* résiste dans ce contexte turbulent de Covid 19 ? », la totalité des répondants parlent avant tout des compétences techniques et managériales du dirigeant. (100%). En termes de ces compétences, un bon nombre d'interviewés (50%) parle de l'aptitude à mobiliser ses ressources humaines. Pour (30%), c'est de prioriser la satisfaction des clients. Ensuite, (15%) note la capacité de projection dans l'avenir du maquis. Enfin, (5%) propose le travail en réseau.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Antonakis, Canciolo et Sternberg (2004), Ulrich, Younger et Brockbank, (2008), qui montrent que le rôle central du dirigeant au sujet de la mobilisation ses ressources humaines provient de son *leadership*. Egalement, ils convergent avec les résultats de Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018). En effet, ces auteurs identifient le *leadership* du dirigeant à travers deux orientations : la première humaine, repérée chez le Parternaliste « P » et favorisant les émotions, et la deuxième productive décelée chez l'Activiste « A » et favorisant la technicité.

Pour la survie de leur entreprise, le dirigeant de maquis est conscient que ses relations avec ses clients doivent être durables et profondes. Nos résultats corroborent ceux de Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018) et (Kotler *et al.*, 2014).

La fidélisation des clients passe par une non rupture des produits/ services demandés. Certains répondants l'on si bien compris, en développant des réseaux pour assurer cette continuité d'exploitation. Nos résultats rejoignent ceux de (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006), Martin (2008) et Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018)

Enfin, pour d'autres dirigeants, le principal motif de leur résilience est le désir d'assurer la pérennité du maquis. Ainsi, ils sont obligés à se réinventer à faire preuve d'imagination pour transformer une

1- Normalement avec un service et produit de qualité, de sorte à ce qu'il soit satisfait

2- Moment de difficulté comme cette situation de Covid 19

3- Travail ou activité

4- Faire faillite

menace en opportunité et devenir agile afin de survivre et de croître dans un contexte marqué par la Covid 19. Nos résultats confirment ceux de Antonakis, Canciolo et Sternberg, (2004) ; Sull, (2010) ; Barzi, (2011) ; Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011) ; Marie Noeline Sinapin (2020).

## CONCLUSION

Cette recherche a pour objectif de comprendre comment, les dirigeants des PME arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de Covid 19.

Cet article s'inscrit dans une approche interprétative. Pour la collecte des données des entretiens semi-directifs sont menés auprès de vingt dirigeants de PME et particulièrement des maquis dans la commune de Yopougon (Côte d'Ivoire).

L'analyse de contenu thématique nous permet d'obtenir les résultats de cette recherche, Ainsi, notre recherche révèle que les compétences techniques et managériales du dirigeant permettent au maquis de surmonter les situations de crise telle que celle de la Covid 19.

Malgré la faible taille de notre échantillon, cette recherche nous permet de dégager des résultats qui, même s'ils ne sont pas généralisables, viennent enrichir les recherches portant sur le processus décisionnel du dirigeant de PME en situation de crise.

De ce fait, des travaux futurs peuvent porter sur les valeurs personnelles et les prises de décision du dirigeant en période de crise d'une part. D'autre part, l'on pourrait chercher à expliquer l'influence de la priorisation de la satisfaction des clients des dirigeants sur la performance financière des PME en situation de turbulence.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abaaoukide, K, Bentaleb C (2011) "La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : perceptions et pratiques de gestion". *Revue management & avenir*, (3), 143-163.
- Alaoui A, Aloulou W, Fayolle, A, Andotra N, Sundan P (2008) "Antecedents and consequences of expanded marketing mix encounters across diverse entrepreneurial profiles". *Management Review*, 20(2), 188-197.
- Anassé AA (2007) "Stratégie de marketing concentrée : une voie de développement des restaurants traditionnels (ou maquis) en Côte d'Ivoire." *Revue du CAMES-Nouvelles Série B*, vol. 8, n°1, pp. 305-315.
- Antonakis J, Cianciolo A.T, Sternberg R.J (2004) *The Nature of Leadership*. Thousands Oaks, Sage Publications.
- Bardin L (2013) *L'Analyse de contenu* (2e édition). Paris, Presses Universitaires de France.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barzi R (2011) "PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire." *Innovations*, 2(35), 29-45.
- Bayad M (1998) "Vision du propriétaire-dirigeant de PME: de l'image à l'action." Communication présentée au Quatrième Congrès International Francophone de la PME, Metz, France.
- Bennis L, Oudda Y (2021) "Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines." *Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3»* pp : 292-315.
- Bridge A.J, Pebernard S, Ducaux A, Nicoulaz, A-L, Iggo R. (2003) "Induction of an interferon response by RNAi vectors in mam-malian cells." *Nat. Genet.* 34: 263-264.
- Bhamra R, Dani S, Burnard K (2011) "Resilience: The concept, a literature review and future directions." *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5375- 5393.
- Corm G (2004) "La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans larégion." *Confluences Méditerranée*, 49(2), 149-159.
- Crutzen N, Van Caillie D (2010) "Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants." *Revue humanisme & entreprise* - <http://humanisme-et-entreprise.assoweb.com/N°297-Avril,pp.1-20>.

- D'Astous A (2000) Le projet de recherche en marketing. Montréal, QC, Canada: Chenelière Education.
- Durand T (2006) "L'Alchimie de la compétence". *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- Herbane B (2019) "Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs." *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Julien P A, Marshesnay M. (1996) L'entrepreneuriat, gestion Poche. Economica, Paris
- Jaouen A (2010) "Typologie de dirigeants de très petite entreprise." *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- Johnson G, Whittington R, Scholes K, Frery F (2011) Stratégique (9e édition). Paris, Pearson Education.
- Khalifé E, de Montmorillon B (2018) "Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban." *Revue internationale P.M.E.*, 31 (3-4), 227-260. <https://doi.org/10.7202/1054424ar>
- Kotler P, Keller K.L, Ancarani F, Costabile M (2014) Marketing Management (14e édition). Londres, Pearson.
- Lee D.Y, Tsang E.W (2001) "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth." *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Marchesnay M (2000) "L'entrepreneur face à ses risques." *Innovations*, (12), 9-26.
- Lefebvre E (1991) "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices." *Revue internationale PME*, 4(3), 7-26.
- Martin C (2008) Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI (thèse de doctorat des Mines de Paris). Paris, Mines.
- Mercuri S, Raïs M (2010) "Alliance stratégique entre PME et grande firme internationale : quel rôle pour le middle manager?" *Congrès Internationalisation des PME (iPME) : l'internationalisation des PME. Des PME globales aux born global firms. ESC Pau Business School, 1-3 décembre 2010.*
- Messaoui A, Lmoussaoui K (2021) "La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie: Défis et perspectives." *International Journal of Management Sciences*. 4, 2 (May 2021)
- Peretti J.M, Swalhi A (2007) "Mesure de la fidélité organisationnelle." *Actes du 18e Congrès de l'AGRH. Fribourg, 19-22 septembre.*
- Pinel W (2009) La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation (maîtrise en sciences appliquées). Montréal, École polytechnique de Montréal.
- Puthod D, Thévenard-Puthod C. (2006) "Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME." *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- Saives A.L, Desmarteau R.H, Kerzazi L (2011) "Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises." *Revue française de gestion*, (4), 57-75.
- Sinapin M.N (2020) Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2020. hal-02614407.
- Smith J.A, Osborn M (2003) Qualitative psychology : a practical guide to research methods. New York, Guilford Press.
- Sogbossi B (2012) "Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme une alternative stratégique." *Actes du 11e CIFEPME. Brest, 23-26 octobre.*
- Sullivan-Taylor B, Branicki L (2011) "Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All." *International Journal of Production Research* 49 (18): 5565-5579. [10.1080/00207543.2011.563837](https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837)
- Teece D.J (2007) "Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Torrès O (2009) "La recherche en PME au vitriol." *Economies et Sociétés*, 43(2), 343-362.
- Trudel L, Simard C, Vonarx N (2007) "La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?" *Recherche Qualitative, Hors Série* (5), 38-45.
- Ulrich D, Younger J, Brockbank W (2008) "The twenty-first-century HR organization." *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Weick K.E, Sutcliffe K.M (2007) Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty. 2<sup>ème</sup> Edition.