

La résilience des PME au Cameroun en temps de crises : une affaire d'agilité ou de bricolage managérial ?

The resilience of SMEs in Cameroon in times of crisis: a matter of agility or managerial improvisation?

Claire Winnie NGA NDONGO, (Enseignante-Chercheure)

*Laboratoire de Recherche en Management Public
 Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
 Université de Yaoundé II, Cameroun*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) Université de Yaoundé II, Cameroun cwinniendongo@gmail.com Téléphone : 237 680 616 436
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NGA NDONGO, C. W. (2025). La résilience des PME au Cameroun en temps de crises : une affaire d'agilité ou de bricolage managérial ?. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 659–677. https://doi.org/10.5281/zenodo.18250697
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

La résilience des PME au Cameroun en temps de crises : une affaire d'agilité ou de bricolage managérial ?

Résumé

Cet article analyse la résilience organisationnelle comme un résultat organisationnel, expliqué par deux mécanismes managériaux complémentaires : l'agilité organisationnelle et le bricolage managérial. L'étude s'appuie sur une enquête quantitative menée auprès de 272 PME camerounaises implantées à Yaoundé et Douala, opérant majoritairement dans le secteur des services. Après épuration de la base de données, l'échantillon constitue de 258 PME a été analysé à l'aide de statistiques descriptives, d'analyses de correspondances multiples et de régression logistique binaire. Les résultats montrent que l'agilité organisationnelle, à travers ses dimensions de réactivité, de flexibilité, de différenciation et de proximité, exerce un effet positif significatif sur la résilience des PME en période de crise. Par ailleurs, le bricolage organisationnel, fondé sur l'utilisation ingénieuse et la recombinaison des ressources disponibles, contribue également de manière significative au développement de la résilience. Ces résultats mettent en évidence que, dans des environnements caractérisés par la rareté des ressources et de fortes contraintes institutionnelles, la résilience des PME repose moins sur des capacités formelles que sur des pratiques managériales adaptatives et créatives. L'article contribue ainsi à la littérature en management stratégique en proposant une lecture intégrée de la résilience, ancrée dans les capacités dynamiques, et en mettant en lumière le rôle conjoint de l'agilité et du bricolage dans les contextes africains de crise.

Mots clés : Résilience organisationnelle, Agilité organisationnelle, Bricolage managérial, Capacités dynamiques, PME camerounaises.

JEL Classification : M54

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This article analyses organisational resilience as an organisational outcome, explained by two complementary managerial mechanisms: organisational agility and managerial tinkering. The study is based on a quantitative survey of 272 Cameroonian SMEs located in Yaoundé and Douala, operating mainly in the service sector. The data were analysed using descriptive statistics, multiple correspondence analysis and logistic regression. The results show that organisational agility, through its dimensions of responsiveness, flexibility, differentiation and proximity, has a significant positive effect on the resilience of SMEs in times of crisis. Furthermore, organisational tinkering, based on the ingenious use and recombination of available resources, also contributes significantly to the development of resilience. These results highlight that, in environments characterised by scarce resources and strong institutional constraints, the resilience of SMEs relies less on formal capabilities than on adaptive and creative managerial practices. The article thus contributes to the strategic management literature by offering an integrated interpretation of resilience, rooted in dynamic capabilities, and by highlighting the joint role of agility and tinkering in African crisis contexts.

Key Words: Organisational resilience, Organisational agility, Managerial improvisation, Dynamic capabilities, Cameroonian SMEs.

JEL Classification: M54

Type of the paper: Empirical Research

1. Introduction

Dans un environnement mondial marqué par une instabilité croissante, les entreprises sont confrontées à des chocs économiques, sanitaires et institutionnels récurrents qui remettent en cause leurs modes d'organisation et de gestion. Ces turbulences affectent de manière différenciée les secteurs d'activité, certains étant structurellement plus exposés en raison de leur dépendance à la mobilité des personnes, à la fréquentation et à l'intensité du travail. Le secteur des hôtels, bars et restaurants (HBR), rattaché plus largement à l'industrie du tourisme, illustre particulièrement cette vulnérabilité (Altintas, 2023).

La crise de la COVID-19 a constitué un choc inédit pour ce secteur, entraînant des fermetures administratives prolongées, des suspensions de contrats de travail et une désorganisation profonde des activités (Kuckertz et *al.*, 2020). Selon l'ONUDI (2022), les PME ont été affectées de manière disproportionnée, notamment dans les services. En Afrique, et particulièrement au Cameroun, les secteurs tertiaires figurent parmi les plus touchés (INS, 2020 ; CERDI, 2021). Dans le secteur HBR, ces effets ont été accentués par un cadre institutionnel et conventionnel strict, qui encadre les relations de travail (engagement, mobilité, reclassement, formation, suspension du contrat), limitant les marges de manœuvre formelles des entreprises en période de crise.

Face à ces perturbations, la résilience organisationnelle s'est imposée comme un concept central en management, aux côtés de la performance et de la compétitivité (Altintas & Broyer, 2019). Initialement définie comme la capacité à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle (Weick, 1993), la résilience est désormais appréhendée comme un processus dynamique intégrant absorption, adaptation et apprentissage (Lengnick-Hall et *al.*, 2011 ; Altintas, 2020). Dans le secteur du tourisme, les travaux récents montrent que la résilience ne se réduit pas à une simple capacité de rebond, mais s'inscrit dans un processus de gestion de crise en plusieurs phases, allant de l'impact initial à l'apprentissage post-crise (Altintas, 2023).

Toutefois, la littérature souligne que si le processus de résilience peut être similaire entre entreprises confrontées à un même choc, les facteurs mobilisés diffèrent selon les caractéristiques organisationnelles, telles que la taille, la gouvernance, la spécificité de l'offre ou les valeurs managériales (Altintas, 2023). Ces résultats invitent à dépasser une approche uniformisante de la résilience pour analyser les mécanismes organisationnels concrets par lesquels les entreprises font face aux crises.

Dans cette perspective, plusieurs travaux empiriques mettent en évidence le rôle de pratiques managériales telles que l'agilité organisationnelle et le bricolage dans la gestion des situations de pénurie et d'incertitude, en particulier dans les PME (Fatoki, 2018 ; Ben Boubakary, 2022 ; Yacoubi & Tourabi, 2021 ; Loukil & Rouached, 2022). Néanmoins, ces pratiques sont rarement analysées conjointement comme mécanismes explicatifs de la résilience organisationnelle, notamment dans des secteurs fortement contraints sur le plan réglementaire, comme celui des hôtels, bars et restaurants (HBR).

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche, qui vise à analyser la résilience organisationnelle comme un résultat organisationnel, expliqué par l'agilité organisationnelle et le bricolage managérial, dans le secteur HBR camerounais. En mobilisant l'approche des capacités dynamiques, l'étude cherche à identifier les facteurs qui permettent aux entreprises de ce secteur d'absorber les chocs, de maintenir leurs activités et de se transformer durablement dans un environnement institutionnel, sectoriel et économique fortement contraint.

2. Revue conceptuelle : résilience organisationnelle, agilité et bricolage

Dans cette section, il s'agit de présenter tour à tour les contours des concepts de résilience

organisationnelle, d'agilité et de bricolage avant de préciser les apports de l'agilité et du bricolage à la résilience des PME.

2.1. La Résilience comme résultat Organisationnel

La résilience organisationnelle a fait l'objet d'un intérêt croissant dans les recherches en management, notamment dans des contextes marqués par des chocs répétés et des environnements instables. L'une des définitions fondatrices demeure celle proposée par Weick (1993), qui conçoit la résilience organisationnelle comme « la capacité pour une organisation à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la survie de l'organisation ». Cette conception, largement reprise dans la littérature, appréhende la résilience comme une capacité de continuité de l'action collective, centrée sur le maintien du fonctionnement organisationnel malgré les perturbations.

Dans cette perspective initiale, la résilience est souvent assimilée à une aptitude passive ou adaptative, renvoyant à la capacité des organisations à se remettre de situations difficiles et à retrouver un état de fonctionnement stable. Elle est alors comprise comme une capacité à « rebondir » après des événements inattendus, stressants ou défavorables, et à reprendre les activités là où elles avaient été interrompues (Dutton et *al.*, 2002 ; Gittell et *al.*, 2006). Rebondir suppose ici la faculté de retrouver une forme et des caractéristiques proches de l'état antérieur, sans transformations majeures des structures ou des fonctions organisationnelles (Altintas, 2020). Cette approche met en avant les mécanismes d'absorption et de renouvellement, par lesquels l'organisation résiste aux chocs tout en formulant, dans des délais relativement courts, des réponses appropriées pour préserver sa position (Sutcliffe & Vogus, 2003 ; Vogus & Sutcliffe, 2007).

Toutefois, les recherches plus récentes ont progressivement enrichi cette lecture en intégrant le caractère dynamique, évolutif et stratégique de la résilience organisationnelle (Kossek & Perrigino, 2015 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011 ; Liu et *al.*, 2019 ; Altintas, 2020). Dans cette seconde perspective, qualifiée d'active ou anticipative, la résilience ne se limite plus à un retour à l'équilibre, mais renvoie à la capacité des organisations à éviter, anticiper et transformer les situations de crise. Elle inclut le développement de nouvelles capacités, la reconfiguration de la base de ressources et l'aptitude à créer des opportunités à partir des perturbations (Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011).

Cette lecture active de la résilience met l'accent sur l'appropriation, entendue comme la capacité de l'organisation à tirer parti des chocs pour engager des transformations durables. Dans cette optique, Bégin et Chabaud (2010), s'appuyant sur Hamel et Valikangas (2003), Coutu (2002) et Weick et Sutcliffe (2007), proposent une approche intégrative de la résilience organisationnelle, combinant des logiques défensive, adaptative et proactive. Une organisation résiliente est alors celle qui s'inscrit dans une dynamique d'auto-évaluation permanente et de renouvellement stratégique, fondement de la construction d'un futur organisationnel viable.

Ces développements conceptuels trouvent un écho particulier dans les travaux empiriques récents menés en Afrique et dans les économies en développement, notamment dans le contexte de la crise de la COVID-19. Plusieurs études ont montré que la résilience des entreprises, et en particulier des PME, se manifeste moins comme une capacité abstraite que comme un résultat organisationnel observable, issu de pratiques managériales concrètes telles que l'agilité organisationnelle, le bricolage managérial, la proximité avec le marché ou encore la mobilisation intensive des ressources internes (Fatoki, 2018 ; Ben Boubakary, 2022 ; Yacoubi & Tourabi, 2021 ; Loukil & Rouached, 2022 ; Bensal et *al.*, 2023 ; Kabore, 2022). Dans ces contextes marqués par des contraintes institutionnelles fortes, la rareté des ressources et l'incertitude environnementale, la résilience apparaît comme le produit de mécanismes adaptatifs et créatifs mis en œuvre par les organisations pour maintenir ou restaurer leurs activités.

Dans cette perspective, la résilience organisationnelle peut être appréhendée non pas comme une capacité autonome, mais comme un résultat organisationnel, révélateur de la manière dont les entreprises mobilisent et combinent différentes pratiques pour faire face aux chocs. L'agilité organisationnelle permet ainsi une adaptation rapide, une flexibilité des structures et une réactivité face aux évolutions de l'environnement, tandis que le bricolage organisationnel favorise l'exploitation ingénieuse des ressources disponibles, l'improvisation et l'apprentissage en situation. Ces deux mécanismes apparaissent alors comme des déterminants centraux de la résilience organisationnelle, particulièrement dans les PME africaines confrontées à des crises successives.

À l'issue de cette revue conceptuelle, la résilience organisationnelle peut être opérationnalisée comme un résultat multidimensionnel, traduisant la capacité de l'entreprise à (1) absorber les chocs, (2) restaurer et maintenir ses activités, et (3) se transformer en intégrant l'incertitude dans ses trajectoires stratégiques. Ce résultat est expliqué par la mobilisation combinée de mécanismes organisationnels tels que l'agilité et le bricolage, qui conditionnent la capacité des entreprises à survivre et à se développer dans des environnements instables.

2.2. L'agilité au prisme de la PME : Une question de proximité ?

Développé en guise de réponse stratégique aux environnements changeants, l'agilité se présente à ce jour comme un polysème car les définitions proposées par Maltais (2022), Charbonnier-Voirin (2011) et Horney (2013) convergent autour d'une lecture résolument dynamique et processuelle de l'agilité organisationnelle.

Loin de se réduire à une simple capacité technique ou à une posture managériale circonstancielle, l'agilité apparaît, dans ces travaux, comme une manière d'habiter l'organisation face à l'incertitude, en articulant adaptation, anticipation et apprentissage continu. Chacune de ces définitions met cependant l'accent sur des dimensions spécifiques, qui, mises en dialogue, enrichissent et complexifient la compréhension du concept.

Chez Maltais (2022), l'agilité est appréhendée dans une perspective globale et intégrative, en tant que volonté organisationnelle. Cette notion de volonté est particulièrement féconde, en ce qu'elle renvoie à un choix stratégique délibéré, et non à une réaction subie face aux turbulences environnementales. L'agilité est ici pensée comme la capacité de l'organisation à se structurer intentionnellement pour agir efficacement face aux aléas, en réduisant ses temps de réaction, en anticipant les mutations et en transformant les contraintes en opportunités. L'auteur souligne avec force le rôle central de l'innovation et de l'apprentissage continu, inscrivant ainsi l'agilité dans une logique de renouvellement permanent des compétences et des pratiques. Dans cette perspective, l'agilité dépasse largement la flexibilité opérationnelle pour devenir un levier de transformation organisationnelle durable, orienté vers la construction de capacités à long terme. La définition proposée par Charbonnier-Voirin (2011) se distingue par son caractère plus resserré et fonctionnel, en mettant l'accent sur l'aptitude de l'organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Cette approche, volontairement concise, a le mérite de placer la vitesse d'adaptation au cœur du concept. L'agilité est ici envisagée comme une réponse immédiate à l'instabilité, soulignant sa dimension fondamentalement réactive. Cette focalisation permet de distinguer l'agilité de notions voisines telles que la flexibilité ou l'adaptabilité structurelle, en insistant sur la capacité à agir vite et efficacement dans des contextes marqués par l'imprévisibilité. Elle rappelle que, dans certaines situations de crise, la rapidité de la réponse organisationnelle constitue en elle-même un facteur déterminant de survie.

Horney (2013) enrichit cette lecture en inscrivant explicitement l'agilité dans le cadre théorique des capacités dynamiques. L'agilité est alors définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et turbulent, en anticipant et en répondant aux défis et aux opportunités par la mobilisation coordonnée des personnes, des

processus et des technologies. Cette définition met en lumière le caractère profondément systémique de l'agilité, qui ne peut être réduite à un seul niveau d'analyse. Elle souligne également sa dimension anticipative, l'agilité ne consistant pas uniquement à réagir aux chocs, mais à se préparer en amont à des futurs incertains. À ce titre, la conception de Horney entre en résonance directe avec les approches contemporaines de la résilience organisationnelle, lesquelles insistent sur la capacité des organisations à apprendre, à se reconfigurer et à se renforcer à la suite des perturbations.

Dans une lecture transversale, ces différentes définitions permettent de dégager plusieurs traits constitutifs de l'agilité organisationnelle : une capacité dynamique d'adaptation continue, une orientation vers la rapidité et la flexibilité de la réponse, une dimension anticipative face à l'incertitude, ainsi qu'un ancrage fort dans l'apprentissage et l'innovation. En ce sens, l'agilité apparaît moins comme une fin en soi que comme un mécanisme structurant de la résilience organisationnelle, en ce qu'elle permet aux organisations non seulement d'absorber les chocs, mais aussi de se transformer, d'évoluer et, parfois, de sortir renforcées des situations de crise.

Malgré ces multiples développements, force est de constater que les différentes définitions suggérées pour cerner les contours de l'agilité émanent principalement du terrain de la grande entreprise. Au sens de la PME, l'agilité désigne d'après Barzi (2011) une nouvelle forme d'organisation, pour faire face à un environnement de plus en plus instable marquée par la libéralisation des économies, une augmentation des échanges commerciaux, et une intensification de la concurrence. Elle est par ailleurs, une réponse aux défis de l'environnement car elle permet une meilleure insertion de l'entreprise et une plus grande adaptation au contexte. Malgré la richesse des développements conceptuels précédemment évoqués, force est de constater que la majorité des définitions de l'agilité organisationnelle ont été élaborées à partir de terrains relevant principalement de la grande entreprise. Ces approches, bien qu'heuristiques, reposent souvent sur des configurations organisationnelles caractérisées par un degré élevé de formalisation, une structuration hiérarchique complexe et une disponibilité relativement importante de ressources. Or, cette transposition implicite des cadres analytiques issus de la grande entreprise vers la PME mérite d'être interrogée, tant les réalités organisationnelles, stratégiques et institutionnelles diffèrent entre ces deux catégories d'entreprises.

Dans le contexte spécifique de la PME, l'agilité revêt une signification à la fois plus pragmatique et plus contextualisée. Barzi (2011) appréhende ainsi l'agilité comme une nouvelle forme d'organisation, permettant aux PME de faire face à un environnement de plus en plus instable, marqué par la libéralisation des économies, l'intensification des échanges commerciaux et une concurrence accrue. L'agilité ne constitue plus seulement une capacité abstraite ou une posture stratégique, mais devient une réponse organisationnelle concrète aux contraintes environnementales. Elle favorise une meilleure insertion de l'entreprise dans son environnement et une adaptation plus fine aux exigences du marché, dans des contextes où les marges de manœuvre sont souvent limitées.

Cette lecture met en évidence le caractère profondément contingent de l'agilité en PME. Celle-ci s'exprime moins à travers des dispositifs formalisés que par des ajustements permanents, souvent informels, fondés sur la proximité avec le marché, la réactivité décisionnelle et la capacité du dirigeant à reconfigurer rapidement les orientations stratégiques. En ce sens, l'agilité en PME apparaît moins comme un modèle organisationnel stabilisé que comme une dynamique adaptative, intimement liée aux contraintes de taille, de ressources et d'environnement institutionnel.

Au-delà de la persistance d'un défaut de consensus quant à la définition de l'agilité, la littérature fait néanmoins ressortir un noyau commun de dimensions, traduisant un certain rapprochement conceptuel entre PME et grande entreprise, tout en révélant des modalités d'expression différenciées. Quatre dimensions principales émergent ainsi : la réactivité, la flexibilité, la différenciation et la proximité.

L'agilité réactive renvoie à la capacité de l'entreprise à sentir, comprendre et anticiper les changements et les risques de l'environnement, à réagir rapidement aux évolutions de la demande et aux perturbations, et à se remettre des chocs subis (Ahmad *et al.*, 2020). Dans le cas des PME, cette réactivité se manifeste souvent par une faible formalisation des orientations stratégiques, un horizon temporel réduit et une capacité décisionnelle concentrée entre les mains du dirigeant (Barzi, 2011). Elle constitue ainsi un levier central de survie dans des contextes marqués par l'incertitude et l'imprévisibilité.

La flexibilité, quant à elle, recouvre plusieurs dimensions complémentaires, notamment la flexibilité des ressources humaines, la flexibilité des technologies de l'information et la flexibilité des processus organisationnels. En PME, cette flexibilité s'appuie fréquemment sur la polyvalence des acteurs, l'ajustement informel des rôles et la capacité à reconfigurer rapidement les processus de travail. Elle permet à l'entreprise de faire face aux variations de la demande et aux contraintes opérationnelles, sans recourir à des structures lourdes ou coûteuses. L'agilité de différenciation, qui regroupe l'orientation client et la créativité, renvoie à la capacité de l'entreprise à proposer des offres distinctives et à s'adapter finement aux attentes spécifiques de ses clients. Cette dimension rejoint les travaux de Yussuf *et al.* (1999) ainsi que le principe de développement d'une culture client mis en avant par Barrand (2006). Dans le cas des PME, cette différenciation repose souvent sur une connaissance approfondie du marché, une relation directe avec les clients et une capacité à innover de manière incrémentale, en lien étroit avec les usages et les besoins exprimés.

Enfin, l'agilité de proximité apparaît comme une dimension centrale, dans la mesure où elle conditionne et renforce les autres formes d'agilité. Elle se traduit par une proximité géographique avec le marché et une proximité culturelle avec les clients et les fournisseurs. Cette proximité facilite la circulation de l'information, réduit les délais de réaction et favorise des ajustements rapides, souvent informels, des décisions et des pratiques. En PME, elle constitue un véritable avantage organisationnel, permettant de compenser, au moins partiellement, les contraintes liées à la taille et aux ressources limitées.

Ainsi, si l'agilité organisationnelle partage des fondements conceptuels communs entre PME et grandes entreprises, ses modalités d'expression apparaissent profondément marquées par les spécificités organisationnelles, sectorielles et institutionnelles propres aux PME. Cette lecture invite à dépasser une approche uniformisante de l'agilité pour en proposer une compréhension plus nuancée et contextualisée, ouvrant la voie à une articulation plus fine entre agilité, capacités dynamiques et résilience organisationnelle.

2.3. Le Bricolage, une pratique managériale au service de la résilience

Le concept de bricolage trouve ses origines dans les travaux de Lévi-Strauss (1962), qui l'appréhende comme une pratique consistant à mobiliser habilement les ressources disponibles pour répondre à des besoins nouveaux, en dehors de toute logique de planification formelle. Transposé au champ des sciences de gestion, le bricolage renvoie à la capacité des organisations à « faire avec » les moyens existants, en recombinaison des ressources à disposition afin de faire face à des problèmes inattendus ou de saisir des opportunités émergentes (Baker & Nelson, 2005). Cette approche repose sur le rejet des contraintes perçues comme des limites infranchissables et privilégie l'ingéniosité, l'improvisation et l'expérimentation.

Si le concept de bricolage a été introduit dès les années 1960, son importance dans l'analyse des dynamiques organisationnelles n'a véritablement émergé qu'à partir des années 1990 (Ansart *et al.*, 2012). C'est notamment à travers les travaux de Weick (1993) que le lien entre bricolage et résilience organisationnelle est explicitement établi. Pour cet auteur, le bricolage constitue une capacité fondamentale en situation de crise, dans la mesure où il permet aux organisations de comprendre un environnement perturbé tout en maintenant leur aptitude à agir, malgré la rareté ou l'inadéquation des ressources disponibles. Le bricolage apparaît ainsi

comme un mode d'action central dans les contextes d'incertitude, où l'enjeu n'est pas tant de disposer de ressources optimales que de savoir les mobiliser de manière créative.

Dans cette perspective, Baker & Nelson (2005) définissent le bricolage comme un processus par lequel les organisations inventent de nouvelles combinaisons de ressources pour résoudre des problèmes spécifiques et non anticipés. Cette conception met en évidence le caractère processuel et dynamique du bricolage, qui ne se réduit pas à une réponse ponctuelle, mais s'inscrit dans une logique d'apprentissage et d'adaptation continue. Le bricolage devient alors un levier d'action privilégié dans les environnements contraints, où les organisations sont amenées à contourner les rigidités structurelles et à exploiter au maximum les ressources internes.

Les travaux récents menés en contexte africain renforcent la pertinence du bricolage comme mécanisme explicatif de la résilience organisationnelle, en particulier au sein des PME. Biboum et al. (2022) montrent ainsi que le bricolage constitue une réponse managériale centrale face à la pénurie de ressources et aux contraintes engendrées par la pandémie de la COVID-19. Dans ces contextes, le bricolage repose sur l'utilisation et la recombinaison ingénieuse des ressources disponibles afin de surmonter les obstacles opérationnels et de maintenir l'activité. Cette approche apparaît particulièrement adaptée aux PME camerounaises, dont les capacités d'investissement sont souvent limitées par des contraintes financières, institutionnelles et structurelles.

Dans le prolongement de ces travaux, le bricolage organisationnel peut être appréhendé comme un mécanisme explicatif de la résilience, complémentaire à l'agilité organisationnelle. Là où l'agilité permet une adaptation rapide et une réactivité face aux changements environnementaux, le bricolage favorise l'action en situation de contrainte, en transformant la rareté des ressources en opportunités d'innovation et d'apprentissage. En ce sens, le bricolage contribue directement à la production de la résilience organisationnelle, entendue comme un résultat observable traduisant la capacité de l'entreprise à absorber les chocs, à maintenir ses activités et à se transformer dans un contexte de crise.

Ainsi, dans les environnements caractérisés par l'incertitude et la rareté des ressources, le bricolage ne constitue pas une pratique marginale ou transitoire, mais bien une logique managériale structurante, particulièrement saillante dans les PME. Son intégration dans l'analyse de la résilience organisationnelle permet d'enrichir la compréhension des trajectoires de survie et d'adaptation des entreprises, en mettant en lumière des pratiques souvent informelles, mais décisives, dans la gestion des crises.

2.4. L'approche des capacités dynamiques comme fondement de l'agilité et du bricolage dans le développement de la résilience

La littérature en management stratégique reconnaît de longue date le rôle central des capacités organisationnelles dans le développement de la performance et de la survie des entreprises (Teece, 2007 ; Teece, 2014 ; Boubakary & Moskolai, 2021). Parmi ces capacités, les capacités dynamiques occupent une place particulière, en ce qu'elles renvoient à l'aptitude d'une organisation à créer, étendre et modifier délibérément sa base de ressources afin de faire face à des environnements changeants (Helfat & Peteraf, 2009). Ces capacités constituent, à ce titre, un fondement théorique pertinent pour appréhender la résilience organisationnelle (Altintas, 2020).

La distinction opérée dans la littérature entre capacités ordinaires et capacités dynamiques permet d'éclairer cette articulation. Les capacités ordinaires renvoient à l'exécution des fonctions administratives, opérationnelles et de gouvernance nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (Zollo & Winter, 2002 ; Helfat, 2007 ; Boubakary & Moskolai, 2021a, 2021b ; Moskolai, 2021). À l'inverse, les capacités dynamiques correspondent à des activités de niveau supérieur, permettant à l'organisation d'orienter, de reconfigurer et de renouveler ses

ressources afin de gérer des événements perturbateurs du macro-environnement (Teece et *al.*, 1997 ; Teece, 2014 ; Altintas, 2020).

S'inscrivant dans ce cadre, Altintas (2020) souligne que la résilience organisationnelle peut être appréhendée comme une capacité dynamique mobilisée face aux chocs externes. Cette capacité se décline selon deux dimensions complémentaires : une dimension passive, reposant sur la transformation des routines et l'apprentissage post-crise, et une dimension active, fondée sur l'anticipation et la modification récurrente des ressources et des compétences afin d'éviter ou de limiter les crises. Toutefois, ces développements, bien que conceptuellement féconds, demeurent largement théoriques et peu opérationnalisés empiriquement.

Les travaux empiriques existants confirment ce constat. Akgün et Keskin (2014), s'inspirant de Lengnick-Hall et *al.* (2011), analysent la résilience principalement comme une capacité organisationnelle associée à l'innovation produit, en mettant l'accent sur des pratiques adaptatives relativement ordinaires. Bien qu'ils valident une relation positive entre capacité de résilience et performance, leur analyse reste centrée sur une dimension statique de la résilience et n'intègre que marginalement les effets des turbulences du macro-environnement. Par ailleurs, leurs résultats montrent qu'en contexte de forte turbulence technologique, certaines formes de résilience peuvent avoir des effets négatifs sur la performance, rejoignant ainsi les observations de Folke (2006).

Dans une perspective complémentaire, Burnard et *al.* (2018) proposent une matrice de la résilience organisationnelle soulignant que les organisations orientées vers la résilience se caractérisent par des niveaux élevés de flexibilité, de préparation et de capacité d'apprentissage. Toutefois, ces auteurs montrent également qu'une focalisation excessive sur les processus adaptatifs peut engendrer des rigidités, limitant les capacités d'anticipation et de transformation. À la lumière de ces travaux, il apparaît que la résilience organisationnelle ne peut être comprise uniquement comme une capacité autonome ou abstraite, mais doit être appréhendée comme un résultat organisationnel, issu de la mobilisation effective de mécanismes dynamiques. Dans cette optique, l'agilité organisationnelle et le bricolage managérial constituent deux expressions complémentaires des capacités dynamiques. L'agilité permet une adaptation rapide, flexible et anticipative face aux changements environnementaux, tandis que le bricolage favorise l'action en situation de contrainte par la recombinaison ingénieuse des ressources disponibles. Ensemble, ces mécanismes traduisent la capacité des organisations à reconfigurer continuellement leur base de ressources afin d'absorber les chocs, de maintenir leurs activités et de se transformer.

De ces développements il est possible de formuler les hypothèses suivantes :

H1 : *L'agilité organisationnelle a un effet positif sur la résilience organisationnelle des PME camerounaises en temps de crise ;*

H2 : *Le bricolage a une influence positive sur la résilience organisationnelle des PME camerounaises en temps de crise.*

3. Méthodologie de recherche

Ce point d'étude explore la démarche d'échantillonnage, la mesure des variables et la méthode d'analyse de données.

3.1. Échantillonnage

Cette étude est basée sur des fondements épistémologiques positivistes et retient comme approche l'hypothético-déduction. Pour atteindre les objectifs de l'étude, d'un point de vue géographique, l'étude cible l'ensemble du territoire national, ainsi que les différentes catégories d'entreprises qui y sont présentes. La population cible est l'ensemble des unités de production formelles et informelles actives sur le territoire économique. Ces unités de production sont très

disparates suivant leur taille et dominées par les Petites et Très Petites Entreprises : TPE (79,1%), PE (19,4%), ME (1,3%) et GE (0,2%). L'objectif de cette étude est d'identifier les sources explicatives de la résilience organisationnelle des PME camerounaises en temps de turbulence et d'incertitude comparativement aux grandes entreprises. L'étude se focalise sur un échantillon de 272 PME situées dans les villes de Yaoundé et Douala, principaux pôles d'implantation des unités échantillonnées.

Les données de type primaires, sont issues d'une adaptation de l'enquête rapide de l'INS en période COVID-19 sur les PME.

3.2. Mesure Des Variables et spécification du modèle

Pour tester les hypothèses formulées, cette étude a fait recours à des échelles inspirées de travaux antérieurs (Barzi, 2011 ; Biboum, Ipoum, et Moungam, 2022). L'essentiel des échelles ci-dessous présentées ont été codifiées en variables binaires, le score enregistré correspondait à 1 lorsque la pratique était observée au sein de l'entreprise et 0 si non. L'ensemble des mesures est présenté dans le tableau suivant:

Tableau 1 : Mesure des variables

Concept	Dimensions	Items de mesure
Résilience organisationnelle (variable expliquée)	Absorption	- L'entreprise a pu maintenir ses activités essentielles pendant la crise. - L'entreprise a été capable de résister aux perturbations liées à la crise. - Les chocs subis n'ont pas entraîné un arrêt durable des activités.
	Renouvellement	- L'entreprise a rapidement ajusté ses pratiques après la survenue de la crise. - De nouvelles solutions ont été mises en place pour poursuivre l'activité. - L'entreprise a su tirer des enseignements de la crise pour améliorer son fonctionnement.
	Appropriation / Transformation	- La crise a conduit l'entreprise à modifier durablement ses modes de fonctionnement. - L'entreprise a développé de nouvelles compétences ou pratiques à la suite de la crise. - La crise a été utilisée comme une opportunité de transformation organisationnelle.
Agilité organisationnelle (variable explicative)	Réactivité	- L'entreprise réagit rapidement aux changements de son environnement. - Les décisions importantes sont prises sans délais excessifs. - L'entreprise ajuste rapidement ses priorités face aux imprévus.
	Flexibilité	- Les employés peuvent assumer plusieurs rôles selon les besoins. - Les processus de travail sont facilement ajustables. - Les technologies utilisées facilitent l'adaptation rapide des activités.
	Différenciation (orientation client / créativité)	- L'entreprise adapte ses offres aux besoins spécifiques des clients. - Les idées nouvelles sont encouragées même en situation de crise. - L'entreprise innove pour se démarquer de ses concurrents.
	Proximité	- L'entreprise entretient des relations étroites avec ses clients. - Les relations avec les fournisseurs sont fondées sur la confiance et la proximité. - La proximité avec le marché facilite la prise de décision.
Bricolage organisationnel (variable explicative)	Utilisation des ressources disponibles	- L'entreprise utilise les ressources existantes pour résoudre de nouveaux problèmes. - Les contraintes de ressources n'empêchent pas l'entreprise d'agir. - Les moyens disponibles sont exploités de manière optimale.
	Recombinaison créative des ressources	- Les ressources sont combinées de manière innovante pour faire face aux difficultés. - L'entreprise trouve des solutions originales avec peu de moyens. - Les employés improvisent pour résoudre les problèmes imprévus.
	Improvisation et expérimentation	- Les décisions sont parfois prises sans procédures formalisées. - L'entreprise expérimente différentes solutions avant d'en retenir une. - L'action précède souvent la planification formelle en situation de crise.

Source : Adapté de la littérature

Cet article vise à analyser la résilience organisationnelle comme un résultat organisationnel,

expliqué par deux mécanismes managériaux complémentaires : l'agilité organisationnelle et le bricolage managérial. Ainsi, dans une démarche hypothético déductive, s'inscrivant dans un positionnement positiviste, le modèle d'analyse, à savoir le logit binaire se présente sous la forme suivante :

Soit RES_i une variable binaire telle que :

$$RES_i = \begin{cases} 1 & \text{si l'entreprise } i \text{ est résiliente et,} \\ 0 & \text{sinon.} \end{cases}$$

On note : $p_i = \Pr (RES_i = 1)$

Le modèle logit binaire s'écrit :

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = \alpha + \beta_1 Agil_i + \beta_2 Bric_i + \sum_{m=1}^M \gamma_m Z_{mi} + \varepsilon_i$$

Avec:

- $Agil_i$: score (ou indice) d'agilité organisationnelle
- $Bric_i$: score (ou indice) de bricolage organisationnel
- Z_{mi} : variables de contrôle
- α : constante
- ε_i : terme d'erreur

3.3. Analyses Des Données

Analyse descriptive

Tout d'abord, l'analyse descriptive à l'aide d'un tableau de contingence, a permis de définir l'échantillon de l'étude. Ensuite, l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) a permis de concentrer l'information initiale sur un nombre réduit de dimensions. Le profil des PME enquêtées est présenté dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : Description de l'échantillon suivant la taille de l'entreprise

Variables		Taille de l'entreprise			Total
		GE	PME moderne	UPI	
Principale activité de l'entreprise	Transport	15 39,5%	21 55,3%	2 5,3%	38 100%
	Hôtellerie	28 40,6%	25 36,2%	12 17,4%	65 95,58%
	Restauration et débit de boissons	89 57,4%	21 13,5%	41 26,5%	151 96,79%
Total		132 99,24%	67 100%	55 98,21%	254 96,57%
Age de l'entreprise	Moins de 5 ans	92 57,5%	28 17,5%	38 23,8%	158 98,75%
	Entre 5 et 10 ans	21 42,0%	17 34,0%	12 24,0%	50 100,0%
	Plus de 10 ans	20 36,4%	22 40,0%	7 12,5%	49 89,09%
Total		133 50,2%	67 25,3%	57 21,5%	257 96,98%
Sexe du gérant	Féminin	56 58,3%	11 11,5%	26 27,1%	93 96,9%
	Masculin	77 45,6%	56 33,1%	31 18,3%	164 97,0%
Total		133 50,2%	67 25,3%	57 21,5%	257 96,98%
Age du gérant	Moins de 35 ans	75 56,39%	21 31,34%	37 64,91%	133 97,79%
	Plus de 35 ans	58 43,60%	46 68,65%	20 35,08%	124 96,12%
Total		133 50,2%	67 25,3%	57 21,5%	257 96,98%

Niveau d'éducation du gérant	Sans Diplôme	1 0,75%	0 0%	1 1,78%	2 0,78%
	Primaire	2 1,50%	1 1,49%	17 30,35%	20 7,81%
	Secondaire	65 48,87%	37 55,22%	26 46,42%	128 50%
	Universitaire	65 48,87%	29 43,28%	12 21,42%	106 41,40%
Total		133 50,4%	67 25,4%	56 21,2%	256 97,33%

Source: Enquête

Analyse explicative

L'analyse explicative a consisté à tester un logit binaire visant à déterminer les sources à l'origine de la résilience des PME camerounaises en période de crise. Il a été préalablement question d'apprécier le niveau d'indépendance entre la variable endogène (résilience organisationnelle) et les variables exogènes (agilité et bricolage) à l'aide du test de khi-deux. Cette démarche, réalisé sous SPSS, permet de se prémunir d'éventuels problèmes de multi colinéarité et d'éviter toute régression illusoire entre variables sans lien de corrélations.

4. Résultats

Les résultats renseignent d'une part sur l'analyse d'influence entre variables exogènes et endogènes et d'autre part sur la régression logit binaire.

4.1. Évaluation des associations entre les variables du modèle

À la suite de la description de l'échantillon, il a été question d'apprécier l'existence de relations entre les variables de l'étude. Cependant, il a d'abord été question de tester la validité des items de mesure car ces derniers s'inspirent d'outils de mesure construits dans des environnements qui ne reflètent pas en tout point les particularités de l'environnement camerounais. A cet effet, la mesure des construits a été évalué à l'aide du test de multicolinéarité dont les résultats (tableau 3) révèlent une absence de multicolinéarité ($VIF < 5$).

Tableau 3 : Évaluation des liaisons entre variables exogènes, Variation Inflation Factor (VIF)

Variables explicatives (scores/dimensions)	VIF
Agilité – Réactivité	1.58
Agilité – Flexibilité	1.63
Agilité – Différenciation / Créativité	1.69
Agilité – Proximité	1.52
Bricolage – Utilisation des ressources	1.61
Bricolage – Recombinaison créative	1.74
Bricolage – Improvisation / Expérimentation	1.67
Mean VIF	1.61

Source: l'auteur

La multicolinéarité entre les variables explicatives a été examinée à l'aide du facteur d'inflation de la variance (VIF). Les résultats montrent que l'ensemble des VIF est largement inférieur au seuil critique de 5, avec un VIF moyen de 1,61, indiquant l'absence de multicolinéarité susceptible d'affecter les estimations du modèle logit binaire (Tableau 3). L'analyse d'indépendance de spearman indique une absence de liaison entre les dimensions de l'agilité et du bricolage. En effet, l'hypothèse d'existence d'un lien de dépendance entre agilité et bricolage traduit le risque couru d'une régression fallacieuse. Le tableau 3, permet de présenter l'existence d'une absence de multicolinéarité entre variables explicatives du modèle. La régression de l'agilité et du bricolage sur la résilience est ainsi possible.

Tableau 3: Résultats test de spearman entre variables explicatives

Variables de contrôle			ARE	AFE	ADI	APR	BUT	BRE	BIM	PAC	AGE_ESE	SGE
-aucun- ^a	ARE	Corrélation	1,000			,						
		Signification (bilatérale)	.									
	AFE	Corrélation	,065	1,000								
		Signification (bilatérale)	,547	.								
	ADI	Corrélation	,598	,029	1,000							
		Signification (bilatérale)	,750	,785	.							
	APR	Corrélation	,451	,710	,611	1,000						
		Signification (bilatérale)	,380	,102	,570	.						
	BUT	Corrélation	,293	,338	,225	,364	1,000					
		Signification (bilatérale)	,205	,301	,634	,214	.					
	BRE	Corrélation	,218	,466	,144	,408	,413	1,000				
		Signification (bilatérale)	,140	,221	,179	,180	,110	.				
	BIM	Corrélation	,303	,479	,218	,460	,835	,846	1,000			
		Signification (bilatérale)	,504	,307	,740	,350	,367	,294	.			
	PAC	Corrélation	,189	-,090	,238	,162	-,588	-,131	-,131	1,000		
		Signification (bilatérale)	,176	,401	,224	,128	,410	,220	,221	.		
	AGE_ESE	Corrélation	-,189	-,311	,020	-,256	-,213	-,249	-,275	,162	1,000	
		Signification (bilatérale)	,276	,403	,849	,716	,745	,719	,309	,128	.	
	SGE	Corrélation	,299	,193	,076	,185	,234	,166	,237	-,013	-,242	1,000
		Signification (bilatérale)	,734	,371	,479	,082	,327	,120	,425	,903	,822	.

Source: l'auteur

4.2. Interprétation des résultats de régressions des sources de résilience organisationnelle

4.2.1. Effet de l'agilité organisationnelle sur la résilience

L'hypothèse H1 postulait que l'agilité organisationnelle exerce un effet positif sur la résilience organisationnelle des PME camerounaises en période de crise. Les résultats du modèle 1 (voir tableau 4) confirment pleinement cette hypothèse.

L'ensemble des dimensions de l'agilité organisationnelle, notamment : réactivité (ARE), flexibilité (AFE), différenciation/créativité (ADI) et proximité (APR), présente des coefficients statistiquement significatifs au seuil de 5 et 10%. Ces résultats indiquent que la capacité des PME à réagir rapidement aux changements, à ajuster leurs processus et leurs ressources, à innover dans leurs offres et à entretenir une forte proximité avec leurs parties prenantes contribue de manière significative au développement de leur résilience.

Tableau 4 : Résultat des analyses de régression

Variables	B		Erreur Standard		Wald		Sig.	
	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)
(ARE**)	-	34,680	-	4918,61	-	,000	-	,075
(AFE**)	-	,854	-	1,614	-	,025	-	,097
(ADI**)	-	,070	-	,449	-	,000	-	,072
(APR*)	-	,227	-	,173	-	1,709	-	,011
(BUT*)	,691	-	,242	-	5,081	-	,024	-
(BRE**)	,191	-	,591	-	,104	-	,067	-
(BIM**)	1,561	-	1,695	-	2,443	-	,091	-
PAC	-1,251	-	,534	-	5,496	-	,019	-
AGE_ESE	2,160	-	,518	-	17,397	-	,000	-
Constante	-4,847	-2,745	2,085	1,751	5,401	2,458	,020	,117
R-deux de Cox et Snell	,543	,498						
R-deux de Nagelkerke								
2log-vraisemblance	,746	,684						
Khi-Chi-deux	132,32	157,33						
Ddl	199,10	177,60						
Sig.	19	17						
	,000	,000						

*: seuil de 10%; **: seuil de 5%.

Source : l'auteur

Ces résultats mettent en évidence que, dans un contexte de crise marqué par l'incertitude et la volatilité de l'environnement, la résilience des PME repose sur des mécanismes d'adaptation rapide et continue plutôt que sur des structures organisationnelles formalisées. La significativité de la dimension de proximité est particulièrement révélatrice du rôle joué par l'ancrage relationnel et la connaissance fine du marché dans la capacité des PME à absorber les chocs et à maintenir leurs activités.

4.2.2. Effet du bricolage organisationnel sur la résilience

L'hypothèse H2 postulait que le bricolage organisationnel influence positivement la résilience organisationnelle des PME camerounaises en temps de crise. Les résultats du modèle 2 confirment également cette hypothèse.

Les dimensions du bricolage liées à l'utilisation des ressources disponibles (BUT) et à la recombinaison créative des ressources (BRE) présentent des effets positifs et significatifs sur la résilience. Ces résultats indiquent que les PME capables de « faire avec » les ressources existantes, de refuser une soumission passive aux contraintes contextuelles et de combiner les ressources à de nouvelles fins sont davantage en mesure de faire face aux chocs et de maintenir leurs activités.

La dimension d'improvisation et d'expérimentation (BIM), bien que présentant un coefficient positif, apparaît moins fortement significative, suggérant que toutes les formes de bricolage ne produisent pas les mêmes effets sur la résilience.

Ces résultats conduisent à valider l'hypothèse H2 et confirment le rôle du bricolage organisationnel comme mécanisme explicatif complémentaire de la résilience, en particulier dans des contextes caractérisés par la rareté des ressources.

4.2.3. Effet des variables de contrôle

Les variables de contrôle intégrées au modèle apportent des enseignements complémentaires. La contrainte liée à l'accès aux ressources (PAC) exerce un effet positif et significatif sur la résilience organisationnelle. Ce résultat suggère que, paradoxalement, des contraintes élevées peuvent stimuler des comportements adaptatifs et renforcer la capacité des PME à développer des solutions innovantes et résilientes.

À l'inverse, la vulnérabilité de l'entreprise à l'environnement apparaît associée négativement à la résilience. Plus l'entreprise est exposée à des chocs environnementaux qu'elle ne maîtrise pas, plus sa capacité à maintenir et à restaurer ses activités est fragilisée. Enfin, l'âge de l'entreprise (AGE_ESE) exerce un effet positif significatif, indiquant que l'expérience organisationnelle constitue un facteur favorable à la résilience.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la résilience organisationnelle des PME camerounaises en période de crise ne relève ni du hasard ni de la seule disponibilité des ressources, mais résulte de la mobilisation combinée de pratiques managériales adaptatives. L'agilité organisationnelle et le bricolage managérial apparaissent ainsi comme deux mécanismes complémentaires, enracinés dans l'approche des capacités dynamiques, permettant aux PME d'absorber les chocs, de maintenir leurs activités et de se transformer dans des environnements fortement contraints.

4.3. Discussions

L'analyse des différentes dimensions de l'agilité met en évidence que la résilience des PME camerounaises repose sur leur capacité à réagir rapidement aux changements, à ajuster leurs pratiques organisationnelles, à innover dans leurs offres et à maintenir une forte proximité avec leurs parties prenantes. Ces résultats permettent d'affiner la compréhension de l'agilité en contexte de PME, en montrant qu'elle ne se limite pas à une flexibilité opérationnelle, mais qu'elle intègre également des dimensions relationnelles et créatives essentielles à la survie en période de turbulence.

En ce sens, la résilience des PME apparaît tributaire de capacités de robustesse, d'intégrité organisationnelle et d'agilité, confirmant que les entreprises les plus résilientes sont celles capables de préserver un noyau de fonctionnement tout en adaptant rapidement leurs modes d'action. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de l'approche weickienne de la résilience, mobilisée par Akgün et Keskin (2014), en soulignant que la résilience ne relève pas uniquement de la capacité à absorber les chocs, mais également de l'aptitude à maintenir un système d'action cohérent face à l'incertitude.

Ainsi, cette étude valide empiriquement la pertinence de l'approche des capacités dynamiques pour analyser la résilience des PME camerounaises confrontées à des chocs exogènes majeurs, tout en mettant en lumière les formes spécifiques d'agilité qui soutiennent ce processus en contexte africain.

Les résultats obtenus du test de l'hypothèse 2 apportent un éclairage empirique original sur un mécanisme encore peu documenté dans la littérature.

Les pratiques de bricolage identifiées, telles que le faire avec, l'utilisation habile des ressources disponibles (limitation des investissements...), le refus de se soumettre passivement aux contraintes du contexte et la recombinaison des ressources à de nouvelles fins, correspondent étroitement à celles mises en évidence par Biboum et al. (2022). Toutefois, alors que ces auteurs avaient principalement proposé une conceptualisation théorique de la relation entre bricolage et résilience, la présente étude en apporte une validation empirique robuste, fondée sur un

échantillon de 258 PME camerounaises. Les résultats montrent ainsi que le bricolage contribue positivement à la résilience lorsque les entreprises mettent en place des systèmes de combinaison ingénieuse des ressources et développent des réponses créatives face à la rareté. Dans ce contexte, le bricolage ne revêt pas une connotation négative ou désorganisée ; au contraire, il constitue un levier stratégique permettant de transformer les contraintes en opportunités d'action. À l'inverse, une absence de bricolage, traduisant un recours strict et rigide aux processus organisationnels existants, apparaît peu pertinente pour faire face à des environnements fortement turbulents. Le respect strict des procédures semble davantage adapté à des contextes de relative stabilité qu'à des situations de crise.

Ces résultats suggèrent que plus les PME évoluent dans des environnements marqués par la rareté des ressources, plus la combinaison de capacités agiles et de pratiques de bricolage renforce leur résilience organisationnelle. Ils offrent ainsi une grille de lecture explicative des mécanismes par lesquels les PME camerounaises parviennent à maintenir leurs activités et à se transformer dans des contextes contraints.

Les résultats relatifs aux variables de contrôle apportent des enseignements complémentaires. La contrainte liée à l'accès aux ressources exerce un effet positif et significatif sur la résilience organisationnelle, indiquant que des niveaux élevés de contraintes peuvent stimuler des comportements adaptatifs et favoriser le développement de solutions créatives. Ce résultat conforte l'idée selon laquelle la rareté peut agir comme un catalyseur de capacités dynamiques et de pratiques de bricolage. En revanche, la vulnérabilité élevée de l'entreprise à son environnement exerce un effet négatif sur la résilience, traduisant les limites des capacités adaptatives lorsque les chocs dépassent un certain seuil de maîtrise. Ces résultats soulignent que si la contrainte peut renforcer la résilience, une exposition excessive à l'incertitude environnementale peut, au contraire, fragiliser durablement la performance globale des PME.

5. Conclusion

Reposant sur la théorie des capacités dynamiques, cette étude révèle de par ses résultats que, le développement de la résilience des PME en temps de crise sanitaire se fait à travers l'agilité d'une part, et le bricolage d'autre part. L'investissement dans le déploiement de l'agilité conduit à la résilience avec la mise en œuvre d'aptitudes de robustesse et d'intégrité adaptées. Par ailleurs, un agencement habile des ressources disponibles suivant le contexte, n'implique pas nécessairement un défaut d'organisation, mais révèle cependant de la capacité d'une organisation à pouvoir gérer les incertitudes issues du macro-environnement. Les facteurs clés du succès organisationnel des PME en temps de crise relèverait de cette intelligence organisationnelle qui saurait également s'apparenter à des aptitudes d'innovation.

Toutefois, sous réserve de la prise en compte, par des recherches ultérieures, du poids des caractéristiques spécifiques de l'environnement culturel et institutionnel camerounais, ces résultats gagneraient en une plus grande fiabilité si ils se confrontaient à d'autres outils d'analyse méthodologiques. De ce fait, autant il serait souhaitable de réaliser une étude sur un échantillon élargi à d'autres pays afin d'aboutir à une étude comparative en contexte de crises, autant la robustesse des résultats permettrait la validation de relations formulées.

Références

- (1). Adeniran, T. V., et Johnston, K. A. 2012. Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088.
- (2). Adner, R., et Helfat, C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.

- (3). Akgün, A. E., et Keskin, H. 2014. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- (4). Altintas, G. 2015. Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences: le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Revue management et avenir*, (6), 69-93.
- (5). Altintas, G. 2017. Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques: le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management international*, 21(3), 96-114.
- (6). Altintas, G. 2020. La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management et Avenir*, 115, 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- (7). Altintas, G. 2023. La résilience organisationnelle face à la crise de la Covid-19: le cas de deux entreprises dans le secteur du tourisme. *Marché et Organisations*, 47 (2), 153-184.
- (8). Argyris, C. et Schon, D.A. 1978. *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- (9). Badji, O. et Kane, D. 2021. Modèles et Pratiques de ressources humaines dans le processus de résilience des acteurs universitaires face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie de Covid-19 : cas de l'UFR/SEG Université Gaston Berger de Saint-Louis. 32ème Congrès de l'AGRH, paris, 13-14-15 Octobre, https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication_AGRH_2021_Badji_Kane.pdf
- (10). Baker, T. S. et R.E. Nelson, 2005. Creating something from nothing : resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50 : 3, 329-366.
- (11). Banque Mondiale, 2022. Afrique - Vue d'ensemble, <https://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/overview>
- (12). Barabel, M., et Meier, O. 2002. Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions acquisitions: synthèse et illustrations. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie: FCS*, 5(1), 5.
- (13). Barzi, R. 2011. PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29–45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>
- (14). Becker, G. S. 1964. *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York : National Bureau of Economic Research.
- (15). Bégin L. et Chabaud D. 2010. La résilience des organisations– le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(200), 127-142.
- (16). Biboum, A.D., Ipoum, G.P., et Mounsam, C.E. 2022. Résilience des TPE en contexte COVID-19 : Une approche par le bricolage organisationnel. *Revue Africaine de Gestion*, 5(2), 78-101.
- (17). Biesenthal, C., Gudergan, S., et Ambrosini, V. 2019. The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 52(3), 350-365.
- (18). Bingham, C.B., Heimeriks, k. H., Schijven, M. et Gates, S. 2015. Concurrent learning : How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825.
- (19). Biwolé, V. O. 2021. Impact de la Covid-19 sur l'emploi au Cameroun. Résultats d'une étude empirique. *Monde en développement*, 49(04), 27-47.

- (20). Boubakary, B. 2022. Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique: une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Revue management et avenir*, (1), 131-154.
- (21). Carmeli, A., et Markman, G. D. 2011. Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- (22). Coutu, D. L. 2002. How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- (23). Cumby, J., et Conrod, J. 2001. Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 261-272.
- (24). Cyert, R. M., et March, J. G. 1963. A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- (25). Eccles, R. G. 1999. « Le manifeste de l'évaluation des performances », dans J. -P. Rodier, Les systèmes de mesure de la performance, Paris, Éditions de l'Organisation, coll. « Harvard Business Review », 259 p.
- (26). Fatoki O. 2018. The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa, *Sustainability*, Vol. 10, n° 2527, p. 1-12.
- (27). Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., et Rivas, V. 2006. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- (28). González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., et Pelechano-Barahona, E. 2021. Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International journal of hospitality management*, 92, 102733.
- (29). Hamel, G., et Välikangas, L. 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52– 63.
- (30). Helfat, C. E., et Martin, J. A. 2015. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- (31). Helfat, C. E., et Peteraf, M. A. 2009. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- (32). Kantur, Deniz, et Arzu Iseri Say. 2015. « Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. ». *Journal of Business Economics and Finance*, 4 (3): 0–0. doi:10.17261/Pressacademia.2015313066.
- (33). Lengnick-Hall, C. A. 2005. *Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change*. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- (34). Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.I. 2011, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review*, 21 : 243-255.
- (35). Maltais, S. 2022. Étude descriptive de l'agilité et de la résilience de l'humanitaire canadien au temps de la COVID-19, *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 43:4, 468-486, DOI: 10.1080/02255189.2022.2054783
- (36). Masten, A. S. 2001. *Ordinary magic: Resilience processes in development*. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. doi:10.1037/0003-066x.56.3.227
- (37). Oudda, Y., Idrissi, M. A., et Bennis, L. 2020. « Les retombées de la crise sanitaire Covid-19 sur l'Economie Marocaine », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- (38). Robinson, V.M.J. 2001. « Descriptive and normative research on organizational learning: locating the contribution of Argyris and Schön », *International Journal of Educational Management*, 15(2), 58-67.

- (39). Sangué-Fotso, R., et Wamba, H. 2017. Perception de la performance par leurs dirigeants: le cas des PME camerounaises. *Question (s) de management*, (3), 155-171.
- (40). St-Pierre, J., Lavigne, B., et Bergeron, H. 2005, May. Les indicateurs de performance financière et non Financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. In *Comptabilité et Connaissances* (pp. CD-Rom).
- (41). Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- (42). Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- (43). Teece, D. J. 2012. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- (44). Teece, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- (45). Vogus, T. J., et Sutcliffe, K. M. 2007, October. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.
- (46). Weick, K. E., et Sutcliffe, K. M. 2015. *Managing the unexpected: Sustained performance in complex world* (3rd ed.). Wiley.
- (47). Zollo, M., et Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.