

SURVIE DES MICROS, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES BENINOISES FACE A LA CRISE DE LA COVID-19

SURVIVAL OF MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BENIN IN THE FACE OF THE COVID-19 CRISIS

GNANHO Dieudonné Marc

Docteur en Sciences de Gestion

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations
(LARGO)

gmarcos25@yahoo.fr

NAKOU Zinsou Daniel

Docteur en Sciences de Gestion

Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Sénégal

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED),
Equipe de recherche GRH, Organisation et Stratégies/Entreprenariat,
PME et Développement Local

nakou.zdaniel@gmail.com

SIMEN NANA Serge Francis

Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion

Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Sénégal

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED),
Equipe de recherche GRH, Organisation et Stratégies/Entreprenariat,
PME et Développement Local

serge.simen@gmail.com

Date de soumission : 16/08/2022

Date d'acceptation : 29/09/2022

Pour citer cet article :

Gnanho D. M., Nakou Z. D. et Simen Nana S. F. (2022). « Survie des Micros, Petites et Moyennes Entreprises béninoises face à la crise de la Covid-19 », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 10» pp : 45-69.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche vise à découvrir comment les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) béninoises font face à la crise de la Covid-19. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique dont la perspective s'inspire d'une méthodologie qualitative à visée compréhensive inductive positionnée dans un paradigme de recherche interprétative. Les données recueillies émanent d'entretiens semi-directifs réalisés sur la base d'un guide d'entretiens établi et adressé à un échantillon constitué de six (06) études de cas de six (06) MPME exerçant dans des secteurs d'activités variés. Le traitement de ces données a été assisté par le logiciel MAXQDA et a produit des résultats fiables. Les résultats obtenus suggèrent que la taille de l'entreprise, l'expérience de crise, l'ancienneté de l'entreprise et la réglementation gouvernementale sont des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les stratégies de gestion de crise, de survie et de résilience adoptées par les MPME. Les MPME devraient s'efforcer d'améliorer leur résilience et leurs stratégies de renouvellement pour survivre et se remettre de cette catastrophe de santé publique plutôt que de dépendre de l'aide du gouvernement.

Mots-clés : Survie ; Résilience et stratégies de renouvellement ; gestion de la crise de la Covid-19 ; MPME ; dirigeants.

Abstract

This research aims to discover how Beninese micro, small and medium enterprises (MSMEs) are coping with the Covid-19 crisis. To achieve this objective, we opted for a thematic content analysis based on a qualitative methodology with a comprehensive inductive aim, positioned within an interpretative research paradigm. The data collected came from semi-directive interviews carried out on the basis of an interview guide established and addressed to a sample of six (06) case studies of six (06) MSMEs operating in various sectors of activity. The processing of these data was assisted by MAXQDA software and produced reliable results. The results suggest that firm size, crisis experience, age of the firm and government regulations are factors that may have an impact on the crisis management, survival and resilience strategies adopted by MSMEs. MSMEs should strive to improve their resilience and renewal strategies to survive and recover from this public health disaster rather than rely on government assistance.

Keywords : Survival ; Resilience and renewal strategies ; Covid-19 crisis management ; MSMEs ; Leaders.

Introduction

Cette recherche part du postulat suivant lequel la gestion d'une crise revient à développer des stratégies qui minimisent les pertes économiques et augmentent la résilience en cas de crise.

La crise de la Covid-19 s'est manifestée en Chine en décembre 2019 et est devenue peu de temps après une pandémie mondiale (Marinoni, 2020). Par rapport aux crises précédentes, cette pandémie est plus complexe de par l'immensité des problèmes sociaux et économiques à tous les niveaux, notamment la phobie sociale, le chômage, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, les krachs boursiers, le verrouillage économique et la démondialisation qu'elle a créés.

Le Bénin n'en fait pas exception. Frappé de plein fouet par les retombées de cette crise, il s'est vu contraint par la force des choses à vivre une inertie totale de son activité économique, supportant ainsi des pertes sèches au mauvais moment, en l'occurrence au début de l'exercice financier de 2020, alors que les hypothèses de la Loi des Finances étaient plutôt optimistes à l'égard de la réalisation d'un seuil de croissance soutenu et d'une maîtrise du déficit budgétaire. Les MPME béninoises, véritables maillons de base du tissu économique national, ont été fortement impactées des suites de cette pandémie. L'état d'urgence sanitaire a imposé une fermeture quasi-totale de l'économie revêtant certes un caractère provisoire. Toutefois, la réouverture ne semble pas évidente de sitôt. L'accompagnement étatique ne s'est pas fait longtemps attendre. Un secours financier immédiat a fédéré les efforts participatifs de toute la population béninoise suite aux instructions gouvernementales pour la mise en place d'un Fonds de gestion de la lutte contre la Covid-19 ayant pour vocation d'amortir dans un premier temps le choc sanitaire et social, et de soutenir financièrement par la suite l'économie nationale dans les démarches de sa sortie de crise. En raison du caractère unique de cette crise, les recherches antérieures peuvent ne pas être suffisantes pour la comprendre. Étant donné que les MPME sont vulnérables à la crise, nous en savons encore très peu sur la façon dont elles font face à une longue crise comme la pandémie de la Covid-19.

Cette recherche se propose d'examiner la manière dont les MPME ont réagi dans les mois qui ont immédiatement suivi la pandémie et se concentre sur la ville de Cotonou. Compte tenu des caractéristiques uniques de cette pandémie, de sa durabilité, de son omniprésence et de son impact transfrontalier, il est probable qu'il y aura un large éventail de stratégies pour endiguer cette crise. Dans cette perspective, cette recherche vise à répondre aux questions suivantes : Comment les MPME béninoises font-elles face à la Covid-19 ? Quel peut être l'impact économique de cette pandémie sur les MPME béninoises ? Comment les dirigeants de ces MPME s'organisent-ils dans la gestion de cette crise sur une période prolongée s'ils avaient un plan formel de gestion de crise ? Quels types de stratégies de survie adoptent-ils après la pandémie ? Quelle est la variance entre ces stratégies et la taille des MPME qui les adoptent ?

Pour répondre à ces interrogations, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique et nous adoptons une démarche méthodologique concise pour la réalisation de la recherche (1). Puis, les résultats sont exposés et discutés au regard de la littérature antérieure (2).

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

1. 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Notre démarche théorique et conceptuelle consiste à présenter : les caractéristiques des MPME et le rôle du dirigeant (1.1.1), la Covid-19 dans le monde (1.1.2), la Covid-19 au Bénin (1.1.3), la crise : gestion et impact au sein des MPME (1.1.4), et enfin les stratégies de gestion de crise pour les MPME (1.1.5).

1.1.1. Caractéristiques des MPME et rôle du dirigeant

Les MPME constituent la principale source de travail dans les pays en voie de développement évoluant pour la plupart dans le secteur informel. Ces entreprises résistent mieux aux crises comparées à celles du secteur formel. Qu'elles soient publiques ou privées, leur principale fonction est de subvenir aux besoins du propriétaire et de sa famille, d'où le caractère familial et communautaire de ces MPME. Souvent, le dirigeant est le propriétaire de la MPME, il endosse à la fois le rôle de gérant et d'apporteur de capital (Longenecker et al, 2016). Dans le cas où il devait y avoir plusieurs actionnaires, des études ont prouvé que ces derniers appartiennent, dans la majorité des cas, à la sphère familiale (ou de proximité) du dirigeant (Moreau, 2005). En conséquence, ils ne poursuivent pas nécessairement le même but, à savoir celui de la rentabilisation du capital. C'est donc à travers le dirigeant et de ses valeurs et convictions qu'une stratégie responsable peut voir le jour.

1.1.2. Covid-19 dans le monde

L'année 2020 aura été marquée par la crise sanitaire mondiale de la Covid-19. Cette pandémie du coronavirus a engendré une série complexe de crises économique, sociale, politique, organisationnelle voire même éthique (Bergeron et al, 2020). Elle a non seulement provoqué la modification de plusieurs politiques selon le contexte institutionnel mais aussi les ressources financières publiques disponibles ou dégagées pour la circonstance, les infrastructures sanitaires, ou encore la culture de citoyenneté, etc. cependant, plusieurs modèles de gestion de crise ont ainsi été mis en exergue traduisant tantôt des réussites parfois temporaires (Suède, Allemagne, Chine, Singapour, Vietnam, etc.), tantôt des échecs (Etats-Unis, Brésil, etc.). Si au-delà de la crise sanitaire, ce sont souvent les enjeux économiques qui sont mis en avant par les gouvernants, plusieurs autres secteurs ont subi de plein fouet l'impact de la crise de la Covid-

19. Le système éducatif est ainsi considéré selon plusieurs experts et analystes comme le secteur le plus impacté par la crise (Marinoni et al, 2020 ; Schleicher, 2020). Une conséquence manifeste de cette crise de la Covid-19 selon l'UNESCO s'observe par la décision de 185 pays de fermer au 1^{er} avril 2020 leurs établissements d'enseignements scolaires et universitaires touchant ainsi plus de 1,5 milliards d'élèves et étudiants représentant un taux de 89,4% des apprenants au niveau mondial (Marinoni et al, 2020, p.8). Toutefois, à côté de cette résilience dont ont dû faire preuve les équipes enseignantes et les établissements d'enseignement, la crise sanitaire a également pu mettre en exergue certains dysfonctionnements dans le management du système éducatif public : rigidité administrative couplée à une lourdeur législative, centralisation de la prise de décision (Bergeron et al, 2020), dépendance administrative et financière des établissements d'enseignement à l'administration centrale de tutelle, manque de moyen pour la formation continue dans les NTIC, réticence des ressources humaines aux changements, etc. Ces différents dysfonctionnements ont pu constituer ou constituent autant de pierres d'achoppement pour la qualité du système éducatif.

1.1.3. Covid-19 au Bénin

Au Bénin, une inversion de la courbe de croissance allant de presque 7% en 2019 à 3,2% en 2020 a démontré la vulnérabilité des MPME aux répercussions de la pandémie de la Covid-19. L'objectif du gouvernement vise à soutenir ces MPME à devenir plus compétitives afin qu'elles libèrent le maximum de leur potentiel pour créer des emplois et générer une croissance inclusive pour l'après-Covid-19. La nouvelle normalité des échanges va alors mettre l'accent sur la résilience aux chocs, l'exploitation des opportunités offertes par le numérique, les opportunités d'emploi inclusives et les investissements dans la durabilité environnementale. Par ailleurs, l'enquête de l'International Trade Center (ITC) sur l'impact de la Covid-19 en rapport avec le secteur privé béninois et ciblant un sous-échantillon de répondants béninois de la première enquête vient compléter les données de la compétitivité du secteur privé. L'ITC, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) et le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) partagent tous une vision commune du renforcement de la compétitivité des MPME en vue de les aider à accéder à plus de marchés au niveau national, régional ou international. Le grand confinement en réponse à la pandémie souligne l'importance d'investir dans de solides chaînes d'approvisionnement régionales et donne une raison majeure pour la mise en œuvre de la Zone de libre-échange continentale africaine.

1.1.4. Crise : gestion et impact au sein des MPME

La crise est considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, voire mettant en péril l'organisation (Altintas et Royers, 2008). Elle peut être très dommageable pour une entreprise car elle érode la confiance, détruit la valeur de l'entreprise, menace les objectifs commerciaux, exerce une pression sur la direction de l'entreprise en lui accordant un temps limité pour réagir et elle peut même conduire à l'échec de l'entreprise (Lerbinger, 2012). Les cris de détresse des dirigeants des organisations internationales et des gouvernements illustrent la dangerosité de la crise sanitaire de la Covid-19 à l'échelle mondiale (Glidja, 2020). La gestion de cette crise sanitaire par les MPME s'avère périlleuse d'autant que très peu d'entre elles ont un plan de gestion de crise. Aussi, les MPME peuvent-elles être plus vulnérables aux crises en raison de niveaux de préparation plus faibles, de contraintes de ressources, de positions relativement faibles sur le marché et d'une plus grande dépendance vis-à-vis du gouvernement et des agences locales (Herbane, 2019). Elles souffrent généralement de pertes financières, de difficultés de trésorerie, d'un volume de ventes réduit, d'une incapacité à respecter les termes des contrats, d'une réduction des effectifs et même de la fermeture de l'entreprise pendant ou après des événements de crise.

1.1.5. Stratégies de gestion de crise pour les MPME

Compte tenu des caractéristiques uniques de la pandémie de Covid-19, de sa longue période, de son omniprésence et de son impact transfrontalier, il est probable qu'il y aura un large éventail de stratégies de crise.

✓ Planification, diagnostic et réponse aux crises

Les MPME devraient toutes établir un plan de gestion de crise. Irvine et Anderson (2006) ainsi que Munoz et al (2019) ont également constaté que les MPME dotées d'une planification de crise appropriée survivent et se remettent mieux des événements de crise. De même, Ferris et al (2007) ont conclu que les Ressources Humaines (RH) devraient être responsables de l'élaboration d'un plan de crise impliquant différents niveaux organisationnels pour garantir sa diffusion en temps opportun. Ruff et Aziz (2003) ont déclaré de leur côté que les MPME devraient avoir une équipe de gestion de crise impliquant du personnel de divers domaines et même des spécialistes de crise extérieurs. Ces auteurs sont parvenus à la conclusion que la disposition d'un système d'alerte de crise est cruciale pour survivre aux événements de crise. Pour Kurschus et al (2015), les MPME doivent adopter un système d'alerte de crise complet qui prend pleinement en compte les facteurs financiers et non financiers. Ces auteurs ont également proposé une perspective de partie prenante du diagnostic de crise pour identifier une crise

possible à un stade précoce. D'ailleurs, Liu (2013) a étudié la faisabilité de la construction d'un système de renseignement d'alerte précoce basé sur les crises.

✓ **Résilience, apprentissage dynamique et renouveau stratégique pour les MPME**

Certaines MPME se remettent des crises et d'autres presque pas du tout. Marinoni (2020) a déclaré que la reprise après les crises n'est jamais complète, en particulier dans les MPME en raison de leurs contraintes de ressources et de leurs positions relativement faibles sur le marché (Hong, Huang et Li, 2012). Pendant les périodes difficiles, les nouvelles entreprises en démarrage ont de grandes chances de survivre pendant les périodes de crise que pendant la période de croissance, probablement en raison du manque d'opportunités d'emploi (Simon-Moya et al, 2016). Malgré leurs limites inhérentes, les MPME font preuve d'une réactivité résiliente du marché. Pour Latham et Braun (2011), les stratégies de réponse et les efforts de repositionnement d'une entreprise dénieront sa performance à long terme après la récession. Les stratégies de résilience nécessitent de posséder un état d'esprit de leadership, d'adopter de multiples pratiques de gestion de crise, de maintenir de bonnes relations et un réseau solide, d'identifier les menaces et les opportunités, et de prendre des mesures rapidement et avec souplesse (Simon-Moya et al, 2016). Les stratégies d'après-crise devraient alors se concentrer sur la façon d'augmenter la demande. Les MPME peuvent de ce fait utiliser des plateformes de communication en réseau telles que Facebook, Instagram, Whatsapp, Weibo, etc. pour explorer de nouvelles opportunités commerciales après des événements de crise (Ferris et 2007).

1.2. Choix méthodologiques et justifications

Nous avons mené dans la ville de Cotonou six (06) études de cas en rapport avec six (06) micros, petites et moyennes entreprises (MPME) opérant dans divers secteurs d'activités tels que l'hôtellerie, le commerce en gros et en détails, l'immobilier, l'enseignement privé, les services professionnels et la restauration.

Pour éviter la traçabilité, les MPME participantes sont identifiées E1, E2, E3, E4, E5 et E6. Elles ont été sélectionnées sur la base des critères suivants : i) les entreprises sont de petites entreprises (avec moins de 100 employés) ; ii) les entreprises ont subi un impact significatif de la pandémie actuelle de la Covid-19 ; et iii) les entreprises sont disponibles et disposées à participer à cette recherche. Le tableau 2 résume les informations démographiques des six (06) cas sélectionnés.

Tableau 1 : Informations sur les cas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

E 1	Commerce de gros et de détails	3	2	Oui, mais incomplet	Aucun	Femme	45 ans	Divorcée, 2 enfants non en charge	Directrice Générale
E 2	Enseignement privé	12	38	Oui, complet	Bureau de l'éducation	Homme	58 ans	Marié, 4 enfants à charge	Président Directeur Général
E 3	Réceptif hôtelier	82	35	Oui, complet	Office du tourisme	Homme	62 ans	Retraité, marié, 6 enfants dont 2 à charge	Président Directeur Général
E 4	Agence immobilière	7	2	Aucun	Bureau du logement	Homme	47 ans	Marié, 5 enfants à charge	Directeur Général Adjoint
E 5	Cabinet d'avocats	5	5	Oui, mais incomplet	Barreau	Femme	43 ans	Mariée, 4 enfants	Présidente Directrice Générale
E 6	Cafétéria	23	4	Oui, complet	Bureau Civil Municipal	Homme	39 ans	Marié, 3 enfants	Président Directeur Général

1 : Nom des entreprises ; 2 : Secteurs d'activités ; 3 : Nombre d'employés ; 4 : Ancienneté ; 5 : Organisme de délivrance des licences et de réglementation ; 6 : Organisme de délivrance des licences et de réglementation ; 7 : Profils des dirigeants interviewés ; 8 : Genre ; 9 : Age ; 10 : Situation matrimoniale ; 11 : Fonction.

Source : Auteurs

La sélection de l'échantillon de cette recherche s'est faite par choix raisonné. Car, l'échantillon constitué par choix raisonné s'appuie sur le jugement (convenance) et les critères fixés par les chercheurs (Royer et Zarlowski, 2014). Ces six (06) études de cas sont choisies en fonction de la capacité des MPME à éclairer et à étendre les relations entre les constructions puis à développer une compréhension plus approfondie des réactions des MPME face à la crise de la Covid-19.

Comme tenu de l'objectif de cette recherche et afin de comprendre les défis, les stratégies et les perspectives des MPME pendant la crise de la Covid-19, nous avons jugé nécessaire de collecter des informations auprès des dirigeants des MPME. Ce choix porté sur des dirigeants se justifie par l'hétérogénéité du phénomène étudié qui implique des mouvements inattendus.

Nous avons mené deux séries d'entretiens avec les gestionnaires de chacun des cas. Le premier tour a été organisé du 10 mars au 30 avril 2021. Nous avons mené des entretiens semi-structurés approfondis par les médias sociaux (y compris WhatsApp, Facebook, Instagram, Messenger et Zoom) pour éviter les contacts en face à face pendant la pandémie de la Covid-19. Les entretiens ont duré 55 minutes en moyenne ; ils sont enregistrés et stockés au format numérique dans des clips vocaux WhatsApp ou Messenger. Comme mesure de suivi, nous avons mené un deuxième entretien avec les mêmes entreprises du 20 au 30 mai 2021 pour connaître la gestion en cours de la crise. Les entretiens de suivi ont duré 25 minutes. Nous avons également pris des notes écrites lors des entretiens. Pour valider l'exactitude des données, nous avons envoyé des résumés des entretiens aux personnes interrogées pour confirmation dans les dix jours suivant les entretiens. Pour augmenter la confiance de la participation, nous

avons promis d'envoyer une copie de la version finale de la rédaction à tous les participants.

Les thèmes des entrevues sont exhibés comme suit :

- Impacts économiques et durée de récupération ;
- Stratégies de gestion de crise ;
- Stratégies de survie ;
- Résilience, apprentissage dynamique et renouveau stratégique ;
- Impact de la taille de l'entreprise ;
- Élaboration des politiques.

Avant d'interroger formellement les dirigeants des six (06) MPME sélectionnées, un entretien pilote a été effectué avec un dirigeant d'une autre MPME le 15 avril 2021 afin de nous assurer que les questions sont claires et sans ambiguïté. Nous avons également et soigneusement pris des notes et enregistré les entretiens avec le consentement des personnes interrogées pour garantir l'exactitude des données. Pour la validité de construit, nous avons résumé les réponses des interviewés et nous les avons renvoyées aux répondants pour vérification après les entretiens. Pour confirmer la validité interne, nous avons comparé les résultats à une prédiction faite par un groupe de professionnels des affaires de notre réseau social. Nous avons également essayé d'obtenir un groupe hétérogène de répondants en sélectionnant des MPME de diverses MPME de différentes tailles d'entreprise pour améliorer la validité externe (Yin, 2003).

Nous avons adopté la stratégie de description de cas et les stratégies analytiques d'appariement de modèles et de construction d'explications pour comparer les données au sein des cas et entre les cas (Yin, 2003). Les données des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Le traitement de ces données a été assisté par le logiciel MAXQDA.

2. Résultats

2.1. Description, principaux impacts économiques, stratégies de survie et de résilience des entreprises enquêtées

Les résultats issus de nos données ont fourni des indications sur la description, les principaux impacts économiques, les stratégies de survie et de résilience de chacune de ces entreprises.

2.1.1. Entreprise E1

L'entreprise E1 créée il y a deux ans par deux jeunes entrepreneurs locaux opère dans le secteur du commerce de gros et de détails. Elle vend des vêtements de sport et des équipements sportifs. Le propriétaire a une certaine expérience de crise précédente. Pendant la crise de la Covid19,

E1 a enregistré une perte importante de clients et de son volume de ventes en raison de la panique dans la communauté puis d'une fermeture temporaire des terrains de sport sur instruction des autorités gouvernementales. Le propriétaire estime que la perte financière totale de l'entreprise serait d'environ 12 500 000 FCFA.

L'entreprise dispose actuellement d'un plan et d'une stratégie de gestion de crise, mais avec une focalisation étroite, principalement en raison de la rareté des ressources et du manque de sens de la planification de crise. Elle dispose également d'un plan d'urgence, qui comprend des achats auprès de nombreux fournisseurs et une diversification accrue des produits.

Pendant la pandémie, l'entreprise a réduit ses heures d'ouverture, ses coûts d'exploitation non essentiels et ses stocks. Elle a également stimulé la promotion sur les réseaux sociaux et a offert des remises supplémentaires de 22% pendant la crise. Elle a lancé également de nouveaux équipements sportifs à usage domestique.

En ce qui concerne les stratégies de résilience, l'entreprise prévoit d'augmenter la promotion sur les réseaux sociaux, d'offrir des rabais et de diversifier les produits. Les principaux obstacles ou difficultés de récupération peuvent être un manque de trésorerie et la perte d'un client en raison de la panique dans la communauté en général.

L'entreprise renforcera également la gestion de crise en tant que stratégie d'après-crise. Après la crise de la Covid-19, l'entreprise peut être disposée à investir dans l'apprentissage et la formation en gestion de crise, mais il est trop tôt pour dire dans quelle mesure il n'y a pas de plan précis à ce stade. Enfin, le dirigeant de E1 a mentionné que : « (...). *La taille de l'entreprise ferait une différence dans son secteur d'activités. En général, les MPME subissent une perte économique plus faible en raison des faibles niveaux de stocks, des coûts de main-d'œuvre et des charges locatives. Les MPME montrent également une plus grande flexibilité dans la prise de décisions pour la réduction des coûts de main-d'œuvre et la réduction des prix pour la survie. Il est également plus facile pour les MPME d'adopter des stratégies de résilience telles que la diversification des produits et la relocalisation du magasin pour des loyers inférieurs après la crise. Celles-ci sont principalement dues à la faible bureaucratie dans les MPME* ».

Dans l'entretien de suivi, le dirigeant de E1 a également déclaré que : « (...) *L'activité s'était progressivement rétablie après le pic de la pandémie et qu'au début du mois de janvier 2021, l'entreprise atteignait environ 70% du chiffre d'affaires d'avant la pandémie* ».

L'entreprise E1 est prudente quant à l'avenir en raison de la contraction générale des dépenses des consommateurs pour des articles autres que les nécessités quotidiennes comme les équipements sportifs.

2.1.2. Entreprise E2

L'entreprise E2 est un centre de formation et d'enseignement privé, avec une expérience de 38 ans dans le secteur et elle compte actuellement 47 employés. Elle rapporte un profit annuel supérieur à 75 millions de FCFA. Le propriétaire-dirigeant a une vaste expérience des crises avant la pandémie de la Covid-19. Pendant la crise, tous les établissements d'enseignements sont temporairement fermés par arrêté du gouvernement, entraînant un manque de revenus durant un mois et demi. Les impacts les plus significatifs sont la baisse des ventes, la perte temporaire de clients due à la fermeture des écoles, la panique dans la communauté et la perte de personnel. L'entreprise s'attend à enregistrer une perte d'environ 7 850 000 FCFA. L'impact négatif de cette pandémie est cependant considéré comme lié au secteur d'activités.

L'entreprise dispose actuellement d'un plan et d'une stratégie de gestion de crise, comme l'exige l'organisme de réglementation. Elle a également nommé un directeur en charge de la gestion de crise. Pendant la crise, la direction communique quotidiennement par Zoom, Whatsapp, Facebook, Telegram et Instagram.

Par la suite, l'entreprise renouvellera son plan et ses stratégies de gestion de crise existants. Elle augmentera également le financement d'environ 6 000 000 FCFA par an pour former son équipe de direction et ses employés à la gestion de crise après la pandémie. Elle a l'intention d'augmenter ses revenus en augmentant les promotions dans les journaux et les médias sociaux. La panique dans la communauté en général peut affecter négativement le flux des clients au cours des 2 à 3 prochaines années. La pandémie a également incité la direction de E2 à explorer un nouveau marché consistant à dispenser des cours spécifiques par des canaux en ligne.

Le propriétaire-dirigeant estime que : « (...). *Les impacts de la Covid-19 sont uniques et à l'échelle du secteur d'activités. Néanmoins, les MPME peuvent subir des pertes économiques moindres car les coûts d'exploitation fixes sont inférieurs à ceux des grandes entreprises. Les MPME peuvent avoir l'avantage de modifier rapidement leurs politiques de ressources humaines pendant la pandémie afin de minimiser les pertes économiques sans recevoir de critiques massives de la communauté. Les MPME peuvent également adopter des stratégies de résilience révolutionnaires telles que la diversification des produits ou la diversification du secteur d'activités sans passer par des processus bureaucratiques* ».

Dans l'entretien de suivi, le propriétaire-dirigeant a mentionné que : « (...). *L'activité s'est rapidement redressée et qu'au début du mois de mai 2020, les revenus ont atteint 94% des revenus d'avant la pandémie* ».

La reprise rapide s'explique par le désir du dirigeant d'améliorer leurs compétences techniques pendant un ralentissement économique pour assurer la sécurité de l'emploi.

2.1.3. Entreprise E3

Cette entreprise exploite un hôtel de taille moyenne. L'hôtel fonctionne depuis plus de 20 ans, avec un bénéfice annuel supérieur à 550 millions de FCFA. Le gérant est un propriétaire d'entreprise de deuxième génération. L'entreprise compte 78 employés et plus de 45% sont des travailleurs étrangers. Elle a une vaste expérience de crises.

Pendant la pandémie de la Covid-19, l'hôtel a enregistré une baisse soudaine du taux d'occupation au début de la pandémie qui est tombé à moins de 15%. Les tarifs des chambres de l'hôtel étant relativement bon marché, le taux d'occupation a remonté à plus de 60% en deux mois, ce qui est encore mieux qu'avant la crise. La politique du gouvernement a joué de manière inattendue un rôle vital dans la survie et la reprise à court terme de l'hôtel. La perte financière estimée dans cette crise de la Covid-19 s'élève à environ 8 500 000 FCFA.

L'hôtel dispose actuellement d'un plan et d'une stratégie de gestion de crise. Les propriétaires-dirigeants et de nombreux personnels à différents niveaux sont impliqués dans les procédures de gestion de crise. L'entreprise dispose d'un système de signalisation de crise bien organisé et d'un plan d'urgence, comme demandé par l'organisme de réglementation.

Concernant les politiques RH, l'entreprise a demandé aux salariés d'effacer les congés annuels et de prendre des congés sans solde afin de réduire les coûts salariaux. Elle a également séparé le personnel de première ligne en deux groupes pour éviter la contamination virale. Dans le cadre du plan d'urgence, la direction de l'entreprise a distribué aux employés des cache-nez et des distanciations de 100 mètres pour minimiser la contamination.

Pour les ventes et la promotion, l'hôtel a réduit les tarifs des chambres de 25% pour attirer les clients pendant la pandémie. L'hôtel recherche de nouvelles opportunités commerciales en contactant des entreprises locales pour déterminer si elles ont besoin de louer des chambres pour un séjour prolongé et/ou de déplacer leurs travailleurs étrangers. Pour réduire les coûts et les rassemblements de masse, les restaurants de l'hôtel ont réduit leurs opérations et n'offrent que des petits déjeuners. Plusieurs travaux de maintenance ont été effectués pendant la pandémie alors que le taux d'occupation était faible.

D'autres stratégies de survie adoptées consistent à travailler en étroite collaboration avec des partenaires commerciaux tels que les agences de tourisme, les clients et les fournisseurs. L'hôtel a également réduit ses stocks et a négocié des périodes de crédit prolongées avec quelques fournisseurs.

Afin de se remettre de cette crise de la Covid-19, l'hôtel a renoué des contacts avec des agences de tourisme pour augmenter les ventes de chambres. Dans le même temps, pour éviter de trop dépendre des touristes, l'hôtel explorera le nouveau marché de la résidence à long terme pour les travailleurs étrangers des entreprises locales. Comme le restaurant enregistre des pertes en permanence, l'hôtel a l'intention de fermer les restaurants sauf pour le petit-déjeuner. Il prévoit également d'augmenter les investissements dans la formation à la gestion de crise et à la gestion du stress, avec un investissement annuel estimé à 15 000 000 FCFA. Le principal obstacle à la reprise est principalement la perte potentielle de flux touristique.

Le propriétaire a estimé que : « (...). *Les impacts de la Covid-19 sont à l'échelle du secteur d'activités et cette crise a durement touché le secteur du tourisme. Cependant, par rapport à leurs concurrents de plus grande taille, la politique de prix bas des chambres a aidé notre hôtel à survivre à cette crise* ».

Dans l'entretien de suivi, le propriétaire-dirigeant a mentionné que : « (...). *L'industrie hôtelière ne s'était pas encore rétablie en raison de l'annulation temporaire du transport aérien et maritime à destination. L'hôtel dispose d'un avantage concurrentiel en proposant des chambres à tarifs réduits pour les entreprises locales qui ont besoin d'héberger temporairement leur personnel transfrontalier alors même que le chiffre d'affaires a baissé de 28%* ».

Contrairement à d'autres hôtels internationaux de grande taille, les MPME peuvent modifier rapidement leurs politiques de ressources humaines pendant la pandémie pour minimiser les coûts de main-d'œuvre sans avoir à se conformer aux responsabilités sociales que le gouvernement a prescrites aux grandes entreprises. Les MPME ont également une plus grande flexibilité dans l'adoption de stratégies de relance telles que la réduction des prix, la diversification des produits ou des secteurs d'activités en raison des faibles niveaux de bureaucratie.

2.1.4. Entreprise E4

L'entreprise E4 est une agence immobilière créée il y a deux ans par un groupe de jeunes entrepreneurs locaux. Nous avons interrogé son directeur général. L'entreprise compte huit (08) employés locaux et aucun travailleur étranger. Elle rapporte un profit de 70 millions FCFA annuel. Elle n'a aucune expérience de crise antérieure.

La pandémie de la Covid-19 a provoqué une forte baisse de la demande immobilière et l'entreprise a connu une perte de 30% de clients. Le gestionnaire estime la perte commerciale potentielle à 20 millions de FCFA.

Le mécanisme de gestion de crise existant est relativement immature et l'entreprise n'a actuellement pas de plan de stratégie de gestion de crise ni de plan d'urgence. La gestion de crise se fait principalement sur une base ad hoc.

L'entreprise répond à la pandémie actuelle de Covid-19 en demandant à tous ses employés de travailler à domicile et en annulant tous les rendez-vous avec les clients. Elle n'a pas l'intention d'investir dans l'apprentissage et la formation en gestion de crise.

Le dirigeant estime que : « (...). *Même avec une solide stratégie de gestion de crise, cela ne ferait probablement pas beaucoup de différence. Si le volume de visiteurs ne se rétablissait pas rapidement, la sécurité de l'emploi en souffrirait et entraînerait une baisse de la demande sur le marché du logement. L'entreprise ne peut pas faire grand-chose à part compter sur la relance de l'économie locale* ».

Dans l'entretien de suivi, le dirigeant a mentionné que : « (...). *Début mai 2020, les opérations de l'entreprise sont revenues à la normale, mais avec le brusque déclin du marché de la location, le chiffre d'affaires est tombé à 80% des niveaux d'avant la pandémie. Les impacts de la Covid-19 sont à l'échelle du secteur d'activités et la taille de l'entreprise ne fait pas beaucoup de différence en termes de stratégies de survie et de récupération.*».

Les MPME peuvent alors enregistrer une perte économique plus faible en raison de faibles coûts d'exploitation fixes.

2.1.5. Entreprise E5

L'entreprise E5 est un cabinet d'avocats avec cinq années d'ancienneté et elle compte sept employés locaux et aucun travailleur étranger. Pendant la pandémie de la Covid-19, l'entreprise a fermé ses portes pendant une semaine seulement et ses activités ont été limitées pendant deux semaines supplémentaires. Cette fermeture était nécessaire en raison du report des procédures judiciaires, de la réduction des services publics et du retard des livraisons post-procès. La personne interrogée a mentionné que les procédures de diligence raisonnable pour les transactions civiles ont été retardées. L'entreprise estime une perte financière de 27% du revenu net dans cette crise, mais il s'attend à ce que les impacts de la pandémie ne soient qu'à court terme. Elle dispose actuellement d'un plan d'urgence de gestion pour prévenir la crise ou minimiser les impacts négatifs de la crise sur l'aspect RH. Elle répond à la pandémie actuelle de la Covid-19 en raccourcissant les heures d'ouverture et en réduisant les réunions en face à face. Le dirigeant pense que ces actions sont utiles à la survie dans cet événement de crise. D'ailleurs, il a avoué que : « (...). *Nous communiquons avec nos partenaires par Whatsapp et*

Zoom. Notre entreprise accompagne également ses clients pour faire face à cette crise en leur prodiguant des conseils juridiques sur les ruptures d'emploi et les contrats ».

Entre autres, l'entreprise travaille principalement sur des transactions commerciales et immobilières, et le partenaire s'attend à ce que le recouvrement complet prenne un an. Elle n'envisage pas de modifier ses services, ses processus d'exploitation ou sa position sur le marché une fois la pandémie de la Covid-19 terminée. L'entreprise est prête à investir dans la formation et aussi dans la formation en gestion de crise, principalement en offrant davantage de formation au niveau de la gestion. Elle entend également renforcer ses stratégies de gestion de crise.

Lors de l'entretien de suivi, le dirigeant a estimé que : « (...). *Les affaires étaient presque revenues à la normale et le chiffre d'affaires représentait environ 93% de celui d'avant la crise* ».

L'activité de l'entreprise dépendant de l'environnement économique, toute perturbation du marché portera préjudice à l'activité. La taille de l'entreprise ne ferait pas une grande différence dans les stratégies d'impact économique, de survie et de résilience.

2.1.6. Entreprise E6

L'entreprise E6 est une cafétéria opérant depuis sept ans à Saint Michel, un quartier commercial central de la ville de Cotonou. La cafétéria a embauché 30 employés, dont 20 travailleurs étrangers. Elle a fermé pendant trois (03) semaines durant la pandémie et elle estime enregistrer une perte d'environ 12 500 000 FCFA pendant la pandémie, car elle doit encore payer les loyers et les salaires. Elle s'attend au rétablissement complet et dispose actuellement d'un plan de gestion de crise mais se concentre principalement sur les questions de sécurité alimentaire et de RH. Il existe un mécanisme de documentation formel pour les facteurs financiers et non financiers.

La cafétéria a survécu à la crise de la Covid-19 en fermant le café et en demandant aux employés d'effacer leurs congés annuels. Les employés qui résident à Porto-Novo ont été priés de ne pas reprendre leur travail avant juillet 2020. Grâce à ces dispositions spéciales dans les politiques RH, l'entreprise a réduit ses coûts de main-d'œuvre de 70% pendant la pandémie. Elle a également négocié avec les fournisseurs une période de crédit prolongée. Le café est également passé de la vente à emporter à la livraison pendant la pandémie. Le café propose le déjeuner à prix réduit pour attirer les locaux qui travaillent à proximité.

Après la crise, l'entreprise envisage réduire la taille de ses employés et résilier le contrat avec certains des travailleurs étrangers. Le café envisage également réformer son modèle économique en se concentrant sur le marché de la vente à emporter et en proposant des remises.

Cette entreprise s'est associée également à une entreprise de livraison de nourriture locale afin que le café n'ait pas besoin d'embaucher du personnel pour livrer lui-même. Le café estime que ces actions peuvent consister à réduire les coûts de main-d'œuvre de 20%. L'entreprise est disposée à fournir une formation aux gestionnaires sur la gestion de crise, avec un investissement annuel estimé à 7 250 000 FCFA.

Le propriétaire estime que : « (...). *La pandémie de la Covid-19 a un impact dans tous les secteurs d'activités mais la restauration est l'un des secteurs qui a le plus souffert* ».

Contrairement aux concurrents de plus grande taille, l'action rapide consistant à modifier leurs politiques de RH durant la pandémie a considérablement aidé l'entreprise.

Les MPME peuvent bénéficier d'un faible niveau de bureaucratie dans l'adoption de stratégies de survie.

En somme, nous présentons trois (03) tableaux récapitulatifs de nos résultats. Ainsi, le tableau 3 résume les stratégies de gestion de crise adoptées par les six (06) MPME enquêtées alors que les tableaux 4 et 5 synthétisent les stratégies de survie et de résilience de ces MPME.

Tableau 3 : Stratégies de gestion de crise pour les MPME

Catégories	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6
Planification	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Test	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Signalisation	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Communication entre les employés	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Documentation	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Plan d'urgence	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Surveillance	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui

Source : Auteurs

Tableau 4 : Stratégies de survie pour les MPME

Catégories	Stratégies de survie	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6
Exploitation	Fermeture ou réduction des heures d'exploitation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ressources Humaines	Communication en temps opportun au niveau de la direction	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Politique RH flexible et gestion du stress des employés	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Finances	Réduction des coûts financiers	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Demande de prêts MPME auprès du gouvernement	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Produits	Réduction des stocks	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
	Exploration de nouveaux produits/marchés	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Réseau	Relation client/publicité/réduction promotion	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Prolongation de la période de crédit avec les fournisseurs	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui

Source : Auteurs

Tableau 5 : Stratégies de résilience et de renouvellement pour les MPME

Catégories	Stratégies de résilience et renouvellement	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6
Relation client	Augmentation de la publicité et de la promotion	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	Offrande de rabais	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Apprentissage financier	Réduction des coûts financiers	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Produits	Diversification des produits	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	Exploration d'un nouveau marché	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Apprentissage dynamique	Renforcement des stratégies de gestion de crise	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	Investissement dans l'apprentissage de la gestion de crise	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
	Amendement de la politique RH	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Apprentissage matériel	Investissement dans les équipements de santé et de sécurité	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
	Redécoration	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non

Source : Auteurs

2.2. Analyse et interprétation des résultats

2.2.1. Impacts économiques et durée de récupération

Toutes les MPME ont subi des fermetures temporaires de l'activité et des problèmes de RH. Les MPME participantes ont signalé des pertes économiques importantes. L'impact économique le plus significatif est la perte de flux client (contrainte de demande) au lieu de la difficulté de flux de trésorerie (contrainte financière). Nos résultats sont cohérents avec ceux d'Irvine et Anderson (2006) indiquant que les MPME sont plus vulnérables à la baisse de la demande qu'à celle de leurs finances.

Toutes les MPME participantes s'attendaient à ce que les effets indésirables durent bien au-delà de la période de la crise actuelle de la Covid-19, avec un temps de récupération estimé allant de 3 à 36 mois.

En résumé, les données obtenues viennent soutenir que la crise de la Covid-19 est unique en termes d'omniprésence et de longévité. Les impacts sont transfrontaliers, à la fois géographiquement et intersectoriels.

2.2.2. Stratégies de gestion de crise

À partir des données obtenues, nous avons constaté que les entreprises E2, E3 et E6 disposent d'un ensemble complet de stratégies de gestion de crise. Ce sont des MPME qui ont une longue expérience dans leur secteur d'activité et un effectif plus important, avec une expérience de crise plus étendue et soumise à davantage de réglementations gouvernementales. Les dirigeants de ces MPME sont souvent impliqués dans la gestion de crise. Ces MPME ont également appris des crises précédentes et ont utilisé cette expérience pour développer une stratégie de gestion de crise. D'après les entretiens de suivi, nous avons constaté que ces entreprises montraient des signes significatifs de rétablissement quelques mois après la pandémie. En ce qui concerne les

MPME sans plan de crise formel, ce sont des entreprises avec une position plus faible sur le marché, moins de ressources et un manque de sens de la crise.

Nos résultats sont cohérents avec la littérature existante comme le stipulent Irvine et Anderson (2006) ainsi que Munoz et al (2019) qui ont découvert que les MPME dotées d'une planification de crise appropriée survivent et se remettent mieux des événements de crise. Néanmoins, aucune entreprise n'a indiqué avoir impliqué un expert de crise extérieur dans le mécanisme de crise existant, comme suggéré par Ruff et Aziz (2003).

Cependant, la question de savoir si la mise en place d'un système solide de gestion de crise peut prévenir de futurs événements de crise ou réduire les pertes potentielles lors de la prochaine crise est douteuse. Pourtant, les MPME mieux préparées peuvent facilement surmonter plus tôt le stress.

2.2.3. Stratégies de survie

À partir des réponses des personnes interrogées, nous avons résumé un modèle à cinq catégories de stratégies de survie pour les MPME. Les cinq catégories sont l'exploitation, les ressources financières, les ressources humaines, les produits et le réseau. Toutes les MPME participantes ont déclaré utiliser des stratégies opérationnelles (fermer ou réduire les heures d'ouverture), des stratégies RH (politiques RH flexibles), des stratégies financières (réduction des coûts) et des stratégies de réseau (relation client) pendant la pandémie de la Covid-19. Quatre (04) MPME sur six (06) ont maintenu une communication en temps opportun au niveau de la direction des RH. Trois (03) MPME sur six (06) ont adopté d'autres stratégies de survie de la liste. Les MPME participantes ont trouvé ces stratégies utiles pour survivre à la crise.

Nos résultats sont en adéquation avec la littérature actuelle. Contrairement aux crises précédemment signalées, les MPME ont augmenté la flexibilité des politiques du personnel, réduit les coûts financiers et amélioré la relation client (Doern et al, 2019 ; Irvine et Anderson, 2006).

2.2.4. Résilience, apprentissage dynamique et renouveau stratégique

A partir des données collectées, nous avons proposé un modèle de résilience pour les MPME locales composé de cinq (05) construits : relation client, produits, finances, apprentissage dynamique et équipement. Notre première observation a révélé que les entreprises E2 et E3, avec une ancienneté et une expérience de crise plus étendues, ont tendance à adopter un ensemble plus complet de stratégies de résilience qui incluent tous les construits de notre modèle. Sur les cinq (05) constructions, quatre (04) des six (06) MPME participantes ont adopté la relation client et les produits. Les MPME ont prévu d'améliorer le réseautage avec les clients,

de diversifier leurs produits à l'aide de la technologie et d'explorer de nouveaux secteurs de marché après la crise. Nous avons également observé que les MPME ont tiré les leçons de la crise. Quatre (04) MPME sur six (06) ont déclaré avoir l'intention de réformer et de renforcer leur plan et leur stratégie de gestion de crise. Cinq (05) MPME ont été prêtes à investir dans l'apprentissage de la gestion de crise. Deux (02) MPME ont envisagé de réformer leur politique RH existante. Nous avons également constaté que les entreprises E2 et E3 qui ont adopté un apprentissage dynamique complet dans leurs stratégies de résilience, se sont rapidement remises de la crise. Nos conclusions sont conformes à celles de Saunders et al (2014), Eillot (2009) puis Bullough et Renko (2018) qui ont conclu que les MPME dotées de fortes capacités dynamiques et innovantes et disposées à apprendre des événements de crise se sont rétablies plus vite.

Les MPME avec une expérience commerciale plus courte et moins d'expérience de gestion de crise ont semblé manquer de plans de résilience et de renouvellement stratégique comme observé dans les entreprises E4 et E5. Ces dirigeants ne voient pas la pertinence d'une stratégie de résilience et de renouvellement car ils pensent qu'elle peut ne pas refléter directement la performance financière à court terme. Nos conclusions de recherche sont similaires avec celles de Latham et Braun (2011) qui ont proposé que les conditions initiales de l'entreprise (ressources et capacités) au début d'une récession déterminent sa performance durant et après cette récession.

En résumé, la durée de récupération et l'omniprésence de la pandémie de la Covid-19 peuvent avoir affecté les stratégies de résilience adoptées par les MPME. Nous avons observé une forte concentration sur la diversification des produits, l'exploration de nouveaux marchés et l'apprentissage dynamique dans notre recherche par rapport aux études précédentes menées sur d'autres crises.

2.2.5. Impact de la taille de l'entreprise

Les nouvelles entreprises d'installation, en particulier celles fondées par de jeunes entrepreneurs et de petite taille, ont présenté des avantages en termes de flexibilité et de réactivité lors de la pandémie de la Covid-19. Cinq (05) MPME participantes sur six (06) ont enregistré des pertes économiques plus faibles que les grandes entreprises du même secteur en modifiant leurs politiques RH et/ou en réduisant leurs prix durant la pandémie. Nos résultats sont en adéquation avec ceux obtenus par Simon-Moya et al (2016) ainsi que Doern et al (2019). Une explication possible est que les MPME et les nouvelles start-ups ont un faible degré de bureaucratie (Irvine

et Anderson, 2006). Une autre différence entre les petites valeurs efficaces et les grandes valeurs efficaces est la pression invincible de la conformité responsabilité sociale/sociétale des entreprises. La littérature existante montre que les stratégies de responsabilité sociale des entreprises et la conformité dépendent de la taille de l'entreprise (Youn et al, 2015).

En résumé, les MPME enquêtées font preuve d'une grande flexibilité dans leurs réactions à la crise en raison du faible niveau de bureaucratie et du respect limité de la responsabilité sociale.

2.2.6. Élaboration des politiques

Toutes les MPME étudiées sont satisfaites des politiques gouvernementales existantes sur la gestion de la crise de la Covid-19. Elles ont estimé que les initiatives proposées sont utiles, notamment l'offre de bons électroniques aux consommateurs, la sélection des prêts aux MPME et la garantie d'approvisionnement en masques chirurgicaux. En ce qui concerne le financement, il est à noter que les entreprises E1, E3 et E4 ont indiqué que le remboursement des prêts exercerait une pression financière sur les entreprises. Celles-ci ont suggéré que l'aide gouvernementale supplémentaire pourrait inclure l'augmentation de la valeur des bons de consommation, l'extension du coupon en espèces du consommateur, l'augmentation de la valeur du fonds de formation continue, et la reprise des classes dans les lycées et les établissements d'enseignements supérieurs dès que possible lorsque la pandémie aura diminué.

2.3. Discussion

Nos résultats suggèrent que la pandémie de la Covid-19 a un impact important sur les MPME. Les impacts les plus significatifs sont les contraintes de la demande et les problèmes des RH. Les MPME étudiées font preuve de souplesse dans la gestion des crises car elles ont un faible degré de bureaucratie et sont moins liées par le respect de la responsabilité sociale. Cependant, nous avons observé un manque de mécanismes formels de documentation et de stratégies globales de gestion de crise et d'après-crise pour les nouvelles entreprises avec peu d'expérience de crise antérieure. Toutes ces MPME étudiées montrent un intérêt à explorer de nouveaux marchés et à intégrer la technologie dans leur croissance future, ce qui est un autre signe d'apprentissage actif et d'amélioration après la crise. À long terme, l'envie de croître et d'étendre leur part de marché peut être un puissant moteur pour les MPME afin de renforcer leur résilience et leurs stratégies de renouvellement.

Par ailleurs, nous n'avons pas observé de coopération étroite entre les MPME et les différents acteurs autres que les clients dans leur plan de survie et de redressement. Nous suggérons alors aux dirigeants des MPME de travailler en étroite collaboration avec diverses parties prenantes pour survivre et se remettre rapidement de la crise (Bishop, 2019). Nous avons également

observé une forte dépendance à la technologie durant la crise. Un appel est donc lancé au gouvernement afin qu'il investisse davantage dans l'amélioration des infrastructures informatiques et de télécommunications pour aider les MPME à s'adapter aisément au changement de l'environnement. Dans le même temps, il convient de veiller à protéger la confidentialité des outils de communication en ligne des utilisateurs. Avec l'aide de la technologie, les MPME sont susceptibles d'explorer de nouveaux marchés hors de Cotonou et de trouver de nouvelles opportunités commerciales.

Entre autres, nos résultats ont indiqué que l'industrie touristique est fragile et très vulnérable à tous chocs externes tels que la récente crise de la Covid-19. Ces résultats s'alignent sur ceux obtenus par Irvine et Anderson (2006) puis Jonas et al (2011). Pire encore, les effets néfastes des crises de santé publique sur l'industrie du tourisme peuvent durer beaucoup plus longtemps que la période de crise (Irvine et Anderson, 2006).

Notre recherche contribue à la littérature existante dans la théorie de la gestion de crise en proposant des modèles de stratégies de survie et de résilience pour les MPME durant la pandémie de la Covid-19. Compte tenu du caractère unique de cette crise (impacts à long terme et à l'échelle mondiale et intersectorielle), les résultats des recherches antérieures d'autres événements de crise peuvent ne pas s'appliquer. L'unicité de cette crise de la Covid-19 permet également d'éclairer la classification des crises.

Nous suggérons aux MPME d'envisager des stratégies de gestion de crise à long terme et adoptives en se concentrant non seulement sur les facteurs financiers mais également en tenant pleinement compte des facteurs non financiers. Les dirigeants, la direction, ainsi que les différents niveaux de personnel devraient être impliqués dans l'élaboration de mécanismes de gestion de crise en fonction de leurs besoins.

Parmi les MPME participantes, nous n'avons trouvé aucune entreprise ayant impliqué des parties externes dans les préparatifs de crise. Cette limitation suggère un désengagement potentiel avec les parties prenantes externes et la nécessité de développer un plan de gestion de crise plus large (Dent et Cudworth, 2018).

Il est également difficile de savoir si les MPME sont disposées à investir davantage dans l'amélioration de la gestion des crises. Même pour les MPME ayant un tel plan dans leur cahier des charges, les montants afférents estimés des investissements semblent insuffisants. Nous leur suggérons alors d'apprendre par le biais de réseaux informels, de mentorat ou de coaching. Les MPME doivent rechercher des outils d'apprentissage peu coûteux, innovants, flexibles et utiles.

Toutes les MPME étudiées affichent un degré élevé de satisfaction vis-à-vis des politiques gouvernementales existantes, notamment en termes de contrôle du flux de visiteurs, d'offre de bons d'achat aux consommateurs, d'octroi d'une réduction fiscale spéciale et d'octroi de prêts particuliers aux MPME pendant et après la crise de santé publique.

Il est également essentiel que le gouvernement et les organisations non gouvernementales conjuguent leurs efforts pour renforcer les infrastructures afin de soutenir les MPME et de créer un marché encourageant l'entrepreneuriat, l'apprentissage et l'innovation. Comme le propose Bishop (2019), un stock de connaissances diversifié et solide favoriserait l'entrepreneuriat après les crises.

Conclusion

Cette recherche consistait à découvrir comment les MPME béninoises font face à la pandémie de la Covid-19. Nous nous sommes alors intéressés à comprendre l'impact économique de la pandémie sur les MPME béninoises et la manière dont les dirigeants de ces MPME s'organisent dans la gestion de cette crise sur une période prolongée s'ils avaient un plan formel de gestion de crise, puis nous avons porté un intérêt à identifier les différents types de stratégies de survie adoptées par les dirigeants après la pandémie et à vérifier si ces stratégies adoptées varient selon la taille des MPME. Pour ce faire, nous avons fourni des informations sur la manière dont les MPME ont réagi dès le début de cette récente crise de la Covid-19 puis nous avons apporté des suggestions aux décideurs politiques. La pandémie a créé une agitation drastique dans les MPME. En raison du faible degré de bureaucratie et de leur taille, les MPME ont réagi rapidement et efficacement à la pandémie. Dans cette recherche, nous avons défini un modèle des stratégies de survie pour les MPME dans cinq domaines : opérations, finances, ressources humaines, produits et réseau. De même, nous avons proposé pour les MPME un modèle de résilience composé de cinq concepts : relation client, produits, apprentissage financier, dynamique et matériel. La différence entre nos modèles et ceux proposés par d'autres chercheurs lors des crises précédentes résulte de la dépendance des stratégies de survie et de résilience des MPME au contexte, à la durée de récupération et à la couverture de la crise. Nos résultats de recherche renchérisent la littérature actuelle sur la gestion de crise, en fournissant des preuves empiriques des MPME dans un environnement de ressources carentielles durant une pandémie de longue durée.

Néanmoins, nous avons identifié certains problèmes en termes de planification, de gestion, de résilience et de renouvellement de crise. La gestion de crise étant un processus continu, l'amélioration continue en intégrant les leçons apprises peut minimiser le risque d'une

prochaine crise. Les MPME devraient s'efforcer d'améliorer leur résilience et leurs stratégies de renouvellement pour survivre et se remettre de cette catastrophe de santé publique plutôt que de dépendre de l'aide du gouvernement.

Enfin, nous avons identifié certaines limites dans cette recherche. En raison de l'absence d'une définition uniforme et standardisée des MPME, il convient d'être prudent lorsque l'on essaie de généraliser nos conclusions aux MPME de toutes les juridictions, car leur taille et leurs ressources peuvent ne pas être comparables. Cette recherche s'est concentrée sur la ville de Cotonou (Bénin), une économie dotée de ressources financières abondantes en raison de revenus fiscaux élevés sur le tourisme et certains loisirs comme les jeux. La question de savoir si les MPME opérant dans d'autres contextes réagiraient de la même manière devrait être étudiée en amont. De plus, les résultats obtenus suggèrent que la taille de l'entreprise, l'expérience de crise, l'ancienneté de l'entreprise et la réglementation gouvernementale sont des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les stratégies de gestion de crise, de survie et de résilience adoptées par les MPME. Pourtant, l'un de ces facteurs dominants pourrait être étudié plus avant en se concentrant sur un secteur spécifique et en élargissant la taille de l'échantillon.

Références bibliographiques

Bergeron H., Borraz O., Castel P., Dedieu F. (2020), Covid-19 : une crise organisationnelle, Les presses de Sciences-Po, 131 p.

Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 496-515.

Bullough, A., & Renko, M. (2018). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.

Dent, P., Woo, R. & Cudworth, P. (2018). Crisis Management for the Resilient Enterprise. Deloitte Insights.

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises : business as usual ? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. Page 19/29.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Matherly, T. A. (2007). HRM after 9/11 and Katrina. *Current issues in North American HRM*, 172-185.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.

Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). The impacts of foot and mouth disease on a peripheral tourism area: The role and effect of crisis management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 47-60.

Jonas, A., Mansfeld, Y., Paz, S., & Potesman, I. (2011). Determinants of Health Risk Perception and How They Shape Tourists' Potential Risk-Taking Behavior: A Case Study of Low-Risk-Taking Tourists. *Journal of Travel Research*, 50(1), 87-99.

Kurschus, R. J., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). The criteria to identify company's crisis in the SME sector. *Engineering Economics*, 26(2), 152-158.

Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*.

Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Contacts, and Failures* (2nd ed.). New York : Routledge.

Marinoni G., Land H., Jensen T., (2020), *The Impact of Covid_19 on Higher Education Around the World*, IAU Global Survey Report, The International Association of Universities, May, 50p.

Ruff, P. & Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Saunders, M. N., Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: the role of networks. *Policy and Society*. 21(2), 84-105.

Schleicher A., (2020), *The Impact of Covid_19 on Education Insights From Education at A Glance*, Paris OECD, 30 p.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Beverly Hills, CA.

Youn, H., Hua, N., & Lee, S. (2015). Does size matter ? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 127-134.