

Résilience digitale des PME au Cameroun : une lecture à travers la trajectoire des propriétaires-dirigeants

Digital Resilience of SMEs in Cameroon: a reading through the trajectory of owner-managers

MBIADJO FANDIO Faustine Mimosette

Enseignant chercheur

Ph.D en Sciences de Gestion

Chargé de Cours/Maitre-Assistant CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Garoua - Cameroun

Laboratoire de Recherche en Marketing et Logistique (LAREMALO)

Date de soumission : 07/06/2024

Date d'acceptation : 09/07/2024

Pour citer cet article :

MBIADJO FANDIO.F.M. (2024) «Résilience digitale des PME au Cameroun : une lecture à travers la trajectoire des propriétaires-dirigeants », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 7 » pp : 349 – 372.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

La pandémie de la Covid-19 qui a secoué le monde au courant de l'année 2020 a contraint les entreprises à s'adapter dans l'urgence et de développer des réponses adéquates pour assurer leur survie. Dans ce sens, le concept de résilience a connu un regain d'intérêt dans la littérature scientifique. La résilience digitale s'insère dans le concept plus large de la résilience des entreprises. Au regard de la place centrale du dirigeant dans la croissance et la survie des PME, et la faible littérature sur la relation entre la trajectoire du propriétaire-dirigeant et la résilience digitale, nous nous sommes intéressés à cette relation. De ce fait, la présente recherche vise à analyser les effets des caractéristiques de la trajectoire des propriétaires – dirigeants des PME sur la résilience digitale de ces dernières. Le cadre théorique adopté se réfère à l'approche subjectiviste de la théorie de la contingence structurelle. Notre démarche méthodologique s'appuie sur une approche quantitative menée auprès de 82 propriétaires-dirigeants des PME situées dans les villes de Douala et Yaoundé dans le but de déterminer les dimensions de la trajectoire des dirigeants pouvant influencer sur la résilience digitale desdites entreprises. Afin de modéliser et d'analyser les relations entre les variables du modèle de recherche, des analyses de régression linéaire simple ont été utilisées, et nous a permis de confirmer les variables du modèle.

Mots clés : « résilience digitale », « trajectoire du propriétaire-dirigeant », « personnalité du dirigeant », « formation et expérience professionnelles », « réseaux sociaux du dirigeant ».

Abstract

The Covid-19 pandemic that affected the world in 2020 forced businesses to adapt urgently and develop appropriate responses to ensure their survival. As a result, the concept of resilience has gained renewed interest in the scientific literature. Digital resilience is part of the broader concept of business resilience. Given the central role played by managers in the growth and survival of SMEs, and the limited literature on the relationship between the trajectory of owner-managers and digital resilience, we decided to investigate this relationship. The aim of this research is therefore to analyse the effects of owner-manager characteristics on the digital resilience of SMEs. The theoretical framework adopted is based on the subjectivist approach of structural contingency theory. Our methodological approach is based on a quantitative survey of 82 owner-managers of SMEs located in the cities of Douala and Yaoundé, with the aim of determining the dimensions of the managerial trajectory that can influence the digital resilience of these businesses. In order to model and analyse the relationships between the variables in the research model, simple linear regression analyses were used, which enabled us to confirm the variables in the model.

Keywords : “digital resilience”, “owner-manager trajectory”, “manager personality”, “professional training and experience”, “manager social networks”.

Introduction

Déclarée à Wuhan en Chine à la fin de l'année 2019, la crise de la Covid-19 va vite passée de l'épidémie au stade de pandémie en 2020 eu égard aux nombres de morts qu'elle va causer dans le monde. Comme mesures préventives pour ralentir sa propagation, des mesures dites mesures-barrières ont été prises dans tous les pays du monde dont les principales portent sur la distanciation sociale, la fermeture des frontières aériennes et terrestres entre les Etats, le port obligatoire du masque, l'utilisation systématique du gel hydro alcoolique. Ces mesures barrières ont conduit à un ralentissement brutal de l'activité économique mondiale et continentale (Diallo et *al.*, 2022). Malgré le faible nombre de contamination sur le continent africain comparativement à celui des autres continents notamment américain et européen, il n'en demeure pas moins que les économies africaines ont été impactées par cette pandémie. En effet, les mesures de confinement partiel ou total ont eu une incidence importante sur les PME et les entreprises informelles, entraînant de fait une perte immédiate de revenu pour les unités économiques informelles (Larbi & Tourabi, 2022). Pour faire face à cette réalité, les entreprises ont dû s'adapter aux nouvelles exigences imposées par la pandémie (Soto-Acosta, 2020). Toutefois, cette adaptation s'est faite dans l'urgence et sans préparation préalable (Godé & Pascal, 2021). Elles sont contraintes de développer des réponses adéquates pour assurer leur survie. D'où un regain d'intérêt pour la question de la transformation digitale qui est perçue à plusieurs titres comme une garantie de survie (Godé & Pascal, 2021). Il apparaît indispensable de repenser les technologies et les systèmes d'informations non seulement pour s'adapter à la pandémie mais aussi pour devenir résilient aux perturbations futures.

L'importance de la résilience se fait de plus en plus sentir avec une adaptation allant du niveau individuel au niveau organisationnel. A l'ère de la révolution digitale, une nouvelle forme de résilience a émergé eu égard aux différentes avancées technologiques. Westgarth (2020) a souligné que les activités de la vie quotidienne ont évolué vers un environnement numérique en expansion constante, entraînant une dépendance accrue à la technologie notamment en période d'incertitude.

La revue de littérature sur la définition du concept de résilience digitale relève une littérature disparate et en plein essor sur une notion émergente d'où un manque de consensus sur la définition. En effet, certaines définitions à l'instar de Wright (2016) mettent l'accent sur la capacité technique des systèmes et des infrastructures, d'autres au contraire se focalisent sur l'adoption de nouvelles technologies (Bhagat & Kim, 2020). Ainsi, Laamraoui et *al.* (2023)

proposent de l'appréhender sous plusieurs perspectives notamment technique, organisationnelle, nationale/sociale. Godé & Pascal (2021) ont relevé que la « résilience digitale » est une notion que la littérature académique a encore peu explorée. La résilience digitale est définie comme « *la capacité d'une organisation et d'équipes à construire un environnement digital robuste pour anticiper, absorber et répondre à des événements imprévus* » (Godé & Pascal, 2021).

Les PME jouent un rôle central dans l'économie des pays en voie de développement. En Afrique en général et au Cameroun en particulier ces dernières représentent la majorité du tissu entrepreneurial soit 99.8% selon le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (Minpmeesa, 2023). Les PME ont particulièrement été touchées par les conséquences liées au développement de la pandémie de la Covid-19 comme l'ont relevé Janssen et *al.* (2024). De ce fait, les PME ont été contraint de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques notamment la digitalisation en tenant compte de leurs potentiels de perception rapide, et de flexibilité. Toutefois, malgré cette urgence, plusieurs PME tardent à entamer cette transition digitale.

La littérature sur la PME confirme la place centrale du propriétaire sur la prise de décision (Schmitt & Bayad, 2002). Komarev (2008) a ainsi souligné que les dirigeants des PME marquent de leurs empreintes et de leur personnalité leurs entreprises car ils incarnent un leadership dont la qualité contribue à la réussite de l'entreprise. Allant dans le même sens, Schmitt (2015) relève que la réussite d'un projet d'entreprise dépend non seulement du contexte macroéconomique mais davantage du leadership du promoteur.

Les travaux sur la résilience digitale des entreprises mettent davantage l'accent sur la relation entre transition digitale et résilience prise dans le sens global (Ilahiane et *al.*, 2022), l'exploration du concept de résilience digitale (Laamroui et *al.*, 2023 ; Godé & Pascal, 2021), mais aussi une autre catégorie de contributions assimile résilience digitale et cybersécurité (Raj et *al.*, 2020). Dans la plupart des travaux, la notion de résilience est davantage discutée au détriment de la notion de digital comme dans les travaux de Sakuraia & Chughtai (2020) qui ont interrogé le rôle joué par les technologies et les stratégies digitales pour favoriser la sortie de crise et la résilience individuelle, communautaire et organisationnelle. Dans leur ensemble, les travaux sont récents, toutefois, aucun d'eux ne s'est appesanti sur la compréhension de la résilience digitale des organisations à partir des caractéristiques des propriétaires ou des

dirigeants. En effet, dans le contexte de crise pendant et après la pandémie, de nombreuses PME ont pu s'en sortir tandis que d'autres ont au contraire dû mettre la clé sous le paillason. Ce constat nous interpelle sur l'importance de la trajectoire des propriétaires-dirigeants des PME qui arrivent à survivre. D'où la question fondamentale de cette recherche : **quelle est l'influence de la trajectoire des propriétaires-dirigeants des PME au Cameroun sur leur résilience digitale ?** L'objectif de cet article est d'analyser les effets des caractéristiques de la trajectoire des propriétaires – dirigeants des PME sur la résilience digitale de ces dernières.

Pour atteindre cet objectif, la première section de cet article va porter sur le développement de la revue de littérature sur la problématique mise en exergue. La deuxième section va consister à présenter la démarche méthodologique adoptée. Enfin, la troisième section va porter sur la présentation et la discussion des résultats de même que les perspectives de recherche futures.

1. Revue de littérature et hypothèses de la recherche

1.1. Revue de la littérature

Dans cette section, un éclaircissement théorique sera apporté aux concepts de résilience digitale et de trajectoire des propriétaires-dirigeants.

1.1.1 La résilience des PME

A l'origine, le terme de « résilience » est utilisé dans les sciences physiques et les mathématiques décrivant l'évaluation de la résistance des matériaux à des chocs élevés et leur capacité d'absorber l'énergie cinétique sans se rompre. En écologie, la résilience fait référence à l'interrogation du niveau de perturbation qu'un écosystème est en mesure de supporter (Manfield & Newey, 2018). Avec le temps, le concept de résilience s'est étendu au domaine des sciences sociales et humaines plus particulièrement la psychologie d'une part, et au domaine des sciences de gestion et du management d'autre part avec des applications en entrepreneuriat, en stratégie, en logistique et en gestion des ressources humaines (Linnenluecke, 2017). De fait, la résilience s'est développée sous l'impulsion d'approches pluridisciplinaires.

D'après Holling (1973), la résilience est la capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. Lorsque les systèmes tombent en panne à la suite de perturbations, ils doivent retrouver, de préférence, leur état antérieur (Zhang & Zhao, 2019). Le rétablissement assurera la continuité des activités et atténuera les pertes résultant d'événements défavorables (Onwubiko, 2020). La résilience consiste à anticiper, s'adapter et prospérer en permanence contre les imprévus et les perturbations (Manfield & Newey, 2018). Pour Saad et *al.* (2021), la résilience est un processus

dynamique de l'entreprise vis-à-vis des changements d'origine externe affectant les processus normaux de l'entreprise. Il apparaît dans la littérature scientifique que la notion de résilience caractérisée par une variété de définitions et d'interprétations en fonction des champs d'utilisation n'a pas de définition unique et universelle (Fatoki, 2018).

S'agissant de la résilience des PME, elle est généralement assimilée dans la littérature à la survie de l'entreprise, la minimisation de la vulnérabilité, la reprise rapide, la réactivité et le développement de nouvelles capacités et opportunités au sein de l'entreprise (Saad et *al.*, 2021). Dans le but d'apporter un éclaircissement relatif à la réalité recouverte par la notion de résilience des entreprises, Korber & McNaughton (2018) proposent de différencier les recherches sur la résilience en fonction de la temporalité dans laquelle celles-ci s'inscrivent. Terramorsi et *al.* (2021) ont dans ce sens relevé deux conceptions fondamentales de la résilience des entreprises. La première conception est l'approche substantialiste qui considère la résilience comme la capacité d'une organisation à s'adapter quel que soit la situation, afin de retrouver un fonctionnement normal le plus rapidement possible (Van der Vegt et *al.*, 2015). La deuxième conception est l'approche processuelle qui définit la résilience comme un processus par lequel les individus s'adaptent à des circonstances défavorables (Stainton et *al.*, 2019). La résilience est dans ce cas perçue comme une dynamique c'est-à-dire une réalité évolutive qui s'inscrit dans un contexte particulier (Pettigrew, 1997). Selon Terramorsi et *al.* (2021) cette perspective apparaît plus en phase avec la réalité des PME.

1.1.2 La résilience digitale : un concept en plein essor

Ces dernières années, le terme de résilience a été appliqué dans plusieurs contextes et pour différents concepts. Dans la recherche sur les systèmes d'information (SI), le terme de résilience digitale est apparu et a gagné en popularité en raison de l'émergence des attaques numériques et cybernétiques qui menacent les individus, les entreprises et les gouvernements (Hammond & Cooper, 2015 ; Kohn, 2020). Dans ce cadre, la résilience digitale fait l'objet de recherches actives et peut être décrite comme la récupération après des attaques numériques sur les données, les réseaux et les ordinateurs (Rothrock, 2018).

Une autre approche considère la résilience digitale comme une capacité technique qui contribue à la résilience des systèmes et des infrastructures. Dans ce sens, Wright (2016) rapporte la résilience digitale à l'application des propriétés de résilience aux données digitales et aux systèmes numériques.

Une autre perspective est celle d'assimiler la résilience digitale à la transformation digitale. Dans ce sens, Weller et *al.* (2013) la définissent comme l'utilisation de la technologie pour

adapter les procédures existantes à de nouveaux environnements tout en préservant les fonctionnalités de base de ces procédures.

La résilience digitale est généralement définie comme la conception, le déploiement et l'utilisation de systèmes d'information pour prévenir les perturbations, y résister et s'en remettre (Davis et *al.*, 2020). Le renforcement de la résilience pour faire face aux risques et aux conséquences des perturbations est un thème essentiel dans divers domaines de la littérature, notamment le comportement organisationnel, la gestion des opérations et les systèmes d'information. Des études antérieures ont examiné différents facteurs susceptibles d'influer sur la résilience digitale d'une entité, tels que la taille de l'entreprise (Ambulkar et *al.*, 2015) et la réputation en ligne de l'entité (Sahebjamnia et *al.*, 2015).

La littérature existante caractérise la résilience d'une entreprise en trois étapes en tenant compte de la période précédant la perturbation et celle suivant cette dernière : la prévention, la résistance et la récupération (Davis et *al.*, 2020). La prévention se concentre sur la période précédant la perturbation et fait référence à la capacité d'une entité à réduire la probabilité qu'une perturbation se (re)produise. Cette forme de résilience met l'accent sur le fait que les entités développent de manière proactive des stratégies visant à minimiser la possibilité qu'une perturbation se produise (Paton & Johnston, 2001). Les recherches actuelles sur la résilience digitale dans le domaine des SI accordent une grande attention à cette forme de résilience. Par exemple, compte tenu du risque élevé de vol de données médicales, de nombreuses entités de soins de santé prennent des précautions contre les violations de données en investissant de manière proactive dans des technologies de sécurité telles que les logiciels antivirus et le cryptage (Kwon & Johnson, 2014).

En revanche, la résistance et la récupération interviennent dans la période qui suit la perturbation. La résistance implique la capacité des entités à minimiser la perte initiale causée par une perturbation (Ivanov & Dolgui, 2019). Lorsqu'une perturbation se produit, les entités subissent immédiatement une baisse de performance après la perturbation ; un faible niveau de perte de performance est considéré comme un indicateur de résistance élevée (Munoz & Dunbar, 2015 ; Park et *al.*, 2023). La récupération est la tentative de minimiser le temps qu'il faut aux entités pour revenir à des niveaux de performance normaux (Bennis, 2013). Cette forme de résilience met en évidence la capacité des entités à rebondir rapidement après une perturbation (Cohen & Kouvelis, 2020 ; Tremblay et *al.*, 2023).

En résumé, chaque forme de résilience digitale a une orientation temporelle distincte. La prévention met l'accent sur les stratégies utilisées par les entités pour faire face aux

perturbations prévisibles au cours de la période précédant la perturbation. La résistance met l'accent sur la minimisation de la perte initiale immédiatement après l'apparition d'une perturbation (c'est-à-dire dans la période immédiate). La récupération se concentre sur les performances des entités à la suite d'une perturbation après un certain temps.

Selon Boh et *al.* (2021), la résilience digitale renvoie à la capacité à concevoir, déployer et utiliser des systèmes d'information pour s'adapter aux changements causés par des chocs externes majeurs. Elle met en exergue comment les individus, les communautés, les gouvernements ou d'autres entités qui sont affectés par des chocs externes majeurs peuvent se préparer et réagir aux perturbations causées par de telles menaces grâce aux technologies numériques. Allant dans le même sens, Godé & Pascal (2021) ont défini la résilience digitale comme « *la capacité d'une organisation et d'équipes à construire un environnement digital robuste pour anticiper, absorber et répondre à des événements imprévus* » (Godé & Pascal, 2021).

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la définition de Godé & Pascal (2021) qui nous permet de prendre en compte les différentes étapes qui conduisent à la résilience digitale.

1.1.3 Vers une compréhension de la notion de trajectoire des propriétaires-dirigeants

La notion de trajectoire du dirigeant représente l'approche évolutive et donc non statique du profil du dirigeant (Togodo & Pichault, 2021). Elle renvoie de ce fait au sens de Bernard (2010) à l'aspect dynamique du profil à l'intégration du principe d'évolution, de progression ou de régression de la part du dirigeant. Plusieurs éléments sont à prendre en compte lorsqu'on fait allusion à la trajectoire du dirigeant notamment la personnalité, la formation et expériences professionnelles de même que l'appartenance à des réseaux sociaux. En effet, Bernard (2010) relève que les déterminants permettant de mieux exprimer la notion de trajectoire du dirigeant sont l'appartenance à des réseaux, la formation continue et la personnalité du dirigeant qui génère l'esprit de compétition et le goût du risque.

De plus, d'autres notions justifient la pertinence de l'approche évolutive de la trajectoire notamment : savoir apprendre, savoir reconsidérer ses acquis, aborder le changement et la diversité des rôles.

Plusieurs auteurs ont adopté la notion de trajectoire pour identifier l'acteur. De ce fait, Cincera et *al.* (2005) définissent l'acteur comme « caractérisé par une dimension stratégique et doté d'une identité qu'est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social,

culturel et historique ». Pour Bernard (2010), la trajectoire d'un dirigeant fait référence à l'ensemble de processus ayant permis la construction de son identité et continuant à agir sur sa projection dans l'avenir. Cette définition retenue par Togodo & Pichault (2021) est également celle retenue dans le cadre de notre recherche. Ainsi, les déterminants de la trajectoire du dirigeant retenus sont : la personnalité, la formation et l'expérience professionnelles, et le rôle des réseaux sociaux en référence aux réseaux professionnels et réseaux relationnels (Togodo & Pichault, 2021).

1.2. Hypothèses de la recherche

1.2.1. L'apport de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence est une théorie inspirée des travaux britanniques portant sur la relation environnement/structure de l'entité. Les auteurs de l'école de la contingence cherchent à répondre aux questions telles que : pourquoi telle entité est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?

Par définition, la théorie de la contingence est la situation où l'état d'un système est déterminé par la valeur de paramètres internes et externes indépendants. Deux perspectives peuvent être relevées : la théorie de la contingence structurelle et la théorie de la contingence comportementale dite subjective. Nous nous intéressons davantage à la théorie subjective. Cette dernière pose en effet l'existence d'un lien déterminé entre la structure des organisations et les traits qui caractérisent les situations dans lesquelles elles opèrent. Au regard de l'influence des PME dans la gestion de son entreprise, elle constitue l'une des caractéristiques essentielles de ce type d'entreprises (Chapellier, 1997). Il apparaît donc nécessaire d'élargir le cadre de recherche de la théorie subjectiviste qui postule que les caractéristiques comportementales propres à chacun des acteurs sont susceptibles d'influencer la structure et le fonctionnement des approches.

Cette approche admet le principe qu'un individu est actif par rapport à la situation et non contraint par elle. L'acteur est donc doué d'intentionnalité et dispose d'une marge de liberté (Crozier & Friedberg, 1977).

1.2.2. Relation entre la trajectoire du propriétaire-dirigeant et la résilience digitale des PME

La trajectoire d'un individu a pour résultante et pour expression le comportement de cet acteur. Pour Cluzel (2012), la personnalité du dirigeant, sa compétence impactent les décisions managériales. Allant dans le même sens, Ayala & Manzano (2014) soulignent que la résilience individuelle est primordiale pour la survie de l'entreprise et l'adoption des choix adéquats. Les recherches sur les PME s'accordent quant à la forte influence qu'exerce le dirigeant sur son entreprise du fait de sa position centrale dans la structure.

Les caractéristiques façonnent la représentation que le dirigeant se fait du métier de l'entreprise lequel peut être soit banalisé, soit valorisé. C'est à travers ces caractéristiques qu'il accorde une attention plus ou moins grande à son environnement. De fait, les évolutions, les opportunités ou les menaces ne sont perçues par le dirigeant qu'à travers les représentations que celui-ci se construit (Wicklund & Shephard, 2005). Dans ce sens, Plane et Torres (1998) affirment que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent la gestion de la petite entreprise. De même, Conz et *al.* (2017) constate que la résilience des PME est liée à la capacité du dirigeant à sélectionner et mettre en œuvre une série de stratégies en fonction de l'environnement et des circonstances rencontrées. Selon Bernard (2010), de nombreuses situations de gestion trouvent une solution par l'activation des réseaux relationnels du propriétaire-dirigeant.

Dans le contexte spécifique de la résilience digitale, le développement des compétences digitales par le dirigeant est largement reconnu comme un moteur de la résilience digitale (Alhassan & Butler, 2021). Ainsi, la résilience digitale est fonction de la capacité du dirigeant et des employés à résister et à se remettre d'un événement défavorable lié à l'utilisation de la technologie. La résilience et l'agilité de l'infrastructure numérique se sont avérées essentielles dans les périodes d'incertitude et de perturbation auxquelles les organisations sont confrontées. Au cours de la pandémie de COVID-19, plusieurs défis liés aux technologies de l'information ont été relevés par les dirigeants. Du fait que l'utilisation de la technologie numérique existante peut ne pas être suffisante pour faire face à la crise COVID-19, elle doit donc s'accompagner d'une réorganisation numérique d'une réorganisation globale de l'entreprise fortement dépendante du propriétaire-dirigeant.

Des développements précédents nous formulons les hypothèses de la recherche suivante :

Hypothèse principale : **la trajectoire du propriétaire-dirigeant influence positivement la résilience digitale des PME camerounaises.**

De cette hypothèse principale découle les sous-hypothèses suivantes :

H1 : la personnalité du propriétaire-dirigeant influence positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

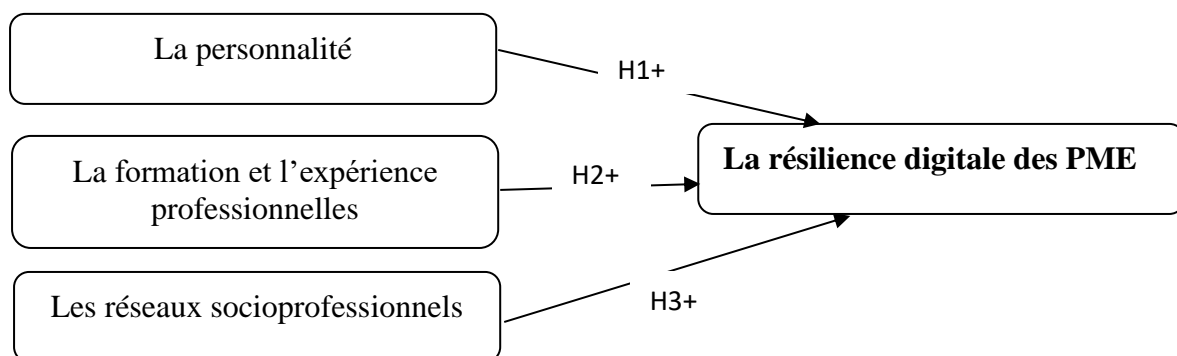
H2 : la formation et l'expérience professionnelles influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

H3 : les réseaux socioprofessionnels du propriétaire-dirigeant influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Ces hypothèses sont présentées dans le modèle conceptuel de la recherche suivant :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

La trajectoire du propriétaire-dirigeant



Source : l'auteur

La vérification de ces hypothèses passe par la définition d'une démarche méthodologique susceptible de nous permettre d'atteindre l'objectif de la recherche.

2. Démarche méthodologique

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une posture positiviste et une recherche déductive basée sur une méthodologie quantitative afin de cerner les effets des caractéristiques de la trajectoire des propriétaires – dirigeants des PME sur la résilience digitale de ces dernières. Dans cette perspective, nous avons administré des questionnaires en face en face auprès des propriétaires-dirigeants des PME camerounaises situées dans les villes de Douala et de

Yaoundé. Le choix de ces deux villes se justifie par le fait qu'elles regroupent plus de la moitié des PME présentes sur le territoire camerounais. L'échantillon de ces PME est issu d'un échantillonnage non probabiliste (Evrard et *al.*, 2003) puisque le questionnaire n'a été administré qu'auprès des propriétaires-dirigeants ayant accepté de se soumettre volontairement à l'enquête. L'absence d'une base de sondage fiable nous a confortés dans ce choix. De plus, seules les PME appartenant au secteur tertiaire (commerce, bureautique, boulangerie ...) ont été retenues car ce secteur est prédominant avec 84,2% d'entreprises.

Une taille d'échantillon estimée entre 15 à 20 observations par variable apparaît largement nécessaire pour des fins de généralisation, toutefois, Hair et *al.* (2010) ont remarqué qu'un échantillon de grande taille produit plus de résultats significatifs. De ce fait, 150 questionnaires ont été administrés auprès des propriétaires-dirigeants du 15 novembre 2023 au 28 février 2024. Après dépouillement, uniquement 82 questionnaires furent exploitables.

Quatre variables principales ont été mobilisées dans le cadre de la présente recherche à savoir : la personnalité du propriétaire-dirigeant, le réseau social, la formation et l'expérience professionnelles, et la résilience digitale. A ces variables ont été ajoutées les questions générales et les questions d'identification dans le questionnaire. Les principales variables ont toutes été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour mesurer ces variables, nous avons utilisé les items de mesure issus de la littérature existante et adaptés certains items en fonction de la réalité contextuelle.

Il était également important de s'assurer de la validité convergente du construit. Ainsi, pour améliorer la qualité des échelles construites, nous avons procédé premièrement à une analyse factorielle des correspondances (ACP) pour réduire le nombre d'items en veillant à ne garder que les plus pertinents. L'Alpha de Cronbach est la variable utilisée pour mesurer la fiabilité interne des différentes dimensions. Deuxièmement, pour tester les hypothèses, nous avons eu recours à l'analyse de régression linéaire simple.

Nous aborderons dans les paragraphes qui suivent la présentation et l'analyse des résultats de la recherche.

3. Résultats de la recherche et discussions

Il sera question dans cette section de présenter d'une part l'épuration des échelles par l'ACP et d'autre part les résultats des différentes régressions linéaires.

3.1. Epuration des échelles par l'ACP

Les ACP ont été réalisées sur les différentes variables : la personnalité du propriétaire-dirigeant (Perso), la formation et l'expérience professionnelles (ForExPro), le rôle des réseaux sociaux

du propriétaire-dirigeant (ReSocPro) et la résilience digitale (ResiDig). Constituées au départ de 18 items, de 4 items, de 8 items et de 3 items, ces dimensions ressortent respectivement après les ACP avec 4 facteurs, 1 facteur, 2 facteurs et 1 facteur. Pour chacune de ces ACP, le test de pertinence de l'analyse en composantes principales (test de KMO) est satisfaisant. De plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif à chaque fois indiquant que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. De ce fait, nous avons pu conclure que les ACP étaient pertinentes pour nos données.

La matrice des composantes après rotation met en exergue les trois dimensions de la trajectoire du propriétaire-dirigeant. La personnalité du propriétaire-dirigeant est caractérisée par la stabilité émotionnelle, l'ouverture à l'expérience, l'extraversion et la conscience professionnelle. La formation et l'expérience professionnelles sont quant à elles fonction du niveau d'études, la formation technique, le passage dans des entreprises de différentes activités et l'ancienneté dans le poste de direction. S'agissant des réseaux sociaux, ils sont caractérisés par les réseaux socioprofessionnels. Au niveau de la résilience digitale, les résultats de l'ACP montre qu'elle est fonction du développement d'un business model digital, l'amélioration de l'expérience client et l'utilisation des plateformes et infrastructures pour la collecte des données (Mehedintu & Soava, 2022).

Le tableau suivant récapitule les informations principales issues des ACP réalisées de même que les tests de fiabilité.

Tableau 1 : Récapitulatif des ACP et tests de fiabilité

Dimensions	Facteurs	KMO	Test de Sphéricité	Sig.	Alpha de Cronbach
Personnalité	F1	0.828	150.746	0.000	0.798
	F2				0.705
	F3				0.697
	F4				0.803
Formation et expériences Professionnelles	F1	0.687	67.310	0.000	0.789
Rôle des réseaux sociaux	F1	0.747	81.405	0.000	0.716
	F2				0.782
Résilience Digitale	F1	0.778	92.530	0.000	0.766

Source : l'auteur

Les communalités des différents items sont tous supérieurs à 0.5. L'alpha de Cronbach va de 0.697 à 0.803 traduisant le respect des critères de fiabilité avec des valeurs supérieures à 0.6. Ces différents facteurs ont été utilisés pour effectuer les analyses de régression linéaire simple.

3.2. L'influence de la trajectoire du propriétaire-dirigeant sur la résilience digitale des PME

Cette section met en évidence les résultats des analyses de la régression linéaire simple sur les principales variables de notre étude.

3.2.1. Analyse de régression linéaire entre la personnalité du propriétaire-dirigeant et la résilience digitale

La relation entre la personnalité du propriétaire-dirigeant et la résilience digitale des PME est la première hypothèse de cette recherche dont l'objet est d'analyser les effets des caractéristiques de la trajectoire des propriétaires – dirigeants des PME sur la résilience digitale de ces dernières. L'hypothèse a été formulée de la manière suivante :

H1 : la personnalité du propriétaire-dirigeant influence positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Pour tester cette hypothèse, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire simple. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Récapitulatif du modèle de régression de la variable « personnalité du propriétaire-dirigeant »

Résultats des tests du modèle		Coefficients de régression				
		Variables	Stabilité émotionnelle	Ouverture à l'expérience	Extraversion	Conscience professionnelle
Valeur de F	20.373	Bêta	3.194	3.941	1.421	1.200
Sig.	0.000	t de Student	3.733	3.651	1.811	1.281
R	0.736	Sig.	0.002	0.001	0.000	0.003
R ²	0.581					
R ² ajusté	0.542					

Source : les résultats de nos enquêtes

L'observation des coefficients de régression consignés dans le tableau ci-dessus nous donne les valeurs suivantes : coefficient de corrélation $R=0.736$, coefficients de détermination $R^2=0.581$ et R^2 ajusté= 0.542 . La valeur du coefficient de corrélation ($R=0.736$) est satisfaisante car supérieure à 0.5. De plus, la valeur du coefficient de détermination (R^2 ajusté= 0.542) vient confirmer ce résultat car supérieur à 0.5. Le test de robustesse du modèle révèle un F de Fisher de 20.373 significatif au seuil de $p=0.000$. De plus, la valeur du t de Student est de 3.733 supérieur à 2 au seuil de $p=0.002$. Il existe alors une relation positive entre la personnalité du

propriétaire-dirigeant et la résilience digitale des PME. Avec une constante d'une valeur de 1.277, l'équation de la régression s'écrit :

$$Y = 3.941 \text{ OEXP} + 3.194 \text{ SEMO} + 1.421 \text{ EXTRA} + 1.200 \text{ CPRO} + 1.277 + \epsilon$$

Avec OEXP= ouverture à l'expérience

SEMO= stabilité émotionnelle

EXTRA= extraversion

CPRO= conscience professionnelle

Ces résultats corroborent ceux de Heinz *et al.* (2021) qui ont mis en évidence les principaux facteurs influençant la résilience digitale des entreprises. Pour ces derniers, l'habileté à anticiper le changement par le dirigeant combiné au développement de réactions positives qui promeuvent la résilience sont des facteurs déterminants liés au dirigeant. De ce fait, nous pouvons relever l'ouverture à l'expérience de même que la stabilité émotionnelle comme caractéristiques principales de la personnalité du propriétaire-dirigeant contribuant à la résilience digitale. Nous pouvons donc conclure que la personnalité du propriétaire-dirigeant qui influe sur son style de leadership (Togodo & Pichault, 2021) a un impact significatif sur la résilience digitale des PME. Fogoros *et al.* (2022) ont relevé que le style de leadership est un facteur indispensable favorisant la résilience digitale des entreprises. D'où la validation de l'hypothèse H1.

La relation entre la formation et l'expérience professionnelles et la résilience digitale a été formulée a priori de la manière suivante :

H2 : la formation et l'expérience professionnelles influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Pour tester cette hypothèse, nous avons réalisé le test de régression suivant :

Tableau 3 : Résultat de la régression de la variable « formation et expérience professionnelles »

Résultats des tests du modèle		Coefficients de régression	
		Variables	Formation et expérience professionnelles
Valeur de F	8.127	Bêta	1.021
Sig.	0.000	t de Student	1.373
R	0.541	Sig.	0.004
R ²	0.264		
R ² ajusté	0.246		

Source : les résultats de nos enquêtes

Les données de cette deuxième analyse relèvent une relation significative entre la formation et les expériences professionnelles et la résilience digitale des PME. Le modèle affiche un F de Fisher de 8.127 au $p=0.000$ avec une valeur du coefficient de régression $R=0.541$ satisfaisante car supérieure à 0.5. La valeur du coefficient de détermination R^2 ajusté= 0.246 permet de souligner que 24.6% de la variation de la résilience digitale est expliquée par la formation et l'expérience professionnelles des propriétaires-dirigeants. La valeur du t de Student est de 1.373 au seuil de $p=0.0004$. Il existe alors une relation significative entre les variables susmentionnées. L'équation de la régression avec une constante de 0.091 est la suivante :

$$Y = 1.021 \text{ ForExPro} + 0.091 + \epsilon$$

Avec ForExPro= formation et expériences professionnelles

Nous concluons que notre deuxième hypothèse est validée. La formation et l'expérience professionnelles influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Les résultats de cette recherche vont en étroite ligne avec d'autres recherches notamment celles de Kumar et *al.* (2023) et Liu et *al.* (2021). D'après Kumar et *al.* (2023), les principaux facteurs influençant la résilience digitale des entreprises sont d'une part les compétences en matière de gestion et la gestion des connaissances. Ces facteurs étant liés aux formations des dirigeants qui sont une combinaison de la théorie (les études) mais davantage la pratique acquise sur le terrain de par l'expérience et la conduite de plusieurs activités au sein de l'entreprise. Allant dans le même sens, Liu et *al.* (2021) ont démontré que la formation du dirigeant influence positivement la résilience digitale. La formation du dirigeant de même que l'expérience de ce dernier sont donc fondamentales dans le cadre de la résilience digitale des entreprises dont ils ont la charge. La relation entre les réseaux sociaux du propriétaire-dirigeant et la résilience digitale des PME a été formulée a priori de la manière suivante :

H3 : les réseaux socioprofessionnels du propriétaire-dirigeant influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Pour tester cette hypothèse, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire simple. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Récapitulatif du modèle de régression de la variable « réseaux sociaux du propriétaire-dirigeant »

Résultats des tests du modèle		Coefficients de régression		
		Variables	Réseaux professionnels	Réseaux religieux
Valeur de F	19.098	Bêta	3.171	2.969
Sig.	0.000	t de Student	3.260	2.363
R	0.612	Sig.	0.001	0.011
R ²	0.372			
R ² ajusté	0.343			

Source : les résultats de nos enquêtes

Les résultats de cette régression indiquent un coefficient de corrélation de $R=0.612$ avec un coefficient de détermination de $R^2=0.372$ et R^2 ajusté= 0.34 . Cette régression est donc de bonne qualité. Le test de robustesse du modèle révèle un F de Fisher de 19.098 significatif au seuil de $p=0.000$. Avec un ajustement global satisfaisant, on peut conclure à une influence positive du réseau social du propriétaire-dirigeant sur la résilience digitale. En termes de pouvoir explicatif, le réseau professionnel contribue le plus à expliquer la résilience digitale comme l'indique le test t de Student au seuil de $p=0.001$. L'équation de la régression s'écrit :

$$Y = 3.171 \text{ RePro} + 2.969 \text{ ReRe} + 0.121 + \epsilon$$

Avec RePro= réseaux professionnels

ReRe= réseaux religieux

Ainsi, on peut affirmer que l'hypothèse H3 est validée. Les réseaux socioprofessionnels du propriétaire-dirigeant influencent positivement la résilience digitale des PME camerounaises. Ces résultats corroborent les résultats obtenus par Liu et *al.* (2021) qui ont mis en exergue l'importance du capital social du dirigeant dans la résilience digitale des entreprises. Allant dans le même sens Fogoros et *al.* (2022) ont souligné que les capacités dynamiques de l'environnement des affaires contribuent à la résilience digitale. Cela s'explique par le fait que les réseaux professionnels notamment facilitent l'acquisition et l'usage de nouvelles technologies de même que le transfert de connaissances qui aident à gagner du temps tant au niveau de l'acquisition des connaissances mais aussi au niveau de la veille stratégique.

De manière générale nous pouvons donc conclure que la trajectoire du propriétaire-dirigeant influence positivement la résilience digitale des PME camerounaises.

Conclusion

L'objet de cette communication était orienté sur d'analyser les effets des caractéristiques de la trajectoire des propriétaires – dirigeants des PME sur la résilience digitale de ces dernières. La revue de la littérature nous a permis de mettre en lumière les dimensions de la trajectoire des propriétaires-dirigeants et la résilience digitale des PME et les supports théoriques généralement convoqués avec un accent particulier sur l'approche subjectiviste de la théorie de la contingence. D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive et quantitative basée sur l'administration d'un questionnaire en face à face. Les principales variables mobilisées étaient : la personnalité du propriétaire-dirigeant, la formation et l'expérience professionnelles, les réseaux sociaux du dirigeant et la résilience digitale. Ces dernières découlent de la revue de la littérature. Les analyses révèlent que la personnalité du propriétaire-dirigeant fonction principalement de l'ouverture à l'expérience, la stabilité émotionnelle et l'extraversion du dirigeant sont les principaux facteurs contribuant à la résilience digitale de l'entreprise. De même, l'examen des résultats obtenus montrent que la formation et l'expérience professionnelles de même que les réseaux socioprofessionnels du propriétaire-dirigeant sont des éléments importants dont il faut tenir compte pour favoriser la résilience digitale des entreprises.

La recherche en matière de facteurs explicatifs de la résilience digitale des entreprises de manière générale et des PME de manière spécifique reste encore à explorer. Cette recherche présente les implications managériales suivantes :

- Contribuer à une meilleure compréhension du concept de trajectoire du propriétaire-dirigeant qui est une notion dynamique qui a été davantage mobilisée dans le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines. La mobilisation de ce concept en relation avec une notion émergente qu'est la résilience digitale contribue à enrichir la littérature.
- L'identification de certains facteurs favorisant la résilience digitale des entreprises va contribuer à mieux cerner ce concept dont les définitions et interprétations sont encore très disparates.
- Les résultats de la recherche mettent en avant le rôle central du propriétaire-dirigeant qui se doit de développer un leadership favorable à la résilience mais aussi acquérir les compétences nécessaires en vue d'assurer la survie de l'entreprise dans un

environnement fortement impacté par les évolutions technologiques, les chocs et les incertitudes.

Malgré la scientificité de cette recherche, nous tenons à exposer quelques limites de notre recherche. Le modèle conceptuel n'a pas été contextualisé sur la base d'une étude exploratoire qui aurait été une plus-value au regard du domaine d'étude peu exploré dans le contexte camerounais. De plus, d'autres variables peuvent être prises en compte notamment dans la mesure de la personnalité et constituer une voie de recherche future. Enfin, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisables au regard de la méthode d'échantillonnage choisie. Des recherches futures peuvent être conduites sur un échantillon spécifique par exemple la très petite entreprise et la petite entreprise afin de mieux présenter les spécificités de la résilience digitale et des facteurs susceptibles de l'influencer pour chaque type d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Alhassan, M.D. & Butler, M. (2021). Digital resilience and the continuance use of mobile payment services. Proceedings of the 1st Virtual Conference on Implications of Information and Digital Technologies for Development, Computer Science, Business, Economics.

Ambulkar, S., Blackhurst J. et Grawe S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: scale development and empirical examination. *Journal of operations Management*, 33-34, 111-122.

Ayala, J.C. et Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.

Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37 (2), 635-636.

Bernard, O. (2010). Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est [Thèse de doctorat, Université Paris-Est].

Bhagat, S., & Kim, D. J. (2020). Higher Education Amidst COVID-19 : Challenges and Silver Lining. *Information Systems Management*, 37(4), 366-371.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1824040>

Boh, W., Constantinides, P., Padmanabhan, B., & Viswanathan, S. (2023). Building Digital Resilience Against Major Shocks. *MIS Quarterly*, 47, 343-361.

Cincera, M., & Galgau, O. (2005). *Impact of Market Entry and Exit on EU Productivity and Growth Performance*.

Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(1), 9- 41.

Clusel, S. (2012). Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie [Thèse de doctorat, MINES ParisTech].
<https://pastel.hal.science/pastel-00817925/document>

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris

Cohen, M. A., & Kouvelis, P. (2021). Revisit of AAA excellence of global value chains: Robustness, resilience, and realignment. *Production and Operations Management*, 30(3), 633-643.

Conz, E. et Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms : a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

Davis, J. A. (2020), *Family Resilience in the Time of Corona*, Cambridge Family Enterprise Group.

Diallo M., Diémé M. & Silla M. (2022). Stratégies de résilience dans le secteur informel en période de pandémie : cas de la Covid-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3 (3), 159-184.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003), *Market : études et recherches en marketing – Fondements, méthodes*.

Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10 (7), 2527.
<https://doi.org/10.3390/su10072527>

Godé C. & Pascal A. (2021). La résilience digitale : une notion à explorer. *Management & Datascience*, 5(5). <https://doi.org/10.36863/mds.a.17262>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hammond, S.P. et Cooper N. (2015). Embracing powerlessness in pursuit of digital resilience: managing cyber-literacy in professional talk. *Youth & Society*, 47 (6), 769-788.

Heinz, D., Hunke, F., Breitschopf, G.F. (2021) Organizing for digital innovation and transformation: bridging between organizational resilience and innovation management. 16th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Essen, Germany.

Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4(Volume 4, 1973), 1-23.
<https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

Ilahiane, N., Youssoufi, N., & Fadili, M. H. (2022). La relation entre « transition digitale » et « résilience » des PME : État de l'art et orientation de recherche. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(10), 10. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/885>

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning and Control*.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>

Janssen, W., Jensen, H.-J., Harth, V., & Oldenburg, M. (2024). Systematic Review : Measurement Methods and Concept of Resilience Among Seafarers. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61, 00469580231221288.
<https://doi.org/10.1177/00469580231221288>

Kohn, V. (2020). How the coronavirus pandemic affects the digital resilience of employees. *41st International Conference on Information Systems, ICIS 2020 Proceedings*.

Komarev, I. (2007). *La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : Une approche contingente* [Phdthesis, Université Montesquieu - Bordeaux IV].
<https://theses.hal.science/tel-00259505>

Korber, S. et McNaughton, R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship : a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 41(6), 519-539.

Kumar, V., Sindhvani, R., Behl, A., Kaur, A., & Pereira, V. (2023). Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0002>

Laamraoui, S.-E., Mustapha, I., Faouzi, I., Grine, A., & Sossi, F. zohra A. (2023). La résilience digitale : Un concept à explorer. *Revue Du Contrôle, de La Comptabilité et de l'audit*, 7(3), 3. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/965>

Larbi, Y., & Tourabi, A. (2022). La transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME à l'ère du Covid Digital transformation and of SME's organizational resilience in the Covid era. Consulté 10 octobre 2022, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/359392504_La_transformation_digitale_et_la_resilience_organisationnelle_des_PME_a_l%27ere_du_Covid_Digital_transformation_and_of_SME%27s_organizational_resilience_in_the_Covid_era

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., S, S., Wang, J. (2021) Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM Framework: an exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, 13, p.13492, <https://doi.org/10.3390/su132313492>.

Manfield, R. C., & Newey, L. R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: Integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7), 1155-1180. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0368>

Mehedintu, A., & Soava, G. (2022). A Structural Framework for Assessing the Digital Resilience of Enterprises in the Context of the Technological Revolution 4.0. *Electronics*, 11, 2439. <https://doi.org/10.3390/electronics11152439>

Munoz, A., & Dunbar, M. (2015). On the quantification of operational supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, In Press. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1057296>

Onwubiko, E. (2020). *A study on the Relationship between Self-esteem and Emotional Intelligence among librarians in Nigerian universities*.

Paton, D. & Johnston, D.M. (2001). Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management*, 10 (4), 270-277.

Park, J., Son, Y., & Angst, C. M. (2023). The Value of Centralized It in Building Resilience During Crises : Evidence from U.s. Higher Education's Transition to Emergency Remote Teaching. *MIS Quarterly*, 47(1), 451-481. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/17265>

Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.

Plane, J-M. & Torres, O. (1998). Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME), Metz-Nancy, octobre.

Raj, M., Sundararajan, A., & You, C. (s. d.). *COVID-19 and Digital Resilience : Evidence from Uber Eats**.

Rothrock, R. (2018). Digital Resilience: Is Your Company Ready for the Next Cyber Threat, Amacom, ISBN: 978-0814439241.

Saad, M. H., Hagelaar, G., Van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8 (1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

Sahebjamnia, N., Torabi, S.A. et Mansouri, A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242 (1), 261-273.

Sakurai, M. et Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814171>

Schmitt, C. et Bayad, M. (2002). Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée. 6^{ième} Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.

Schmitt, C. (2015). La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial. *Projectique*, 15, 113-128.

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.

Stainton, A. Chisholm, K., Kaiser, N., Rosen, M., Upthegrove, R., Ruhrmann, S. et Wood, S.J. (2019). Resilience as a multimodal dynamic process. *Early Intervention in Psychiatry*, 13(4), 725-732.

Terramorsi, P., Fabiani, T., & Terrazzoni, N. (2021). La résilience comme processus d'enquête : Étude de l'adaptation des dirigeants de PME confrontés au confinement. *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 204-216. <https://doi.org/10.7202/1084341ar>

Togodo Azon, A. & Pichault, F. (2021). Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ? Une étude à partir des TPE béninoises. *Management & Avenir*, 126, 63-84. <https://doi.org/10.3917/mav.126.0063>

Tremblay, M. C., Kohli, R., & Rivero, C. (2023). Data Is the New Protein: How the Commonwealth of Virginia Built Digital Resilience Muscle and Rebounded from Opioid and Covid Shocks. *MIS Quarterly*, 47(1), 423-449. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/17260>

Van der Vegt, G.S., Essens, P., Wahlström, M. et George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Weller, M. et Anderson, T. (2013). « La résilience digitale dans l'enseignement supérieur ». *European Journal of Open, Distance and e-Learning*.

Westgarth, D. (2020). COVID-19 and Community Dental Services : The challenges ahead. *BDJ In Practice*, 33(6), 6. <https://doi.org/10.1038/s41404-020-0426-4>

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-1941.

Wright D. (2016). (PDF) *Toward a digital resilience*. https://www.researchgate.net/publication/293014310_Toward_a_digital_resilience

Zhang, X., & Zhao, J. (2019). The Impact of Big Data on Supply Chain Resilience : The Moderating Effect of Supply Chain Complexity. *WHICEB 2019 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/whiceb2019/22>