



## Influence des facteurs de contingence internes et externes sur la résilience organisationnelle des très petites entreprises (TPE)

INDJENDJE NDALA Pierre Daniel<sup>1</sup>, PETER Simon Gérard Joseph<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Institut Supérieur de Technologie (IST),  
Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)

**Résumé:** L'objectif de cette recherche est de montrer que les facteurs de contingence internes et externes des TPE sont des leviers qui expliquent leur résilience organisationnelle dans le contexte gabonais. La théorie de la contingence est mobilisée pour expliquer que ces TPE s'adaptent à un environnement rigide et survivent donc deviennent résilientes. Nous adoptons une approche mixte (quali-quant) et quantitative confirmatoire, avec des données primaires issues d'un questionnaire auprès de 50 dirigeants de TPE. Les techniques *fsQCA* et la régression logistique binaire sont utilisées pour modéliser la résilience des TPE. Les résultats indiquent que les facteurs internes tels la durée ou l'âge de la TPE qui dépasse la décennie, la pratique d'une comptabilité même sommaire, la capacité de création d'emploi, le statut juridique spécifiquement des EI, SARL et SURL ; et les facteurs externes tels que le mode de financement auprès des banques commerciales et des institutions de microfinance, la sortie de la TPE de l'informel par la légalisation institutionnelle et l'acquittement des impôts et taxes, favorisent la résilience des TPE. Ces facteurs permettent aux managers et à l'Etat de posséder un outil stratégique à six leviers de prévision de la survie et de la création d'emplois malgré l'environnement incertain.

**Abstract :** The objective of this research is to demonstrate that the internal and external contingency factors of VSEs are levers that explain their organizational resilience in the gabonese context. Contingency theory is used to explain that these VSEs adapt to a rigid environment and thus survive, becoming resilient. We adopt a mixed approach (qualitative-quantitative) and confirmatory quantitative analysis, with primary data from a questionnaire distributed to 50 VSE managers. The *fsQCA* techniques and binary logistic regression are used to model the resilience of VSEs. The results indicate that internal factors such as duration or age of the VSE exceeding a decade, the practice of even basic accounting, job creation capacity, and the legal status specifically of LLCs and sole proprietorships; and external factors such as funding methods from commercial banks and microfinance institutions, the exit of the VSE from the informal sector through institutional legalization, and the payment of taxes and duties, promote the resilience of VSEs. These factors provide managers and the government with a strategic tool with six levers for forecasting survival and job creation despite an uncertain environment.

**Mots-clés:** Résilience ; TPE ; Facteurs internes, Facteurs externes ; Théorie de la Contingence.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14731487>

**Published in:** Volume 4 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Bonnardel & *al.* (2018) notent que 4 % des entreprises seulement dépassent le seuil des cinq ans, donc sont résilientes. Au Gabon en 2023, d'après le Ministère de l'économie et des participations et la direction générale de la statistique, 62481 TPE actives sont recensées (soit 91,9%) et 6659 ont fermé, soit 11%. Les créations d'entreprise se font plus par l'apport des capitaux propres ou création pure (60875 entreprises, soit 94%), 2714 entreprises sont nées de l'achat d'un fonds de commerce (4%), 546 entreprises sont acquises (1%) soit par les apports des parents ou par héritage. 17668 entreprises sont déclarées, soit 31% alors que 39891 entreprises ne le sont pas, soit 62%. 15928 entreprises sont des entreprises individuelles (EI), soit 25%, les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), 938, soit 2% et les sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (SURL), 411, soit 0,6%. Le constat général en Afrique est que les entreprises créées qui meurent dans les cinq ans, représentent des pourcentages alarmant de 96% (Ewane & *al.*, 2021). En France, les TPE représentent 96 % des entreprises mais 50 % disparaissent avant leur sixième année, principalement par manque d'anticipation stratégique (Demaison & Rouveure, 2021). Ces constats préoccupent les chercheurs des champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie, et les autorités gouvernementales. Toute entreprise est susceptible de connaître des vicissitudes ou des obstacles tels que crises économiques ou sanitaires, manque de financement, mauvaise gestion, etc. pouvant compromettre sa continuité, par conséquent la conduire à la défaillance (Snoussi & Ibenrissoul, 2024). Les TPE devraient être résilientes pour leur donner les capacités de survivre dépassant un seuil de dix ans afin de créer des emplois pour lutter contre le chômage endémique dans les pays au sud du Sahara. Plusieurs travaux ont développé la résilience individuelle (Charreire Petit & Cusin, 2013 ; Renko & *al.*, 2020 ; Desjardins & Tremblay, 2021) et la résilience organisationnelle (Bégin & Chabaud, 2010 ; Bauweraerts & Colot, 2014 ; Frimousse & Peretti, 2021 ; Dubruc & Khawaja, 2023 ; Cheggag & Mokhlis, 2024). Koninckx & Teneau (2010) postulent que de nombreux éléments de la résilience mis en évidence au niveau individuel peuvent être transposés à l'organisation. Il est nécessaire de développer les facteurs de résilience liés à une entreprise directement, par transposition. Nous focalisons notre attention sur la résilience organisationnelle des TPE. En outre, nous suivons la conceptualisation globale de la résilience proposée par Duchek (2020). Nous nous intéressons donc à la capacité d'anticipation, de réaction et d'adaptation de la TPE pour éviter sa défaillance. La résilience dans une entreprise fait référence à la capacité de faire face à des défis, à s'adapter aux changements, à rebondir après des situations difficiles et à prospérer malgré les adversités. C'est la capacité d'une entreprise à maintenir son fonctionnement, à s'adapter aux nouvelles réalités et à saisir les opportunités, même dans des périodes de turbulence ou de crise. Nous indiquons que la résilience d'une TPE est consubstantielle à sa survie ou sa pérennité. Ce sujet d'intérêt mobilise de plus en plus des chercheurs. La résilience est déjà un paradigme dans le champ de l'écologie (Béné & *al.*, 2012). Cependant, elle reste encore en discussions dans les disciplines comme les sciences de gestion, de l'organisation etc. De l'abondance des travaux de recherche sur la résilience, les chercheurs s'accordent sur l'absence d'un cadre conceptuel délimitant de manière universel l'étendue du concept et les facteurs qui le favorisent. Les recherches sur la résilience organisationnelle ont conduit à des résultats mitigés, compliquant ainsi le développement d'un cadre référentiel (Cheggag & Mokhlis, 2024). Ces derniers notent qu'il n'existe pas de modèle unique de facteurs déterminant la résilience des organisations. Ainsi, nous nous posons les questions « Quels sont les facteurs internes et externes, qui expliquent la résilience organisationnelle des TPE ? » et « Dans quelle mesure ces facteurs influencent-ils cette résilience ? » ce papier a un double objectif, d'une part, de trouver les différents leviers ou facteurs qui peuvent expliquer la résilience des TPE, d'autre part, de déterminer l'importance de leur influence sur cette résilience. Duchek (2020) souligne que pour être résiliente, une organisation doit développer une base de connaissances large et diversifiée afin d'anticiper les changements internes et externes, même si ces connaissances sont

éloignées du cœur de métier de l'organisation. Pour répondre aux questions de recherche, nous suivons le canevas suivant: une revue de littérature sur la résilience et les facteurs de contingence d'une entreprise, et un ancrage théorique, puis la présentation d'une méthodologie de la recherche suivie des résultats de la recherche, de leurs discussions et des apports théoriques et managériaux avant de conclure.

## **2. Revue de littérature et ancrage théorique**

Nous présentons les facteurs internes et externes contingents et la théorie de la contingence.

### **2.1 Facteurs de contingence internes et externes de résilience organisationnelle**

Dans la veine de Duchek (2020), nous considérons la résilience par les trois étapes définies par l'auteur, l'anticipation, la réaction et l'adaptation avec les capacités respectivement la capacité à observer les développements internes et externes, la capacité de développer et de mettre en œuvre des solutions et les capacités de changement organisationnel. Les organisations sont souvent contraintes de s'adapter à leur environnement pour échapper à la défaillance. C'est pourquoi l'analyse de la résilience organisationnelle nécessite la recherche des facteurs contextuels internes et externes liés à ces TPE. « La résilience organisationnelle représente les qualités et les capacités d'adaptation qui permettent à une organisation de survivre et de se maintenir pendant les périodes de turbulences. » (Börekci Rofcanin & Gürbüz, 2015, p. 6839). Les petites organisations animées par une volonté de survie et de pérennité, sont contraintes d'être alertes, en veille et proactives. L'importance du niveau de résilience atteint par plusieurs petites organisations évoluant souvent dans l'informel et rencontrant des difficultés, entre autres, d'exclusion du financement, d'exclusion des marchés publics, des coûts de légalisation, des fluctuations et des crises économiques, d'instabilité politique, etc. Elles survivent malgré ces obstacles, dépassant souvent les cinq années d'existence. Ainsi, nous nous intéressons à leur résilience organisationnelle. Panjaitan (2022) trouve que la résilience organisationnelle affecte positivement la résilience des microentreprises et des très petites entreprises, obtenue à partir de facteurs internes et de perturbations externes. Leba (2024) note que les PME africaines possèdent une résilience presque innée. De ce fait, nous proposons une analyse des facteurs internes des petites organisations tels que l'âge de l'organisation, la pratique de la comptabilité, la création d'emplois et le statut juridique de l'organisation; et les facteurs externes de résilience organisationnelle tels que les financements venant de l'extérieur notamment des banques commerciales et/ou des institutions de microfinance, des tontines, des aides familiales, difficilement mobilisés et les contraintes institutionnelles tels que le paiement des impôts, les déclarations des employés à la caisse de sécurité sociale et la légalisation de l'organisation qui présentent des coûts qui dépassent leur surface financière etc. Dubruc & Khawaja (2023) considèrent le maintien de relations de confiance avec ses clients, une production fiabilisée et une GRH durable, sont trois piliers qui permettent à la PME de renforcer sa résilience organisationnelle. Kabore (2022) relève que divers facteurs, notamment la taille de l'entreprise, le modèle d'entreprise et l'ensemble des stratégies de résilience, la réduction dans l'activité opérationnelle, le changement culturel (organisationnel) et la numérisation accrue, ont permis de renforcer la résilience de l'entreprise. Quant à Belhazi et al. (2024), les facteurs qui contribuent à la résilience de l'organisation, sont la culture organisationnelle, la transformation digitale, le leadership, la gestion efficace des ressources, etc. Dubruc & Khawaja (2023) soulignent que la Responsabilité Sociétale des Entreprises favorise une vision à long et moyen terme et développe ainsi sa résilience dans des actions internes et externes pour assurer la poursuite de son activité. Snoussi & Ibenrissoul (2024) relèvent que les réserves financières, le réseau social, l'innovation, l'apprentissage des crises passés, constituent des facteurs clés de la résilience organisationnelle. Tiona Wamba & al. (2020) montrent que

les facteurs de contingence structurelle sont les causes des difficultés d'adaptation au système comptable OHADA par les PME. Kambale Kavutirwa (2024) confirme l'hypothèse selon laquelle l'état d'un système d'information comptable (SIC) dans les PME est mauvais. Ainsi, le SIC devient un enjeu pour la survie des PME de ce fait, la tenue d'une comptabilité est un défi à relever. Chanhoun & Lankpokinto (2023) considèrent la comptabilité de gestion comme un facteur interne de résilience organisationnelle d'une entreprise car elle connaît une évolution significative grâce à la mise en œuvre de nouvelles techniques de calcul de coût et la disponibilité d'informations plus détaillées sur ces coûts afin de rester viables sur le marché. Cependant, les dirigeants des PME ont peu recours à un système d'information de gestion formalisé (Noudohouenou & Sylla Doucoure, 2022). Thibaut Clermont<sup>1</sup> (2024) dans un dossier intitulé « Quel est le taux de survie des entreprises récemment créées? » relève que les caractéristiques des entreprises qui survivent mieux que les autres sont, l'expérience du porteur de projet, les moyens financiers investis lors du lancement de l'activité, le statut juridique choisi pour l'entreprise, la taille de la commune d'implantation et le secteur d'activité de l'entreprise. Le facteur tel que la durée ou l'âge de l'entreprise, qui indique sa durabilité correspondant davantage à une échelle de temps plus longue (Meacham, 2016). La durabilité organisationnelle, comprise comme la capacité des organisations à survivre et à prospérer à court et à long terme, dépend de la résilience organisationnelle (Weber, 2023). indique aussi son temps de résilience. Nous nous inscrivons dans la l'optique que la durabilité est une composante de la résilience. Quant à la capacité de création d'emplois, Nzangire Tavugha (2024) montre que les PME, s'adaptent lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes de main-d'œuvre, elles se tournent fréquemment vers l'embauche indépendante, pour résoudre le défi de l'embauche directe ou l'auto-emploi. Plus largement, Nzangire Tavugha (2024) note que l'embauche directe, l'adaptation ou le recours aux personnes les plus expérimentées, l'adaptabilité, la flexibilité et la gestion efficace des ressources humaines sont les principales composantes de la résilience. El Jarari (2024) relève, entre autres, les Filets de Sécurité Sociale comme un des déterminants de la résilience qui englobent les mécanismes de soutien formels et informels sur lesquels les organisations peuvent compter en cas de choc, incluant les transferts sociaux et les réseaux de solidarité. Dans notre contexte, il représente les services de sécurité sociale. Le statut juridique que note Thibaut Clermont (2024) comme l'une des caractéristiques des entreprises qui survivent mieux que les autres donc plus résilientes. Les EI, SARL et SRL sont plus flexibles car elles présentent de nombreux avantages pour les entrepreneurs. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports, protégeant ainsi leur patrimoine personnel en cas de difficultés financières de l'entreprise. Dans notre contexte, les différents facteurs internes à une TPE cités supra sont des facteurs qui expliquent l'adaptation des TPE face aux éléments qui peuvent les conduire à la défaillance. Il y a en plus des facteurs extérieurs à la TPE tels que le financement. Tuegno (2024) préconise aux TPE, de tenir et d'informatiser leurs comptabilités afin de disposer de documents comptables, à même de faciliter l'obtention du financement auprès des structures financières. La vulnérabilité organisationnelle des PME est due, entre autres, à la vulnérabilité financière en raison des difficultés à trouver des financements relais aux financements d'amorçage (Reboud & Séville, 2016). El Jarari (2024) souligne que l'accès aux services financiers est un facteur dominant par l'accès au crédit auprès d'une banque. Cette capacité à mobiliser des ressources financières, notamment à travers des prêts bancaires, contribue à renforcer leur résilience à court, moyen et long terme (El Jarari, 2024). Les facteurs de contingence structurelle tels que l'âge de l'entreprise, la structure de propriété SARL ou SRL et le type de financement influencent significativement les pratiques comptables des PME au Mali (Faroko & Sidibé, 2023). La légalisation ou la sortie de la TPE du secteur informel ou la formalisation serait également un facteur externe de

<sup>1</sup> Thibaut Clermont est Co-fondateur et rédacteur du site Le Coin des Entrepreneurs, Média online de référence sur la création, la reprise et la gestion d'entreprise Expert en création d'entreprise. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/taux-de-survie-entreprises-creees/> Ce dossier a été mis à jour pour la dernière fois le 15 octobre 2024 et consulté 24 novembre 2024 à 9h27.

résilience organisationnelle car elle permettra aux TPE d'être éligibles aux commandes de l'Etat. Soukaina & *al.* (2022) soulignent qu'il convient d'organiser une intégration progressive des entreprises informelles dans le secteur formel en insérant et restructurant les activités vulnérables et l'économie informelle. L'impact des politiques de formalisation est modéré et plus prononcé pour la régularisation des entreprises que pour l'extension de la protection sociale des travailleurs (Adair, 2020). Skinner & Rogan (2019) estiment que le secteur informel en Afrique du Sud n'apparaît pas comme un « amortisseur » de crise anticyclique. Fajnzylber & *al.* (2009) trouvent un impact positif de la formalisation sur le niveau de profit des microentreprises et sur leur probabilité de survie. D'après Boly (2018), la formalisation augmente les bénéfices et la valeur ajoutée des entreprises formalisées par rapport à la période informelle à court terme (un an) et persistent à moyen terme (trois ans ou plus). Concernant l'acquittement des taxes et impôts, Kambale Kavutirwa (2024) soutient que l'entreprise est soumise à des conditions institutionnelles décourageantes pour les entrepreneurs, lesquelles se lisent à travers un régime fiscal dominé par une tracasserie et une multiplicité d'impôts et taxes. Ces conditions ne permettent pas sa survie ; Zhang & Matiashvili (2020) notent que les gouvernements peuvent mettre en place des initiatives fiscales appropriées, pendant les crises, pour renforcer la viabilité budgétaire à long terme des entreprises. La TPE sait développer des procédures formelles et informelles capables de détecter et anticiper les difficultés potentielles de son environnement. La théorie de la contingence apporte des explications à la résilience ou non des TPE, dans la veine de Burns & Stalker (1961) soutiennent l'idée selon laquelle les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation interne est la mieux adaptée aux contraintes de leur environnement.

## **2.2 Théorie de la contingence et résilience organisationnelle des TPE**

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standardisées (Plane, 2015). La contingence est définie comme la probabilité qu'un phénomène survienne ou pas. Par définition, la théorie de contingence est la situation où l'état d'une organisation est déterminé par la valeur de facteurs internes et externes indépendants, voire contradictoires de ses objectifs. La théorie de la contingence est un modèle de gestion qui souligne l'importance du contexte ou des circonstances dans lesquelles une organisation opère pour déterminer les approches de gestion appropriées. Contrairement aux modèles traditionnels qui prônent des normes ou des règles universelles pour la gestion, la théorie de la contingence reconnaît que les décisions et les actions doivent être adaptées aux spécificités de chaque situation. La théorie de la contingence repose sur l'idée que les organisations ne fonctionnent pas dans un environnement vide, mais sont influencées par une multitude de facteurs externes et internes. Ces facteurs peuvent inclure les caractéristiques de l'organisation, le type de produits ou de services offerts, les marchés ciblés, les technologies utilisées, la culture d'entreprise, les concurrents, ainsi que l'environnement politique, économique, social et technologique. L'un des concepts clés de la théorie de la contingence est celui de l'adéquation entre les caractéristiques de l'organisation et son contexte externe. Cela signifie que les pratiques de gestion qui fonctionnent bien dans une situation donnée peuvent ne pas être efficaces dans une autre situation, même si les paramètres internes de l'organisation restent constants. La théorie de la contingence propose plusieurs dimensions dont les décisions et pratiques de gestion peuvent être ajustées. Ces dimensions peuvent inclure le degré d'incertitude du marché, le niveau de technologie utilisé, la taille de l'organisation, le type de structure organisationnelle, la culture d'entreprise, le mode de leadership, le style de communication utilisé, le statut juridique, l'âge ou la durée, la capacité à recruter, le système d'information comptable etc. Cette théorie stipule qu'il est probable qu'un facteur interne ou externe propre à l'organisation ait un effet

sur une ou plusieurs de ses composantes. Elle reconnaît que les approches de gestion doivent être adaptées aux spécificités de chaque situation pour maximiser l'efficacité organisationnelle. Dans notre contexte, cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes provoquent des évolutions dans le management des organisations. Les caractéristiques organisationnelles et structurelles des entreprises sont différentes selon la taille. Les TPE évoluent, s'adaptent et réagissent face aux difficultés contextuelles. Les TPE en Afrique sont un modèle d'entreprise qui varie entre formalité et informalité, adaptabilité et innovation, reflétant les spécificités culturelles et régionales (Simen, 2024). Au Bénin 2% seulement des entreprises créées entre 2015 et 2021, survivent à cause de la mauvaise organisation interne et le choix d'outils de décision non approprié (Noudohouenou & Sylla Doucoure, 2022). La TPE s'appuie sur la réactivité et la proactivité pour assurer sa pérennité. Face à un environnement rigide, la TPE se crée un niveau de coordination interne, capable d'atténuer l'incertitude pour sa survie. Plusieurs facteurs l'influencent et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour qu'elle s'adapte. La flexibilité dont jouit la TPE, lui confère un atout majeur dans des situations où un trop grand formalisme est source d'inertie. Pour exister, la TPE dépend de son contexte environnemental qui contraint et forme sa structure. Les TPE sont des unités de très petite taille que nous apprécions, à partir d'un certain nombre d'indicateurs notamment, un faible capital au démarrage, les fonds propres sont souvent largement inférieurs à un million de francs CFA, le nombre de salariés compris entre 1 et 3, la modicité des outils et équipements de production, la caractéristique de l'investissement initial, le faible chiffre d'affaires et le résultat évalué quotidiennement ou mensuellement relativement bas. Les TPE éprouvent du mal à financer leurs besoins de trésorerie qui ne favorisent pas une exploitation efficace de leur activité. Ces conditions difficiles sont incertaines. La TPE doit palier ces insuffisances. Ainsi devenir résiliente. La résilience est utilisée pour indiquer une caractéristique de résistance à des événements négatifs futurs (Buang, 2017). Castellacci (2015) définit la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements de son environnement. Quant à Sapeciay et al. (2017), elle est la capacité d'une organisation à survivre et à prospérer face aux changements et aux incertitudes. Nous retenons la définition intégrée de Ruiz-Martin & al. (2018), pour qui, la résilience est expliquée par des dimensions stratégiques et opérationnelles. D'où la question principale de recherche: « Quels sont les facteurs internes et externes, qui expliquent la résilience organisationnelle des TPE ? » Et la question complémentaire « Dans quelle mesure ces facteurs influencent-ils cette résilience? »

Nous déduisons de tout ce qui précède les hypothèses suivantes:

H1: les facteurs internes d'une TPE influencent positivement sa résilience organisationnelle.

H11: la durée ou l'âge de la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.

H12: le statut juridique de la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.

H13: la pratique de la comptabilité dans la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.

H14: la création d'emplois par la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.

H2: les facteurs externes d'une TPE Influencent positivement sa résilience organisationnelle.

H21: la déclaration de la TPE à la sécurité sociale influence positivement sa résilience organisationnelle.

H22: le financement de la TPE par les institutions financières influence positivement sa résilience organisationnelle.

H23: l'acquittement des taxes et impôts par la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle

H24: la sortie de la TPE du secteur informel influence positivement sa résilience organisationnelle.

Dans les PME et TPE, les pratiques managériales sont associées aux facteurs internes et externes. Ces facteurs que nous explorons à partir des données empiriques sont relatifs à l'explication de la résilience due aux différentes pressions de l'environnement, autant contextuelles qu'institutionnelles, subies par les TPE que nous présentons dans la figure 1.

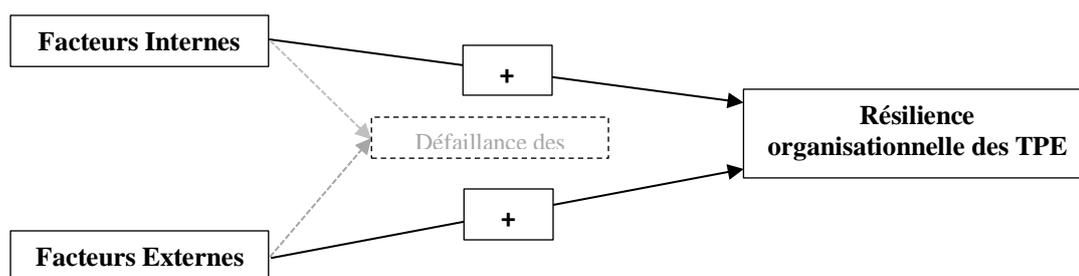


Figure 1. Cadre d'analyse de la résilience organisationnelle des TPE.

### 3. Méthodologie, données et technique de traitement

Nous présentons la méthodologie de la recherche, les données et les techniques de traitement.

#### 3.1 Méthodologie

La méthodologie que nous adoptons est mixte quali-quantitative exploratoire et quantitative confirmatoire respectivement car nous cherchons à expliquer qualitativement la résilience par les facteurs internes et externes et nous cherchons à déterminer l'importance de ces facteurs sur la résilience des TPE.

#### 3.2 Données du terrain

Les données de cette recherche sont issues de l'administration d'un questionnaire auprès de 50 propriétaires-dirigeants des TPE. Ils ont donné leur impression sur les caractéristiques de leur TPE (l'âge, l'effectif, l'année de création, le mode de financement, le recrutement), leurs obligations envers l'Etat (déclaration des employés à la caisse de sécurité sociale, le paiement des impôts et taxes, la légalisation de la TPE). Nous avons défini la condition ou la variable expliquée RESILIENCE et les conditions explicatives ou variables explicatives en rapport avec: les facteurs internes à la TPE notamment, l'adoption d'un système d'information comptable, la capacité de recrutement, le statut juridique et l'âge de la TPE; et les facteurs externes tels que la déclaration des employés à la sécurité sociale, le mode de financement de la TPE, la légalisation institutionnelle et le règlement des taxes et impôts. Ces conditions ou variables sont binaires (1 ou 0) selon l'observation ou non du phénomène résumées dans le tableau 1.

Tableau 1. Mode de dichotomisation.

Variables	Modalité=0	Modalité = 1
Age	Age de la TPE inférieur strictement à 10 ans	Age de la TPE supérieur ou égal à 10 ans = 1
Stat_jur	TPE est entreprise non classée = 0	TPE est une EI, SARL ou SURL = 1
Recrut	TPE ne recrute pas = 0	TPE opère un mode de recrutement Oui = 1
Secu	TPE n'assure pas ses employés Non = 0	TPE assure ses employés Oui = 1
Compta	TPE ne tient pas une comptabilité Non = 0	TPE tient une comptabilité Oui = 1
Finance	Economie personnelle + Famille + Tontine = 0	Banque ou IMF = 1
Taxe	TPE ne paie pas de taxe Non = 0	TPE paie taxe Oui = 1
Legalite	TPE n'est pas inscrite ni reconnue par l'Etat	TPE est inscrite et reconnue par l'Etat = 1
Résilienc	Probabilité de défaillance de la TPE < 0,5 = 0	Probabilité de résister à la défaillance et s'est adaptée ≥ 0,5

Source: Auteurs 2024.

Après avoir identifié les facteurs internes et externes affectant la résilience, l'objectif est donc de déterminer la relation liant ces facteurs à cette résilience de TPE. Ainsi, nous déterminons la probabilité pour qu'une TPE soit résiliente en présentant les dits facteurs.

Nombre total de facteurs = Stat\_jur + Recrut + Secu + Compta + Finance + Taxe + Legalite = 7.

Nous considérons qu'une TPE qui obtient un score de 7 facteurs a toutes les chances d'être résiliente. La probabilité pour qu'une TPE soit résiliente = (Nombre de facteurs favorables/ Nombre total de facteurs=8). C'est-à-dire que si une TPE qui a une probabilité supérieure à 0,5 est résiliente = 1. Si elle a une probabilité inférieure à 0,5 alors la TPE est fragile donc ne présente pas de un caractère résilient (Resilience = 1); a contrario la TPE ne devient pas résiliente si elle enregistre une configuration comportant moins de quatre variables (Résilience = 0). Le test utilisé permet de faire ressortir un certain nombre de variables et d'identifier les combinaisons potentielles. Notre objectif est de bien saisir la réalité de la résilience des TPE.

### 3.3 Techniques de traitements

Pour le traitement des données de cette recherche, nous utilisons les logiciels Tosmana plus précisément la technique *fsQCA* pour obtenir les formules qualitatives de la résilience des TPE.

*fsQCA* est une méthodologie permettant d'obtenir des résumés linguistiques à partir de données associées à des cas. Contrairement aux méthodes plus quantitatives basées sur la corrélation, *fsQCA* cherche à établir des liens logiques entre des combinaisons de conditions causales. En effet, c'est une causalité conjoncturelle et un résultat souhaité, le résultat étant des règles qui résument la suffisance entre des sous-ensembles des combinaisons possibles des conditions causales. Les règles sont reliées par des foncteurs logiques OU (+) et ET (\*).

Le logiciel Minitab est utilisé pour la modélisation par régression logistique binaire afin d'obtenir le niveau d'impact de ces conditions sur la résilience organisationnelle. Nous chercherons à spécifier les facteurs qui influencent la résilience des TPE et leur importance. En partant des données empiriques sur 50 TPE à partir du tableau de données (tableau de dichotomisation en annexe 1). Le modèle logistique binaire est utilisé pour prédire l'issue d'une variable dépendante binaire à partir d'un ensemble de variables indépendantes. Cette technique statistique est couramment utilisée dans les études de marketing et toute autre situation où nous cherchons à prédire un résultat binaire, c'est-à-dire avoir un résultat soit « oui » soit « non ». L'idée fondamentale du modèle est d'estimer la probabilité d'un événement en utilisant une fonction logistique. Contrairement à d'autres modèles de régression, la fonction logistique prend une valeur continue entre 0 et 1, ce qui permet de représenter une probabilité. La formule de base du modèle logistique binaire est :  $logit(P) = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_k * X_k$ . Dans cette équation,  $logit(P)$  représente la transformation logistique de la probabilité  $P(1)$  que l'événement d'intérêt se produise. Les variables  $X_1, X_2, \dots, X_k$  sont les variables indépendantes qui influencent la probabilité de l'événement, et les coefficients  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$  sont les paramètres du modèle à estimer. Les estimations des coefficients peuvent ensuite être interprétées pour comprendre l'influence des variables indépendantes sur la probabilité de l'événement d'intérêt. Par exemple, si le coefficient  $\beta_1$  est positif, cela indique qu'une augmentation de la variable  $X_1$  est associée à une augmentation de la probabilité que l'événement se produise. Inversement, si le coefficient  $\beta_1$  est négatif, cela indique qu'une augmentation de la variable  $X_1$  est associée à une diminution de la probabilité que l'événement se produise.

## 4. Résultats et discussions

Nous présentons les résultats de la *fsQCA*, de la régression logistique et leurs discussions.

### 4.1 Résultats issus de la *fsQCA* et de la régression logistique binaire

Nous obtenons une formule parcimonieuse F1 qui présente la résilience (RESILIENCE) des TPE.

## 4.1.1 Formule de fsQCA de la résilience des TPE

$$(F1) : \quad AGE * FINANCE + STAT\_JUR * COMPTA + LEGALITE * RECRUT \\ + AGE * COMPTA * TAXE \rightarrow RESILIENCE$$

**Tableau 2.** Indicateurs d'importance des conditions

Membres	Consistency	Coverage	Uniq. cov.
<i>AGE * FINANCE</i>	1,0000	0,2121	**
<i>STAT_JUR * COMPTA</i>	1,0000	0,1515	**
<i>LEGALITE * RECRUT</i>	1,0000	0,6667	**
<i>AGE * COMPTA * TAXE</i>	1,0000	0,6364	**

**Source:** Auteurs 2024.

La combinaison simultanée des conditions « *LEGALITE \* RECRUT* » explique 66,7% la résilience des TPE, la combinaison « *AGE \* COMPTA \* TAXE* » l'explique à 63,7%, la combinaison « *AGE \* FINANCE* » l'explique à 21,2% et la combinaison « *STAT\_JUR \* COMPTA* » explique la résilience à 15,2%. La formule F1 indique que la résilience des TPE peut être expliquée par quatre combinaisons de facteurs à savoir:

1. si les TPE existent depuis plus d'une décennie à partir de leur création et qu'elles sont financées par les banques commerciales ou les institutions de microfinance; OU
2. si les TPE sont des EI, SARL ou des SURL et qu'elles détiennent un système d'information comptable même sommaire pour pratiquer une comptabilité journalière ou mensuelle; OU
3. si les TPE sont légalisées institutionnellement, n'évoluant plus dans l'informel et qu'elles recrutent; OU encore
4. si les TPE existent depuis plus d'une décennie à partir de leur création et détiennent un système d'information comptable même sommaire pour pratiquer une comptabilité journalière ou mensuelle et qu'elles paient leurs taxes et impôts.

Ce modèle est justifié empiriquement par 33 cas de TPE sur les 50, soit un pouvoir explicatif de 66%. Les variables *TAXE*, *LEGALITE*, *COMPTA*, *RECRUT* et *AGE* sont nécessaires à l'explication de la résilience. Nous expliquons les différentes conditions des résultats précédents. La condition sur l'âge de la TPE des combinaisons 1 et 4, s'explique par la résistance à la défaillance malgré les problèmes rencontrés c'est la définition même de la résilience car elles survivent malgré tout. La condition sur la comptabilité des combinaisons 2 et 4 s'explique car la tenue d'une comptabilité est un gage de confiance pour une TPE auprès des parties prenantes. Elle peut dans ce cas, être accompagnée facilement par des institutions financières car elle est crédible par la transparence de ses comptes. Les conditions sur la légalisation et du paiement des impôts et taxes, respectivement des combinaisons 3 et 4, s'expliquent par une TPE qui est reconnue par les autorités institutionnelles et qu'elle paie ses impôts et taxes, donc elle n'évolue plus ou pas dans l'informel. Ainsi, elle peut être éligible aux marchés publics, ou bénéficier des exonérations et des facilités accordées par l'Etat. La condition sur le recrutement de la combinaison 3, s'explique par une TPE qui recrute, donne des signaux qu'elle se porte bien et qu'elle a de quoi survivre et payer ses employés. C'est un vrai signe de vitalité de la TPE. La condition sur le statut juridique des TPE de la combinaison 2 s'explique par la flexibilité de ces formes d'entreprises. Elles s'adaptent vite. La condition sur le financement des TPE de la combinaison 1, s'explique par la confiance et la crédibilité que ces TPE ont vis-à-vis des institutions financières car elles évoluent dans le formel, détiennent une comptabilité (transparence), etc.

4.1.2 Modélisation logistique binaire de la résilience

$P(1) = \frac{\exp(Y')}{1 + \exp(Y')}$  avec  $Y'$  est la probabilité que la TPE soit résiliente.

$$Y' = -66,3 + 14 * \text{Age} + 14 * \text{Stat}_{\text{jur}} + 15 * \text{Compta} + 16 * \text{Credit} + 29 * \text{Legalite} + 28 * \text{Recrut} + 16 * \text{Taxe}$$

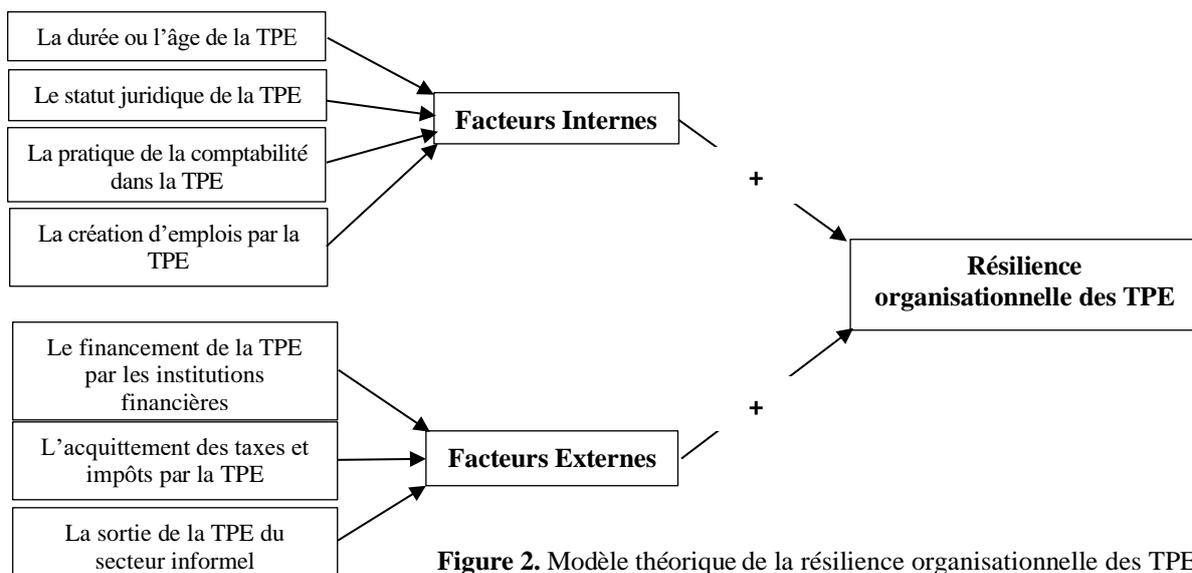
La modélisation logistique binaire obtenue est significative et indique que tous les coefficients sont positifs donc chacun des prédicteurs rend plus probable la résilience de la TPE. Nous obtenons spécifiquement que si l'âge de la TPE varie d'un an, alors la probabilité que la TPE soit résiliente augmente de 14 %. Quand le statut juridique de la TPE est une EI, SARL ou SURL alors sa résilience augmente de 14%. Quand le TPE pratique une comptabilité même sommaire, alors la probabilité de sa résilience augmente de 15%. Quand la TPE est financée par une banque commerciale ou une institution de microfinance, alors la probabilité de sa résilience augmente de 16%. Quand la TPE évolue dans le formel, alors la probabilité de sa résilience augmente de 29%. Quand la TPE recrute ou crée des emplois, alors la probabilité de sa résilience augmente de 28%. Enfin, une TPE qui paie ses taxes et impôts voit la probabilité de sa résilience augmenter de 16%. Ces différents résultats nous permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses retenues que nous consignons dans le tableau 3.

**Tableau 3.** Décisions sur les hypothèses retenues.

Hypothèses	Décisions
H11: la durée ou l'âge de la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H12: le statut juridique de la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H13: la pratique de la comptabilité dans la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H14: la création d'emplois par la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H1: les facteurs internes d'une TPE influencent positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H21: la déclaration de la TPE à la sécurité sociale influence positivement sa résilience organisationnelle.	Infirmée
H22: le financement de la TPE par les institutions financières influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H23: l'acquittement des taxes et impôts par la TPE influence positivement sa résilience organisationnelle	Confirmée
H24: la sortie de la TPE du secteur informel influence positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée
H2: les facteurs externes d'une TPE Influencent positivement sa résilience organisationnelle.	Confirmée partiellement

**Source:** Auteurs 2024.

Nous obtenons le modèle théorique de la résilience organisationnelle des TPE en fonction des facteurs internes et externes de contingence de la figure 2.



**Figure 2.** Modèle théorique de la résilience organisationnelle des TPE.

## 4.2 Discussions des résultats de la recherche

La mobilisation de l'approche contingente permet une meilleure explication de la résilience organisationnelle des TPE.

Ainsi, nous confirmons que les facteurs internes retenus qui influencent positivement la résilience organisationnelle des TPE sont, la durée ou l'âge de la TPE supérieur à 10 ans est en phase avec Meacham (2016), Weber (2023), Faroko & Sidibé (2023) et Nzangire Tavugha (2024), le statut juridique de la TPE telles que les EI, les SARL et les SRL rejoint le résultat de Thibaut Clermont (2024) et Faroko & Sidibé (2023), la pratique d'une comptabilité sommaire qui est en accord avec Chanhoun & Lankpokinto (2023), Faroko & Sidibé (2023) et Tuegno (2024) mais en contradiction avec le résultat de Noudohouenou & Sylla Doucoure (2022) et Tiona Wamba & al. (2020) ; et la création d'emplois qui est en accord avec Nzangire Tavugha (2024). Ce résultat sur les facteurs internes s'explique par l'argumentaire de Dubruc & Khawaja (2023) sur la gestion durable qui est un des piliers qui permet la pérennité de l'entreprise, renforçant ainsi sa résilience organisationnelle.

Nous confirmons également que les facteurs externes tels que le financement de la TPE par les institutions financières est en accord avec Faroko & Sidibé (2023), Tuegno (2024), El Jarari (2024) et Reboud & Séville (2016); la légalisation ou la sortie de la TPE du secteur informel ou la formalisation est en accord avec Fajnzylber & al. (2009), Skinner & Rogan (2019), Boly (2018) et Soukaina & al. (2022) ; et l'acquittement des taxes et impôts par la TPE est en contradiction avec Kambale Kavutirwa (2024) mais en accord avec Zhang & Matiashvili (2020), influencent positivement la résilience organisationnelle des TPE.

En outre, les facteurs externes retenus influencent positivement et partiellement la résilience organisationnelle des TPE, notamment, Dans la veine de Boukar (2009), l'environnement, au lieu d'être perçu comme source de menaces de la TPE, est plutôt source de résistance face à la défaillance, d'opportunités donc de résilience. Le facteur externe « déclaration de la TPE à la caisse sécurité sociale » ne participe pas à l'explication de sa résilience organisationnelle des TPE dans notre contexte, contrairement au résultat d'El Jarari (2024). Tous les facteurs internes et externes obtenus dans le modèle de la figure 2 supra, entrent en droite ligne avec les capacités des trois étapes de la résilience organisationnelle de Duchek (2020). En effet, ces facteurs anticipent les aléas que peut connaître la TPE dans son environnement, ils sont aussi des leviers de réaction qui permettent à une TPE de résister à la défaillance. Enfin, les facteurs de notre modèle permettent à la TPE de s'adapter à son environnement incertain et dynamique.

## 5. Conclusion

Au terme de cette recherche, nous nous sommes posés les questions « Quels sont les facteurs internes et externes qui expliquent la résilience organisationnelle des TPE ? » « Dans quelle mesure ces facteurs influencent-ils cette résilience? Nous avons adopté une méthodologie combine mixte quali-quantitative confirmatoire dans une logique hypothético-déductive. La théorie de la contingence a été le cadre d'analyse de cette recherche. Huit hypothèses ont été déduites de ce cadre d'analyse. Les données primaires sont issues de l'administration d'un questionnaire à 50 propriétaires-dirigeants de TPE à Libreville au Gabon. Les techniques combinées *fsQCA* et la régression logistique binaire ont été utilisées. Les résultats de la recherche indiquent que les facteurs internes et externes influencent la résilience des TPE respectivement, l'adoption d'un système comptable, la durée (âge), la capacité de recrutement, le statut juridique; et la formalisation ou la légalisation, le mode de financement, le paiement des impôts et taxes. En outre, nous avons déterminé l'importance de chacun des facteurs par

l'augmentation de la probabilité de résilience de la TPE s'il est adopté. Elle est de 15% pour l'adoption d'un système comptable et l'accompagnement financier par une banque commerciale ou une institution de microfinance, de 14% respectivement, pour la durée ou l'âge de la TPE et pour les statuts juridique EI, SARL et SURL, 28% et 29% respectivement pour la création des emplois et la sortie de la TPE de l'informalité.

L'analyse de ces résultats fait apparaître que la théorie de la contingence explique que la résilience organisationnelle des TPE découle des facteurs internes comme l'adoption d'un système comptable, la durée ou l'âge, la capacité de recrutement, le statut juridique; et des facteurs externes tels que la formalisation ou la légalisation, le mode de financement, le paiement des impôts et taxes. Ces résultats nous permettent de confirmer les hypothèses H11, H12, H13 et H14 ; de confirmer les hypothèses H22, H23 et H24 mais d'infirmer l'hypothèse H21. Ainsi l'hypothèse principale les facteurs internes influencent positivement la résilience organisationnelle des TPE est confirmée et l'hypothèse principale les facteurs externes influencent positivement la résilience organisationnelle des TPE est confirmée partiellement. Nous retenons des apports théoriques et managériaux relatifs à cette recherche. Comme apports théoriques, nous complétons la théorie de la contingence qui prévoit déjà les facteurs de contingence internes et externes, en précisant les facteurs en question dans le contexte des TPE, les EI, SARL et SURL notamment, les facteurs internes sont l'adoption d'un système comptable même sommaire, la durée (âge), la capacité de recrutement, le statut juridique; et les facteurs externes sont la formalisation ou la légalisation, le mode de financement, le paiement des impôts et taxes. Comme apports managériaux nous proposons :

- Qu'il est nécessaire que les autorités institutionnelles et les managers des TPE utilisent les résultats de cette recherche précisément le modèle trouvé comme critères stratégiques afin de reconnaître les TPE qui peuvent résister au risque de défaillance ;
- Que les facteurs internes et externes trouvés sont des leviers stratégiques qui peuvent aider les gouvernants à prendre des décisions à moyen et long terme, concernant la création d'emplois, l'accompagnement des TPE par des institutions financières, l'amélioration des recettes publiques par le paiement des taxes et impôts et la formalisation de ces TPE.

Nous relevons deux limites liées à la taille de l'échantillon des TPE investiguées et à un seul terrain de recherche, le cas du Gabon. Comme perspectives, nous comptons augmenter la taille de l'échantillon pour une meilleure généralisation des résultats de la régression et élargir le champ géographique avec de nouveaux terrains des pays de l'Afrique centrale et de l'ouest, pour une meilleure généralisation de modèles *fsQCA* et logistique binaire.

## Bibliographie

- [1] Adair, P. (2020). Etudes d'impact des politiques de formalisation de l'informel : entreprises versus employés, *Mondes en Développement*, 48(190), 57-72. [DOI : 10.3917/med.190.0057](https://doi.org/10.3917/med.190.0057)
- [2] Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales: mythe ou réalité?, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(101), 197-215. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0195>
- [3] Bégin, L. & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale, *Revue française de gestion*, 1(200), 127-142. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127?lang=fr>
- [4] Belrhazi, M., Zinaoui, M. & Babounia, A. (2024). Identification des déterminants de la résilience au Maroc : Modèle théorique, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(10), 151-179. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13888126>
- [5] Béné, C., Wood, R.G., Newsham, A. & Davies, M. (2012). Resilience : New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. *IDS Working Papers*, (405), 1-61. <https://doi.org/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x>
- [6] Boly, A. (2018). On the Short- and Medium-Term Effects of Formalisation: Panel Evidence from Vietnam, *Journal of Development Studies*, 54(4), 641-656.
- [7] Bonnardel, S. M., Rouveure, T. & Geniaux, I. (2018). Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique, *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 167-197. <https://doi.org/10.7202/1054422ar>
- [8] Börekcı, D.Y., Rofcanin, Y. & Gürbüç, H. (2015). Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks : a multiple case analysis, *International Journal of Production Research*, 53(22), 6839-6867.
- [9] Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro- et petites entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(237-238), 75-83.
- [10] Buang, N.A. (2017). Entrepreneurs' Resilience Measurement, in Borsella, R. (2017). *Encyclopedia of entrepreneurship volume II*, College Publishing House, 340p.
- [11] Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation, in Jacques Delpeyrou (1963), *Sociologie du Travail*, 97-98.
- [12] Castellacci, F. (2015). Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America, *World Development*, 70, 43-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.12.014>
- [13] Chanhoun, M. & Lankpokinto, D. (2023). Les facteurs de contingence à l'adoption des outils modernes de pratique de coût dans les entreprises au Bénin : Cas de la comptabilité à base d'activité, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 559-581.
- [14] Charreire Petit, S. & Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle, *M@n@gement*, 16(2), 141-175.
- [15] Cheggag, M. & Mokhlis, Ch. (2024). Les Facteurs de la Résilience Organisationnelle : Revue de Littérature Systématique, *African Scientific Journal*, 3(22), 128-146, [DOI : 10.5281/zenodo.10609024](https://doi.org/10.5281/zenodo.10609024)
- [16] Desjardins, F. & Tremblay, P.-A. (2021). S'alimenter malgré le froid, la distance et le reste : l'émergence de stratégies favorables à la résilience alimentaire en Jamésie (nord du Québec), *Revue Organisations & Territoires*, 30(3), 89-100. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n3.1383>.
- [17] Demaison, G. & Rouveure, T. (2021). Chapitre 13. Survie-développement des très petites entreprises (TPE). *Traité du management socio-économique*, 978-2-37687-470-6. (halshs-04697682)
- [18] Dubruc, N. & Khawaja, D. (2023). Comment des PME peuvent-elles être résilientes en contexte de crises multiples ? Étude de cas longitudinale d'une PME libanaise engagée en RSE. *Revue internationale P.M.E.*, 36(2), 83-104. <https://doi.org/10.7202/1101645ar>
- [19] Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- [20] El Jarari, M. (2024). Analyse par composantes principales des déterminants de la résilience des petits exploitants agricoles de la Vallée du Souss. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(10), 471-488. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13948487>
- [21] Ewane, S.C., Tsafack Nanfosso, R. & Takoudjou, N. (2021). Le système d'information comptable et la satisfaction du dirigeant de PME dans la prise de décision : Une étude empirique au Cameroun, *Revue AME*, 3(3), 201-2019.
- [22] Fajnzylber, P., Maloney, W. & Montes Rojas, G. (2009). Releasing constraints to growth or pushing on a string? Policies and performance of Mexican microfirms, *Journal of Development Studies*, 45, 1027-1047.
- [23] Faroko, S. & Sidibé, S. (2023). Influence des facteurs de contingence structurelle sur les pratiques comptables des PME au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 548-562. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10005485>
- [24] Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ?, *Question(s) de management*, 5(35), 127-174, [DOI 10.3917/qdm.215.0127](https://doi.org/10.3917/qdm.215.0127).
- [25] Kabore, E.M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 577-602
- [26] Kambale Kavutirwa, J. (2024). Qualité perçue du système d'information comptable dans les petites et moyennes entreprises de la province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 20-42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10939328>
- [27] Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience: un nouveau concept. Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences. (pp. 20-59). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/resilience-organisationnelle--9782804116262-page-20?lang=fr>
- [28] Leba, P. (2024). La résilience des PME africaines : Mythe ou réalité ? Préparer les entreprises aux crises, article créé 01 octobre 2024, consulté le 01 décembre 2024 à 6h43, <https://www.linkedin.com/pulse/la-%C3%A9silience-des-pme-africaines-mythe-ou-%C3%A9alit%C3%A9-pr%C3%A9parer-leba-tbope/>
- [29] Meacham, B.J. (2016). Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations, *Building Research and Information*, 44(56), 474-489.
- [30] Noudohouenou, H.L.E & Sylla Doucoure, K. (2022). Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises au Bénin : rôle modérateur de la famille, *Revue Alternatives Managériales Economiques*, 4(4), 114-135.
- [31] Nzangire Tavugha, G. (2024). Resilience factors of SMEs in the city of Kinshasa facing economic crises, *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(3), 774-794. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11177181>.
- [32] Panjaitan, R. (2022). Towards Resilient MSMEs: The Role of Organizational Resilience and Entrepreneurial Resilience, *Jurnal Manajemen Dan Keuangan (JMK)*, 11(1), 97-111.
- [33] Plane, J. (2015). Chapitre 3. Les théories de la contingence. Théories du leadership Modèles classiques et contemporains. (pp. 73-98). Dunod. <https://shs.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-page-73?lang=fr>.
- [34] Reboud, S. & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME, *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27-46. <https://doi.org/10.7202/1038331ar>
- [35] Renko, M., Bullough, A. & Saeed, S. (2020). How do resilience and self-efficacy relate to entrepreneurial intentions in countries with varying degrees of fragility? A six-country study, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 1-27, [DOI: 10.1177/0266242620960456](https://doi.org/10.1177/0266242620960456).
- [36] Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- [37] Sapeciay, Z., Wilkinson, S. & Costello, S.B. (2017). Building Organisational Resilience for the Construction Industry, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1), 98-108. [DOI:10.1108/IJDRBE-05-2016-0020](https://doi.org/10.1108/IJDRBE-05-2016-0020)

- [38] Simen Nana, S.F. (2024). La très petite entreprise (TPE) en Afrique: De la spécificité à la gouvernance pour une pérennité, Coll. Etudes africaines éd. L'Harmattan, 180p.
- [39] Skinner, C. & Rogan, M. (2019). The informal economy: is policy based on correct assumptions? February, Econ3x3, South Africa, [www.econ3x3.org](http://www.econ3x3.org)
- [40] Snoussi, N. & Ibenrissoul, A. (2024). La résilience organisationnelle : analyse des facteurs clés de survie en situation de crise, *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 4(3), 533-548, <https://doi.org/10.5281/zenodo.11667191>.
- [41] Soukaina, C., Meryem, E.H. & Boubker, N. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise : panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la covid-19, *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, (7), 288-303.
- [42] Tiona Wamba, J-H., Ndjeck, N. & Dongoutio Tsopgni, P.A. (2020). Facteurs de contingence et difficultés d'adaptation au système comptable ohada révisé par les pme camerounaises, *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 170-193.
- [43] Tuegno, M.F.R. (2024). Facteurs explicatifs des difficultés de financement des tpe du secteur fruitier camerounais, *Revue Internationale du chercheur*, 5(3), 1195-1219.
- [44] Weber, M.M. (2023). The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context—A Systematic Review, *Sustainability* 2023, 15, 15970, 1-26. <https://doi.org/10.3390/su152215970>
- [45] Zhang, M. & Matiashvili, T. (2020). Des mesures fiscales pour aider les PME à surmonter la crise de la COVID-19, <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/des-mesures-fiscales-pour-aider-les-pme-surmonter-la-crise-de-la-covid-19>, Article publié le 26 octobre 2020, consulté le 27 décembre 2024 à 13h53.