

Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19

Impacts and Resilience Factors of Small and Medium Enterprises in Burkina Faso in the context of the Covid-19 crisis

KABORE Ephraïme Magloire

Doctorant

Université Aube Nouvelle

Centre de Recherche et d'Etudes en Management (CREM)

Burkina Faso

kaboreephraim@gmail.com

Date de soumission : 25/01/2022

Date d'acceptation : 23/04/2022

Pour citer cet article :

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 « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 577 - 602

Résumé

La crise transfrontalière du Covid-19 a créé un effondrement de l'économie mondiale. L'objectif de cette étude est d'en comprendre l'impact sur les Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso, ainsi que les facteurs de résilience qui ont favorisé leur rebondissement. L'approche méthodologique adoptée est une étude de cas par analyse qualitative des données issues d'un entretien avec cinq dirigeants de PME situés dans différentes régions du Burkina Faso. Le logiciel Nvivo a été utilisé pour le traitement et l'analyse des données, qui ressort le constat d'un impact entraînant la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la baisse de la demande, le manque de fonds de roulement et la fermeture temporaire des entreprises. Pour pallier à ces impacts, les entreprises participantes ont adopté des stratégies telles que la diversification de produits et services, la reconversion d'activité, nouer des partenariats, une politique Ressources Humaines flexible, et compter sur le soutien financier et fiscal de l'Etat. Sur la base de ces résultats nous proposons aux PME un modèle de résilience aux crises, nommé ROPEN et une proposition aux décideurs politiques pour un accès inclusif des financements aux PME.

Mots clés : Résilience ; PME ; Crise ; Covid-19 ; Impact.

Abstract

The Covid-19 crisis, due to its cross-border and long-lasting aspect, has created a collapse in the world economy. The objective of this study is to understand the impact of this crisis on Small and Medium Enterprises in Burkina Faso, as well as the resilience models implemented by these companies to bounce back from the crisis. The methodological approach that we have adopted is a case study through a qualitative analysis of data from an interview with five managers of Small and Medium Enterprises located in different regions of Burkina Faso. Nvivo software was used for data processing and analysis, which revealed an impact leading to supply chain disruption, reduced demand, lack of working capital and temporary closure companies. To mitigate these impacts, the participating companies adopted strategies of diversification of products and services, reconversion of activity, partnerships establishment, Human Resources flexible strategy, and counted on financial and tax support of Government. Based on these results, we offer to SMEs a crisis resilience model, which we call ROPEN, and a proposal to policy makers for inclusive access to loan for SMEs.

Keywords : Resilience ; SME ; Crise ; Covid-19 ; Impact.

Introduction

Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a annoncé que le monde faisait face à une pandémie causée par un nouveau virus, appelé COVID-19, qui diffuse de façon exponentielle. Dans ces circonstances, tous les pays ont été invités à mettre en œuvre un verrouillage général pour tenter de ralentir sa propagation.

La crise pandémique actuelle est différente des crises précédentes comme la crise financière de 2008, car celles-ci sont apparues à un moment précis et dans certains lieux, alors que le COVID-19 s'est développé à l'échelle mondiale, et a rapidement endommagé les économies dans le monde et les activités commerciales (Kuckertz et al., 2020)

Selon (Coombs, 2007), Une crise fait référence à « un événement soudain et inattendu qui menace de perturber les opérations d'une organisation et constitue à la fois une menace financière et une menace pour la réputation ». C'est sous la perspective d'une situation de crise telle que définie par (Donthu & Gustafsson, 2020), que nous analysons la crise de Covid-19. Pour l'auteur, toute crise, quelle que soit son origine, c'est-à-dire qu'elle soit d'origine humaine ou naturelle, est considérée comme susceptible d'entraîner un préjudice important pour une entreprise en termes d'éradication du niveau de confiance qui existe entre l'entreprise et sa base de consommateurs respective.

Les PME sont l'épine dorsale de toute économie, et avec l'effet d'entraînement du Covid-19 sur les économies du monde entier, leur protection est devenue plus importante que jamais. Depuis que le premier cas de pandémie a fait surface au Burkina Faso le 09 mars 2020, le gouvernement a pris diverses mesures sanitaires et économiques radicales pour atténuer son impact, et comme dit (Kraus, et al., 2020), cette relation causale entre l'émergence d'un confinement global et les conséquences économiques, ont eu un effet particulier sur les PME. Ce faisant, les dirigeants de PME sont appelés à mettre en place un management exceptionnel pour faire face à la crise, au risque de se retrouver en cessation d'activité.

Notre étude entend révéler l'impact de la crise Covid sur les PME dans le contexte d'un pays en développement comme le Burkina Faso ainsi que les facteurs de résilience développés pour faire face à la crise.

D'où la pertinence de notre question de recherche « Quels sont les facteurs de résilience des PME burkinabès confrontées à la crise de Covid-19? »

Notre recherche a pour objectif général de comprendre les facteurs de résilience des PME burkinabès, confrontées à la crise de Covid-19.

Notre étude est constituée de quatre points dont le premier point porte sur la revue de littérature, le deuxième point porte sur la méthodologie, le troisième point sur les résultats de l'impact de la crise sur les PME ainsi que les modèles de résilience développés par celles-ci, le quatrième point porte sur la discussion des résultats, les recommandations aux décideurs politiques et aux Managers de PME et enfin la conclusion et les limites de la recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Impact de la crise Covid-19 sur les PME

Au stade préliminaire, l'épidémie était limitée à la Chine et à l'Europe, mais elle s'est propagée dans le monde en mars 2020, notamment en Afrique dont le Burkina Faso le 09 mars 2020.

Cette crise inattendue (Gundel 2005) a jeté une impression chaotique sur l'économie et mis le commerce à l'arrêt. Alors que Covid 19 a un impact sur presque tous les horizons de la vie, il y a une inquiétude particulière sur son impact sur les PME.

Étant donné que les PME dépendent fortement de la vitesse de l'argent, une chute soudaine de la demande commerciale régulière perturbe les entrées de trésorerie de l'entreprise. (Winarsih, et al., 2021) ont affirmé qu'en raison d'un manque de préparation, d'une dépendance excessive des PME à l'égard des gouvernements, de la faiblesse financière des dirigeants, les PME sont les plus vulnérables en période de crise comme le Covid.

Des chercheurs de plusieurs Etats du monde se sont concentrés sur l'impact du covid-19 sur les PME pour comprendre la situation actuelle des PME. La crise actuelle causée par la pandémie de COVID-19 est différente des autres crises à plusieurs égards, car les activités économiques ont été interrompues différemment dans les zones géographiques avec des implications imprévues (Gebauer, et al. 2020). Les entrepreneurs de PME ont été confrontés à des défis tels que l'interruption opérationnelle, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, un manque de capital interne pour gérer les dépenses d'exploitation récurrentes, la possibilité d'insolvabilité et la rareté des plans de relance gouvernementaux pendant la longue période de confinement et de restriction des mouvements (Cowling, et al., 2020).

(Panjaitan, et al., 2021) ont interrogé un échantillon de 5 800 propriétaires d'entreprises privées en Indonésie dans une étude quantitative et ont signalé que la pandémie avait déclenché des perturbations au sein du secteur quelques semaines seulement après l'épidémie. L'enquête a signalé une fermeture de 43% des petites entreprises en raison des effets du COVID 19 pandémie. Ces fermetures sont intervenues suite à la chute importante des marchés commerciaux et en raison de préoccupations liées au bien-être du personnel. De plus, la

réduction des activités dans la chaîne d'approvisionnement et la baisse de l'emploi actif ont été des défis importants à relever par les petites entreprises du pays. La fragilité financière est apparue comme une grave préoccupation, car seules les entreprises disposant d'un cadre de soutien efficace et d'un capital social ont évité la fermeture.

(Fairlie, 2020) a attribué les fermetures généralisées à l'incapacité des propriétaires d'entreprise à répondre aux dépenses opérationnelles des PME. Dans une recherche similaire menée aux États-Unis (Buffington et al., 2020) ont mis en œuvre le Small Business Pulse Survey (SBPS) pour évaluer l'impact de la COVID-19 sur un groupe de discussion composé de petites entreprises. L'enquête a révélé une baisse globale des activités des petites entreprises à l'échelle nationale et une forte demande financière de ces PME pour aider à payer la main d'œuvre. Dans le cas contraire, les entreprises n'avaient pas d'autre choix que de licencier certains employés pour permettre la survie.

(Fairlie, 2020), dans son étude a montré que le nombre d'entreprise active aux États-Unis a baissé de 22% entre février et avril 2020, le chiffre indique la plus forte baisse de l'histoire du pays en tant que pertes liées aux entreprises.

(Kraus et al., 2020) ont noté que COVID-19 a eu un impact sur presque toutes les organisations d'une manière ou d'une autre. Dans une étude portant sur les petites entreprises, les entretiens ont révélé que les impacts de la pandémie variaient d'une organisation à l'autre, en fonction de divers facteurs, notamment la taille de l'entreprise, le modèle d'entreprise et l'ensemble des stratégies de résilience. Les conclusions de l'étude ont montré que les impacts incluaient des réductions dans l'activité opérationnelle, le changement culturel (organisationnel) et la numérisation accrue. En ce qui concerne le changement dans la culture organisationnelle, la recherche a montré que la pandémie a provoqué un pic de solidarité et la cohésion alors que les membres de la communauté des affaires se sont efforcés de se soutenir les uns les autres pendant les temps agités. La numérisation accrue s'est manifestée par l'augmentation de mécanismes d'exploitation basés sur la technologie, tels que l'utilisation de Systèmes de planification des ressources d'entreprise. Le télétravail est devenu une tendance populaire pour la plupart des entreprises, car la plupart ont eu du mal pour maintenir la production et l'exploitation sur place. Selon (Waizenegger. et al., 2020), la plupart des organisations ont demandé à leurs employés de travailler à domicile en tant que mesure visant à respecter les directives de distanciation sociale imposées. La stratégie a aidé à protéger le bien-être des employés tout en veillant à ce que les opérations de l'organisation puissent se poursuivre pour fonctionner en douceur.

La pandémie de coronavirus provoque des pertes de vie à grande échelle et de graves souffrances humaines dans le monde entier. Il s'agit de la plus grande crise sanitaire qui a touché l'humanité depuis des siècles. En plus de son impact sur la santé publique, la pandémie de coronavirus et les mesures de riposte qu'elle implique ont provoqué un choc économique majeur, avec un arrêt de production, un accroissement important des dépenses, une baisse des revenus fiscaux, une augmentation trop importante du chômage, une diminution considérable de la demande, une insolvabilité des entreprises et un effondrement de la bourse des valeurs (Baldwin et al., 2020).

La récession mondiale actuelle est sur le point de devenir plus grave que celle d'après la crise financière mondiale de 2008-09, surtout pour les pays émergents. La vitesse de la baisse du PIB s'approche de rivaliser avec celle de la grande crise des années 1930 (Canuto, 2020). Les conséquences de cette crise sanitaire se font sentir dans tous les segments tels que les marchés financiers mondiaux, l'industrie du voyage, l'industrie aérienne, la production industrielle, les investissements, l'industrie hôtelière, etc. Les prévisions économiques publiées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la période avril-juin 2020 présentent des perspectives de plus en plus négatives quant à l'ampleur de la récession économique mondiale déclenchée par la pandémie (OECD, 2020). Dans ses perspectives économiques de juin 2020, l'OCDE estimait une baisse de 6% du PIB mondial et de 7,6% en cas d'une deuxième vague pandémique d'ici la fin 2020, avec une baisse à deux chiffres dans certains des pays les plus touchés, suivis d'une légère reprise de 2,8% en 2021. Cela fait suite à une prévision de fin mars, qui indiquait que l'impact direct du confinement pourrait être une baisse du niveau de production comprise entre un cinquième et un quart dans de nombreuses économies, les dépenses des consommateurs pouvant potentiellement chuter d'environ un tiers.

Selon le rapport du fonds monétaire international sur la stabilité financière dans le monde de 2020, le coronavirus a impacté profondément les marchés financiers mondiaux. En effet, les prix des actions se sont effondrés, le cours du pétrole a baissé d'une façon surprenante du fait de la réduction de la demande suite à l'arrêt de l'activité industrielle. Les charges d'emprunts ont augmenté en particulier sur les segments des marchés de crédit à risque (les obligations dont le rendement est élevé, les prêts à effet de levier et la dette privée.) (IMF, 2020).

Ces divers impacts affectent à la fois les grandes et les petites entreprises. Cependant, l'effet sur les PME est particulièrement grave, en raison de niveaux de vulnérabilité plus élevés et d'une résilience plus faible liée à leur taille. Près de 41 enquêtes ont été menées auprès de PME dans

les pays de l'OCDE (à savoir la Chine, la Finlande, l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne, le Japon, la Pologne, les États-Unis, le Canada, l'Israël, la Grèce, la Corée du Sud, la Belgique, les Pays-Bas, l'Australie, la Belgique, la Thaïlande et la Nouvelle-Zélande.) Depuis février jusqu'aux mi-juin sur les effets de la crise COVID-19 sur les PME. Les résultats montrent que plus de la moitié des PME sont confrontées à de graves pertes de revenus. Un tiers des PME craignent de devoir cesser leurs activités dans un délai d'un mois, et jusqu'à 50 % des entreprises interrogées dans les trois mois. L'ampleur des préoccupations des PME est confirmée dans un document récent du bureau national de la recherche économique qui présente les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 5 800 petites entreprises aux États-Unis qui sont membres de la plateforme « Alignable, » un réseau de 4,6 millions de petites entreprises (Baldwin et al., 2020). L'enquête a été menée entre le 28 mars et 4 avril 2020. Les résultats mettent à la lumière la fragilité financière de nombreuses petites entreprises et l'impact significatif de la crise sur ces dernières dans les semaines qui ont suivi le début des perturbations. Les résultats fournissent également des indications sur les attentes des entreprises sur l'impact à long terme de COVID 19, ainsi que sur leur perception des programmes d'aide offerts par le gouvernement. L'enquête montre que 43% des entreprises répondantes sont déjà temporairement fermées. En moyenne, les entreprises ont réduit leurs effectifs de 40 %. Les trois quarts des personnes interrogées indiquent qu'elles ont deux mois ou moins de réserve de liquidités. De même, selon une enquête réalisée par le Centre du commerce international auprès de PME dans 132 pays, deux tiers des micros et petites entreprises déclarent que la crise a fortement affecté leurs activités commerciales, et un cinquième indiquent le risque d'une fermeture définitive dans les trois mois (OECD, 2020). Basée sur plusieurs enquêtes dans divers pays, (OECD, 2020) indique qu'entre 25% et 36 % de petites entreprises pourraient fermer définitivement à la suite des perturbations survenues au cours des quatre premiers mois de la pandémie.

Les recherches effectuées sur la gestion des PME dans un contexte de crise commencent dans la plupart à apporter d'utiles appuis. Mais un aperçu général de ces recherches révèle l'existence d'une théorie de management en période de crise vérifiée dans les grandes entreprises, mais dont l'application aux PME n'a pas été suffisamment étudiée (Runyan, 2006). Ainsi, ces études qui, dans leur majorité, sont menées sur les grandes entreprises comme champ de recherche, ont négligé de porter l'attention sur les PME, malgré leur contribution croissante à la création de richesse (Marchesnay, 2000).

Une étude approfondie de la littérature révèle que des études (John, 2021) ont mis l'accent sur l'impact du covid-19 sur les PME en raison de la détresse économique imminente survenue dans cette pandémie et des stratégies de relance pour gérer la crise. Des études indiquent que les PME sont touchées sous différents aspects au cours de cette période.

1.2. Résilience des PME

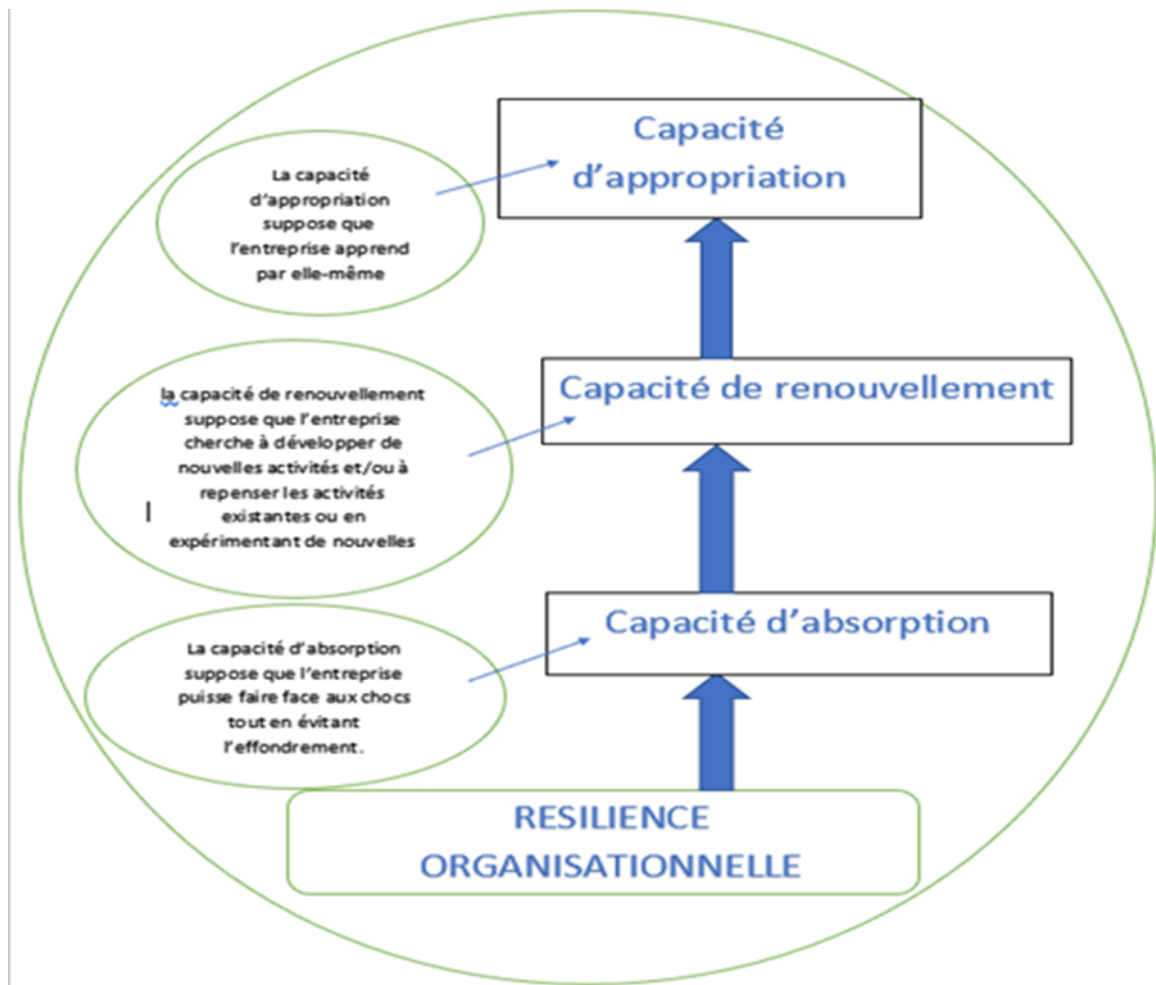
Malgré leurs limites inhérentes, les PME affichent une réactivité résiliente du marché. Les Etats se sont mobilisés pour élaborer des politiques de relance économique. Au Burkina Faso, des politiques financières, sociales et économiques ont été adoptées. Au Maroc, l'Etat a élaboré des politiques visant la stabilité économique, le maintien des entreprises en activités (Bachisse & Mouline, 2021). 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 (Irvine, et al., 2004).

(Latham & Braun, 2011) ont proposé que les stratégies de réponse et les efforts de repositionnement d'une entreprise dénieront sa performance à long terme après la récession.

La résilience est considérée comme l'aptitude d'une entreprise à gérer un événement perturbateur. Dans cette perspective, la résilience est étroitement liée à la notion de crise étant donné qu'elle doit permettre de gérer une situation de crise.

(Bégin & Chabaud, 2010) considère la résilience organisationnelle comme une capacité d'une organisation à rebondir suite à une crise, c'est la capacité des organisations à former des réponses situationnelles lorsqu'elles font face à des menaces potentielles pour leur survie et cela comprend des caractéristiques tridimensionnelles à savoir : la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation. Cette définition de la résilience organisationnelle a été adoptée dans cette recherche et illustrée dans la figure 1.

Figure N°1 : Définition retenue de la résilience organisationnelle



Source : Adapté de (Bégin et Chabaud, 2010)

Les chercheurs (Kuckertz et al., 2020) ont conclu que le fait d'avoir un système d'alerte de crise est crucial pour survivre aux événements de crise et suggéré que les PME doivent adopter un système d'alerte de crise complet qui prend pleinement en compte les facteurs financiers et non financiers. Ils ont identifié que les entrepreneurs ont recherché de nouvelles opportunités et établi de nouvelles orientations pour leurs entreprises pendant les crises. Pour survivre à la crise covid-19, les petites entreprises recouraient à des stratégies alternatives pour rester à flot, telles que la réduction des heures d'ouverture.

D'autres PME ont recommandé le travail à distance pour leurs employés afin de minimiser les frais de fonctionnement. Certaines entreprises ont également adopté la diversification des produits et des services pour assurer la continuité de la production.

La majorité des entreprises d'Afrique francophone a fait preuve de résilience. Elles ont opté pour la fermeture temporaire de leurs locaux (50 %), la mise au chômage partiel de leurs salariés

(46 %), le rééchelonnement de leurs prêts bancaires (12 %) ou encore le télétravail (9%). Il convient également de noter que de nombreuses entreprises africaines se sont appliquées à atténuer les risques de propagation du virus dès son apparition, en mettant en place des mesures de prévention et de sensibilisation, notamment la diffusion des gestes barrières et la mise à disposition de kits de protection contenant masques et gels hydro alcooliques.

De jeunes entreprises en Ouganda, en Afrique anglophone ont développé des services en ligne innovants pour aider les consommateurs et les entreprises à survivre pendant cette crise sanitaire. En effet avec des frontières fermées, voir des transports interrompus et des couvre-feux imposés, ainsi que l'incertitude croissante du marché a entraîné une diminution des revenus pour de nombreuses petites entreprises. Cependant, quelques entreprises innovantes ont fait de leur mieux pour transformer cette crise en opportunité non seulement pour se maintenir à flot, mais aussi pour aider les consommateurs et les autres entreprises à surmonter la pandémie avec moins de dégâts. Celles-ci incluent des start-ups de commerces électroniques tels que Bringo Fresh et Online Butchery, qui permettent aux gens de faire leurs courses en ligne, et des sociétés de technologie financière comme ChapChap Africa et Xente, qui ont ajouté des fonctionnalités « cashless » pour réduire le risque de contamination auprès des clients. (OECD, 2020).

2. Méthodologie

2.1. Contexte de la recherche

Le 09 mars 2020 le Burkina Faso enregistrait son premier cas de Covid-19. Pour endiguer la propagation du virus dans le pays, le gouvernement adopta des politiques de distanciation sociale, la fermeture des frontières terrestres, aériennes et ferroviaires, l'interdiction des activités de commerce et une politique de quarantaine des villes.

Le Burkina Faso est un pays situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest avec six (06) frontières, avec une économie qui subissait il y a cinq (05) ans avant la crise Covid, une crise humanitaire et sécuritaire affectant toutes les couches de la société sachant que 40,1% de la population vit sous le seuil de la pauvreté et le pays occupe le 157ième rang dans le nouvel indice du capital humain établi par la Banque Mondiale (rapport banque mondiale Burkina Faso 2019).

Dans un Etat où 40,1 % de la population vit sous le seuil de la pauvreté, où la population et les entreprises souffrent d'une crise sécuritaire et humanitaire, les mesures de lutte contre le covid établi par le gouvernement venait affaiblir l'économie du pays et les PME du fait de leur vulnérabilité ont été durement éprouvées.

Compte tenu des caractéristiques uniques de l'épidémie de COVID-19, de sa longue période, de son omniprésence et de son impact transfrontalier, plusieurs PME se sont retrouvées en état de cessation de paiement et ont fermé.

Mais, pendant que certaines PME était en cessation d'activité, des PME dans le même environnement burkinabè quoiqu'ayant subi un impact de la crise Covid, sont restées en continuité d'activité et même, augmentait leur chiffre d'affaires en faisant preuve de résilience.

2.2. Choix d'une approche qualitative

La présente recherche vise à comprendre les facteurs qui ont favorisé la résilience des PME burkinabés confrontées à la crise de COVID-19.

Dans cette vision, cette recherche a été effectuée en empruntant une approche qualitative de type exploratoire fondée sur la méthodologie phénoménologique interprétative qui met davantage d'emphasis sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003).

Notre recherche qualitative s'appuie sur des entretiens semi-directifs de dirigeants d'entreprises et fondée sur le principe de saturation théorique. Le principe de saturation, observé empiriquement, suppose que la taille optimale d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique.

2.3. Sélection de l'échantillon

L'échantillon porte sur cinq (05) PME représentatives de la diversité du tissu économique des PME burkinabè, dans un principe de saturation théorique. La saturation théorique est l'instant à partir duquel l'apprentissage incrémental est négligeable, « les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Glaser & Strauss, 1967).

Notre échantillon comporte l'ensemble des secteurs d'activités des PME les plus impactés, que sont le commerce, la restauration, le tourisme, l'artisanat et l'hôtellerie (Ministère des Finances Burkina Faso, 2020). Ces PME sont localisées au centre (Ouagadougou), Centre-sud (DAKOLA), centre-nord (Kaya).

Le choix de ces localités se justifie par le fait que : Dakola (Centre Sud) est une ville frontalière avec le Ghana qui est fermée à cause des mesures de protection. Les entreprises de cette localité ont enregistré un impact particulier car les clients provenant du Ghana, sont interdits d'entrer au Burkina Faso ; Kaya (Centre nord) est une ville à risque d'ordre sécuritaire avec le terrorisme qui jalonne le pays depuis 2016, en plus de la crise sanitaire. Les entreprises

de cette localité ont également un aperçu particulier de la crise à covid-19 ; Ouagadougou (Centre) est la capitale du Burkina Faso et le vécu des entreprises de cette localité est différente des deux autres localités.

Notre analyse repose sur des critères prédéfinis sur la variabilité avant et après crise de leurs performances financières notamment du résultat d'exploitation qui représente le bénéfice de la société, de l'accroissement, de la diversité à plusieurs niveaux des profils des dirigeants interviewés, qui tiennent compte du fait que les entreprises ont dû arrêter leurs activités pendant une période donnée, continuer à fournir un service essentiel ou poursuivre leurs activités en s'adaptant régulièrement aux mesures sanitaires en vigueur et qui respectent la définition de la PME Au Burkina Faso.

2.4. Les méthodes d'analyse

Nous avons mené l'entretien avec les dirigeants des PME du mois d'Aout 2021 au mois d'octobre 2021. Nous avons mené des entretiens avec les promoteurs dans leurs localités à Kaya, à Dakola et à Ouagadougou, par le biais de la grille d'entretien. Les entretiens ont duré 60 minutes en moyenne, et ont été menés en français. Un guide d'entretien a été conçu comportant trois sections à savoir une partie sur la PME et le dirigeant, une partie sur l'impact du Covid sur la PME et une partie sur la résilience développée.

A l'aide d'un magnétophone, l'entretien a été enregistré et les données recueillies ont été retranscrites sur le logiciel Word 2013 avant d'être transférées dans le logiciel Nvivo 11 qui est un logiciel approprié pour le traitement et l'analyse des données qualitatives. Nous avons par la suite, procédé à l'exportation du contenu des nœuds de NVIVO vers Word ce qui nous a permis de faire la synthèse des réponses.

3. Résultats

3.1. Description de la population étudiée

La population qui nous a été accessible pour comprendre au mieux l'impact et les facteurs de résilience d'une PME dans le contexte de crise Covid-19 et qui a constitué notre population à l'étude est au nombre de 05 dirigeants de PME Burkinabè. Ces PME sont résilientes et opèrent dans les secteurs d'activités les plus impactés par le Covid selon (rapport Ministère des finances Burkina Faso 2020) à savoir le commerce, la restauration, le tourisme, l'artisanat et l'hôtellerie et sont situées dans différentes régions du Burkina Faso.

Pour éviter la traçabilité, les PME participantes sont identifiées par des chiffres : PME 1, PME 2, PME 3, PME 4, PME 5.

PME 1 : Commerce dans le centre-sud du Burkina Faso

La PME 1 est une entreprise existant depuis plus de 30 ans et formalisée avec un registre de commerce (RCCM) et un Identifiant Fiscal Unique (IFU). Elle opère dans le secteur tertiaire, notamment dans la vente des articles de quincaillerie, avec pour siège Pô, localité du centre-Sud, à la frontière du Ghana. Elle vend du ciment, fer à béton, plomberie sanitaire de tôle en gros et détails, carreaux, articles de quincaillerie (tube pvc, robinet lavabo, peinture.), avec à son actif 07 emplois. En termes de formation et d'expérience, le promoteur totalise plus de trente (30) ans d'expérience, il s'est limité au niveau primaire dans ses études et a débuté ses activités de commerce dans les années 1989, avec une table de cigarette et ensuite une boutique. En 2010, il procède à une réorganisation, puis formalise sa structure sous la forme entreprise individuelle, il la modifie en 2018 en SARL en intégrant quelques activités comme le BTP. Le promoteur est membre de l'association des commerçants du Nahouri. En 2018 et en 2019, la PME enregistra respectivement comme résultat d'exploitation, 15 680 530 FCFA et 17 489 480 FCFA. La pandémie a entraîné une perte financière à la PME de 32%. Grâce à la stratégie de résilience mise en œuvre, la PME a augmenté son résultat d'exploitation pour se chiffrer au-dessus de 20 000 000 FCFA soit une augmentation de plus de 14,35%.

PME 2 : Atelier de Couture au centre à Ouagadougou

La PME 2 est une entreprise existant depuis 05 ans et formalisée avec un registre de commerce (RCCM) et un Identifiant Fiscal Unique (IFU). Elle opère dans l'artisanat, notamment dans la couture mixte, Les produits offerts sont les pantalons, chemises, robes, ensembles tailleur, vestes avec pour siège Ouagadougou, avec à son actif 05 emplois avant la crise. En termes de formation et d'expérience, le promoteur après avoir arrêté les études en classe de cinquième a suivi une formation d'octobre 1998 à octobre 2005 dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce n'est qu'en 2015 que le promoteur décida d'ouvrir son propre atelier de couture. Par ailleurs, il continua à suivre les formations pour se perfectionner. Il est ainsi titulaire d'un Certificat de couturier Professionnel de la session de 2012. En 2018 et en 2019 respectivement, la société a eu un résultat d'exploitation de 2 260 000 F CFA et 2 596 000 F CFA. En 2020 pendant la pandémie, le résultat d'exploitation a chuté pour se chiffrer à 1 450 000 FCFA soit une perte financière de 50% environ. Mais grâce à sa stratégie de résilience, le résultat d'exploitation a augmenté pour se chiffrer à 5 000 000 FCFA environ, soit une augmentation de 92,60%.

PME 3 : Résidence hôtelière à Kaya au Centre Nord

La présente PME exploite un hôtel de taille moyenne, constitué de 24 chambres situé à Kaya au centre-ville. L'hôtel fonctionne environ 20 ans et est formalisée avec un registre de commerce (RCCM) et un Identifiant Fiscal Unique (IFU). Le gérant est un propriétaire d'entreprise, il a arrêté ses études en classe de Terminale D en 1995. Il s'est ensuite rendu à Abidjan pour travailler mais est vite confronté à des difficultés. De retour au Burkina il décida de s'installer à son propre compte en créa une boutique spécialisée dans la vente de matériaux de construction. En 2002, suite à un appel d'offre, la gestion de l'auberge populaire lui est confiée. Depuis lors il évolue dans le secteur de l'hôtellerie. L'entreprise compte 22 employés et plus de 20 % sont des travailleurs étrangers. L'hôtel a une vaste expérience des crises. Après analyse des états financiers, en 2018 la société en engrangé un résultat d'exploitation de 58 7659 457 FCFA et en 2019, un chiffre d'affaires de 60 106 363 FCFA. Mais le résultat d'exploitation a soudainement chuté pendant la crise Covid en 2020, pour se chiffrer à 16 604 063 FCFA de janvier à mai 2020 et grâce à sa stratégie de résilience, la PME a engrangé un chiffre d'affaires à la date de février 2021 de 63 576 000 Fcfa soit une augmentation de son résultat d'exploitation de 5,77%.

PME 4 : Agence de voyage Ouagadougou au Centre

L'agence de voyage est une PME ayant pour siège Ouagadougou et dirigée par une promotrice. La promotrice évolue depuis plusieurs années dans son domaine d'activité. En effet, elle travailla en tant que chef d'une agence de voyage pendant une quinzaine d'années. C'est en 2017, qu'elle décida de se créer la sienne. Les produits de l'entreprises sont les billets d'avion et la location de véhicules. La PME estime une perte financière de 80,55% de son résultat d'exploitation dans cette crise Covid-19. Grace à sa stratégie de résilience, la société s'est relevée et même si, elle n'a pu réaliser son résultat d'exploitation d'avant crise, elle a atténué la perte financière à 15% et à même procédé à des recrutements de personnel et continué d'exister.

PME 5 : Restaurant à DAKOLA à la frontière du Ghana au centre sud

La PME 5 est un restaurant opérant dans de la grande cour de la douane de Dakola depuis quatre ans et formalisée avec un registre de commerce (RCCM) et un Identifiant Fiscal Unique (IFU). La promotrice est dans la restauration depuis quelques années soit cinq ans. C'est une passion pour elle, et n'a pas reçu de formation spécifique dans le domaine. Elle commença par la vente et la livraison d'eau et de jus locaux. En 2017, elle décida d'ouvrir un petit fast-food à

Ouagadougou, et en 2018 elle bénéficia d'un espace plus grand où elle implanta son restaurant. Le restaurant a 23 employés, dont 5 sont des travailleurs étrangers. La PME estime enregistrer une perte pendant le covid-19 d'environ 12 000 000 FCFA soit environ 50% de résultat d'exploitation habituel. Mais avec la stratégie de résilience qu'elle a développée, elle a récupéré le client des concurrents et doubler son résultat d'exploitation pour se chiffrer à 30 000 000 FCFA environ.

3.2. Description des résultats

3.2.1. Résultats sur l'impact de la crise Covid sur les PME du Burkina Faso

Après avoir codé les transcriptions dans NVIVO, nous avons obtenu des résultats qui expliquent que les PME du Burkina Faso ont traversé une crise grave comme la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la fermeture temporaire, le risque de faillite, la lenteur d'accès au fonds de relance économique Covid-19, les problèmes de trésorerie, les perturbations de fonctionnement et les problèmes de prévision des orientations futures des activités. L'interview met en lumière certains obstacles rencontrés par les dirigeants-promoteur de PME du Burkina Faso.

Le manque de trésorerie ou le manque de fonds de roulement a été le plus grand choc de Covid-19 sur les PME, comme il ressort de la discussion avec les propriétaires de PME. Les entretiens ont révélé que la réduction des ventes et la baisse de la demande étaient les principales raisons de la crise de trésorerie. Par exemple, PME 1 a expliqué de cette façon « Pendant la crise Covid-19, la société a enregistré une perte importante de clients et de volume de ventes en raison de la panique dans la communauté, de la fermeture massive et temporaire des fournisseurs, le confinement des clients, et les arrêts des chantiers de construction. Cela a créé un défaut de trésorerie dans la société, engendrant le licenciement de certains employés mais nous avons poursuivi la continuité des activités ». PME 2 a expliqué en disant « La perte des clients a creusé la caisse de la société engendrant la réduisant du cout de main d'œuvre, et la résiliation du contrat de bail car nous ne pouvions plus faire face aux dépenses de la société ». Dans le même ordre d'idées, PM4 et PME 5 ont respectivement déclaré que "je n'ai eu aucun client pendant environ 5 mois, car mon activité dépend fortement des compagnies aériennes qui étaient clouées au sol, et l'activité secondaire qu'est la location de véhicule ne fonctionnait pas également. Il était donc très difficile de payer notre personnel". « En raison du confinement, j'ai dû garder mon restaurant fermé pendant 3 mois Sans avoir de revenu la frontière avec le Ghana était fermée et 80% de mes clients viennent de là-bas, je devais honorer mes engagements comme

le salaire du personnel, le loyer et les prêts commerciaux. Cela s'est révélé compliqué ». Les pénuries de trésorerie ont conduit les PME à de nombreux autres impacts négatifs sur l'exploitation de l'entreprise. La plupart des participants ont estimé qu'ils luttent contre la pandémie pour maintenir les dépenses d'exploitation comme le salaire du personnel, le loyer du point de vente et de la maison de production, les frais de services publics et le paiement des versements des prêts, et tant de coûts opérationnels. Un propriétaire a mentionné que « nous manquons beaucoup de liquidités depuis le confinement, nous avons utilisé notre fonds d'urgence, mais après quelques mois, nous sommes précipités en situation de trésorerie négative, ce qui nous a poussé à penser à une stratégie de résilience.

La perturbation de la chaîne d'approvisionnement a été un autre effet dévastateur de Covid-19 sur les PME. Les PME dépendent principalement des matières premières importées ou collectées auprès de sources locales. L'analyse des entretiens révèle que la chaîne d'approvisionnement a été perturbée en deux phases dans les PME. Initialement, les PME ne pouvaient pas prévoir les conditions à venir au début de la pandémie. Les propriétaires de PME pensaient qu'il y aurait une crise des matières premières et ils ont commandé au fournisseur, mais ces fournisseurs n'ont pas pu livrer les matières premières aux propriétaires de PME burkinabè à temps en raison de la propagation du covid-19. PME 5 a estimé que « la condition de la chaîne d'approvisionnement était rompue en raison de Covid car même si la plupart des ingrédients nécessaires sont du Burkina Faso, certains produits venaient du pays voisin, le Ghana. Il était donc difficile pour nous d'avoir ces ingrédients car les marchés Ghanéen et burkinabè étaient fermés à cause du verrouillage et des restrictions ».

Bien que le gouvernement burkinabè ait annoncé des plans de relance notamment la mise à disposition des Fonds de Relance Economique-Covid 19 (FRE-Covid) à taux réduits, des PME ont bénéficié tardivement de ce soutien financier, certaines jusqu'à la date de l'entretien n'avaient pas encore bénéficié, décrivant la lenteur des institutions tout en comprenant que cela est due à l'impact ayant touché la majorité des PME. LA PME 2 par contre s'est vue rejetée la demande car dit-il « Mon entreprise est petite, même si je fais de bons chiffres d'affaires, je n'existe que depuis six (06) ans et cela ne me permet pas encore d'avoir une garantie solide. Je n'ai ni de Permis d'Habitation Urbain (PUH) ni de salaire, rien à garantir. Ce qui a prévalu, je pense au rejet de mon dossier. Je connais des entreprises qui en ont bénéficié, mais elles disposent de garantie »

De plus, les entretiens révèlent que les propriétaires de PME ont subi une pression énorme pendant une pandémie en raison du manque de fonds de roulement, de la baisse des ventes, de l'inadéquation de l'offre et de la demande, des perturbations de fonctionnement et du comportement non coopératif des distributeurs. Certaines personnes interrogées ont estimé qu'elles risquaient de faire faillite car elles dépendent entièrement des ventes et du service client, ce qui est trop faible dans cette pandémie. En conséquence, après quelques mois, ils ne pourront pas payer le versement du prêt. PME 4 décrit la situation de la manière suivante : « Nous espérons tenir pendant au moins 6 à 7 mois avec nos économies existantes et nos bénéfices antérieurs. Mais je ne peux pas prédire ce qui va se passer à l'avenir. Dans le même ordre d'idées, PME 3 a estimé que "nous avons dû contracter des emprunts et payer les intérêts et, comme nous faisons face à d'énormes pertes, nous ne savons pas combien de temps nous pourrions maintenir notre entreprise".

Dans cette situation, où les impacts menacent l'existence des PME, et au regard du caractère omniprésent de la crise, les propriétaires ont réfléchi à des stratégies de résilience, qui du reste ont porté des fruits puisque les PME ont survécu, les résultats d'exploitation sont reluisants avec des croissances.

3.2.2. Résultats sur les facteurs de résilience des PME du Burkina Faso

Les PME impactées par la pandémie, dans le but d'éviter la faillite, ont fait preuve de résilience. Plusieurs facteurs ont concouru à cette résilience des PME.

Premièrement, la reconversion d'activité comme facteur de résilience.

Lors de l'entretien la PME 1 disait : « Pendant la pandémie, l'entreprise a réduit ses heures d'ouverture, mais malgré cela, la difficulté persistait car la chaîne d'approvisionnement était menacée et les chantiers de construction étaient aux arrêts. Alors, le modèle de résilience adoptée a été celle de la reconversion d'activité. D'une PME qui commercialisait des articles de quincaillerie, la PME s'est lancée dans la commercialisation de pagnes tissés traditionnelles, produit au plan national. Cette idée m'a permis de lutter contre la rupture des chaînes d'approvisionnement d'une part et d'autre part j'ai pu écouler mes produits avec des commerçants revendeurs et des individus ».

Deuxièmement, le développement de nouveaux services ou produits comme facteur de résilience.

La PME 2 a adopté comme modèle de résilience, le renouvellement à partir du développement d'un nouveau produit : « De La haute couture mixe de vêtement, la PME est passée à la confection de masques. La confection de masques ne pouvait que fonctionner car les mesures barrières communiquées par le gouvernement comprenaient le port permanent de masque. Mes masques s'achetaient très rapidement, et cela a permis à la société de survivre ». La PME 4 a également adopté comme modèle de résilience, le développement d'un nouveau service : « d'une Agence de voyage qui commercialisait que des billets d'avion et faisait de la location de véhicule, mon entreprise a développé un nouveau service à savoir la formation en ligne, pratique pour maîtriser le logiciel Amadeus. Amadeus est un logiciel que je travaille avec, il permet de centraliser tout le processus de la réservation au même endroit, quel que soit le type de réservation. Sur Amadeus il est possible de réserver un billet d'avion, un billet de car, de voiture de location et même d'hôtel. Sa maîtrise est donc essentielle pour les agents d'escale, de réservation, d'accueil et autre professionnel du tourisme. J'ai alors réfléchi à lancer cette formation en ligne et à ma grande surprise, j'ai eu plusieurs abonnés de futurs praticiens du tourisme et des gens qui voulaient renforcer leur compétence sur ce logiciel » Ce modèle de résilience a également été adopté par la PME 5. Pour survivre, cette entreprise a changé son business model en développant un nouveau service, une nouvelle façon de faire : « Ma gestion du restaurant. Avant la pandémie, j'aimais recevoir mes clients dans l'enceinte du restaurant, je l'ai d'ailleurs bien aménagé pour cet effet. Mais les mesures de protections m'ont emmené à développer la livraison des repas. C'est maintenant le restaurant qui se déplace vers les clients Les quinze employés qui sont restés, n'occupaient plus leur fonction habituelle seulement, mais se transformaient en livreur avec leur moto et d'autres à pied pour servir à 50 mètres et à 100 mètres les douaniers et les gendarmes des mets locaux que nous faisons »

Troisièmement, l'optimisation financière comme facteur de résilience.

L'optimisation financière à partir de la réduction des coûts d'exploitation a été un modèle exploité par les PME. La majorité des PME a réduit le nombre d'heure de travail des employés pour ainsi baisser les dépenses des entreprises. La PME 2 explique « J'ai fermé mon atelier de couture pour m'installer à domicile avec le reste des employés, ce qui m'a permis d'optimiser mes dépenses et ne plus supporter la charge locative ». La PME 3 a réduit son coût de main d'œuvre de 30% et négocié des périodes de crédit prolongées avec quelques fournisseurs et a exceptionnellement opté pour une remise sur les tarifs des chambres d'hôtel : « Pendant l'épidémie de COVID-19, l'hôtel a enregistré une baisse soudaine du taux d'occupation au début

de l'épidémie qui est tombé à moins de 10%. Cependant, la situation a changé lorsque le gouvernement a mis en œuvre la politique de quarantaine. Ce faisant, les fonctionnaires internationaux de l'ONU qui allait à Dori pour assister les déplacés internes du fait du terrorisme, avaient désormais besoin d'un endroit pour rester à Kaya. Pour attirer ces clients pendant l'épidémie, l'hôtel a réduit les tarifs des chambres de 15 %. Les tarifs des chambres et le taux d'occupation est remonté à plus de 90 %, ce qui est encore mieux qu'avant la crise. La quarantaine a joué de manière inattendue un rôle vital dans la résilience de l'hôtel, mais sans cette réduction des frais d'hôtel, je ne pense pas qu'on aurait eu ses clients ».

Quatrièmement, le numérique comme facteur de résilience.

Les PME ont soutenu leurs activités à partir du digital. La Promotions des ventes se faisait en ligne. La PME 1 par exemple, après s'être reconverti dans la commercialisation des pagnes traditionnelles, a opté le digital comme moyen de promotion de son nouveau produit, précisément WhatsApp. Des clients, des revendeurs que le promoteur ne connaissait l'ont contacté, et l'activité a pris un envol. « Les pagnes étaient affichés en statut WhatsApp, les clients sélectionnaient, et mes employés les livraient. Le paiement se faisait en même temps que la livraison. » La PME 4 a assuré sa formation sur le logiciel Amadeus en ligne et pour cela, a recruté un informaticien et investi dans les équipements informatiques pour une bonne qualité des cours, mais aussi pour une bonne promotion de la nouvelle activité. « Sans internet, je n'en serai jamais arrivé à là, car personne ne sortait de chez elle, aucun client, mais avec l'internet, j'ai assuré les cours à distance et un informaticien que j'ai recruté pour d'abord me former, m'a été d'un appui ». La PME 3 a utilisé des réseaux sociaux pour communiquer et faire la publicité de ses promotions de remise sur l'occupation des chambres de son hôtel, cela a invité les fonctionnaires internationaux qui venaient dans la région pour la crise sécuritaire à mieux connaître notre hôtel. »

Cinquièmement, l'établissement de Partenariats comme facteur de résilience

Plusieurs PME répondants ont noué des partenariats avec des clients pour l'écoulement de leur produit, avec des fournisseurs. Il s'agit de la PME 5 qui a noué un partenariat avec ses fournisseurs pour un prolongement de crédit fournisseurs. Aussi la promotrice déclare que le restaurant au début a pris son personnel comme livreur mais par la suite s'est associé à une entreprise de livraison de nourriture locale, afin que le restaurant n'ait plus besoin d'embaucher du personnel pour livrer lui-même. La PME 3 a établi un partenariat avec les hébergements de la ville de Dori pour relocaliser les clients dans la ville de Kaya et la PME 2 a noué un

partenariat avec des sociétés d'une bonne notoriété pour la revente de ses masques fait en Faso Danfani qui un motif de mode prisé au Burkina Faso, car fait à base du coton local.

Enfin, le soutien de L'Etat comme facteur de résilience

L'Etat a mis en place un fonds spécial pour les PME impactées pour favoriser la relance économique du Burkina Faso, ce fonds, appelé Fonds de Relance Economique Covid (FRE-Covid) a été d'une grande utilité pour la majorité des PME. La PM3 lors de l'interview dit « Notre trésorerie était vraiment creuse, j'ai alors candidaté au FRE-COVID pour un crédit d'exploitation pour mes besoins en fonds de roulement. L'Etat m'a accordé au taux de 3,5% et cela m'a permis d'amoindrir le choc du Covid ». La PME 4 explique « c'est l'argent du FRE-Covid qui m'a permis de mettre en place mes équipements pour la formation sur le logiciel Amadeus ». Mais si des PME ont pu bien bénéficier, d'autres PME ont été recalée et certaines espèrent toujours. La PME 2 dit n'avoir pas obtenu le prêt FRE-COVID car ne disposant pas de garantie. La PME 5 n'a pu contracter le prêt covid jusqu'à la date de notre entretien en novembre 2021, et juge lente la procédure d'octroi car voilà maintenant plus d'une année qu'elle a candidaté. Mais la promotrice reconnaît du reste que cette lenteur est due au nombre incalculable de PME impactée ayant candidaté. En plus du Fonds de relance mis en place, l'Etat a adopté une politique fiscale pour assurer la relance économique du pays et cela a aidé toutes les PME dans leur résilience. La PME 3 explique avoir bénéficié des réductions fiscales que le gouvernement a mis en place pour le secteur de l'hôtellerie, il en est de même pour la PME 5 du secteur de la restauration

4. Discussion

Toutes les PME ont subi une fermeture temporaire de l'entreprise et des problèmes de RH. Les entreprises participantes ont signalé des pertes financières. L'impact économique le plus important est la perte de flux client (contrainte de la demande) et de la difficulté de flux de trésorerie (contrainte financière). Nos résultats de recherche sont cohérents avec ceux de (Cosh et al., 2009) et (Irvine, et al., 2006) indiquant que les petites entreprises sont plus vulnérables à la baisse de la demande et les contraintes financières.

Toutes les PME participantes déclarent utiliser des stratégies opérationnelles (fermer ou réduire les heures d'ouverture), des stratégies RH (politique RH flexible), des stratégies financières (réduction des coûts) et des stratégies de communication digitalisée pendant l'épidémie de COVID-19 et la création d'autres produits ou service quand les précédents se retrouvent moins

apprécié sur le marché et bénéficier du soutien de l'Etat quant à l'accès au financement et des exonérations fiscales.

Contrairement aux crises précédemment signalées (Irvine, et al., 2006), les petites entreprises ont augmenté la flexibilité des politiques du personnel (RH), réduit les coûts (financiers) et amélioré les relations clients (réseau).

La résilience organisationnelle défini par (Bégin & Chabaud, 2010) comportant trois (03) dimensions à savoir la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation, est retrouvée dans le modèle de résilience des PME répondants. Pour la capacité de renouvellement, les PME ont adopté deux issues à savoir la reconversion d'activité et le développement de nouveaux produits et services.

Nous avons constaté que les PME ne disposaient pas avant la crise Covid d'un ensemble complet de stratégies de gestion de crise. Ce sont des entreprises qui ont appris de cette crise covid et réagit par la mise en évidence de stratégie de résilience. Elles ont développé de nouvelles ressources pour y parvenir. Cela montre une limite de la théorie des ressources et des compétences qui stipule que la capacité d'une PME à mettre en œuvre des activités efficaces de management dans un contexte de crise, réside dans le déploiement des ressources et actifs spécifiques détenus et mobilisés au préalable par l'organisation (Wernefelt, 1984).

La capacité dynamique permet aux managers le développement de la résilience de leurs organisations (Helfat & Martin, 2015). Pour identifier et saisir des opportunités. Elle permet également au développement d'une deuxième perspective qui porte sur les aptitudes psychologiques des managers (Huy & Zott, 2019). Cette deuxième perspective indique que lorsque les managers suivent leur émotion et intuition, ils ont plus de facilité à identifier et saisir des opportunités tandis que la régulation des émotions des parties prenantes peut favoriser la modification des ressources de l'entreprise (Huy et Zott, 2019). Cela est entièrement conforme à la démarche de nos PME répondants pour penser leur modèle de résilience. Sans plan de préparation, sans apprentissage, sans ressources adéquates avant la crise, elles ont quand même réussi à modifier leurs ressources pour les adapter à la crise, à mettre en évidence leur émotion et intuition comme le dit la théorie.

4.1. Implication pour la recherche

Notre étude contribue à la littérature existante de la gestion des PME en contexte de crise comme le Covid-19, en proposant un modèle de résilience pour les PME en crise.

4.2. Implication pour les décideurs politiques

La majorité des PME sont satisfaites des politiques gouvernementales à savoir la mise en place du Fonds Covid-19 et la réduction fiscale spéciale. Mais certaines PME décrivent l'inaccessibilité de ces fonds pour cause de manque de garantie et de la lourdeur dans le traitement des dossiers.

Pour aider les PME à réussir, l'Etat pourrait exceptionnellement permettre aux institutions financières Pour avoir le plus d'impact, de transformer leurs opérations de crédit et devenir plus flexibles en développant de nouveaux modèles de plateformes qui soit numérique comme des FinTech, en simplifiant les conditions d'octroies des crédits pour rapidement sortir de la crise, en gelant un fonds d'assurance pour les garanties des PME pour permettre au plus grand nombre des PME impactées d'avoir accès aux fonds spéciaux de l'Etat.

4.3 Implication pour les PME

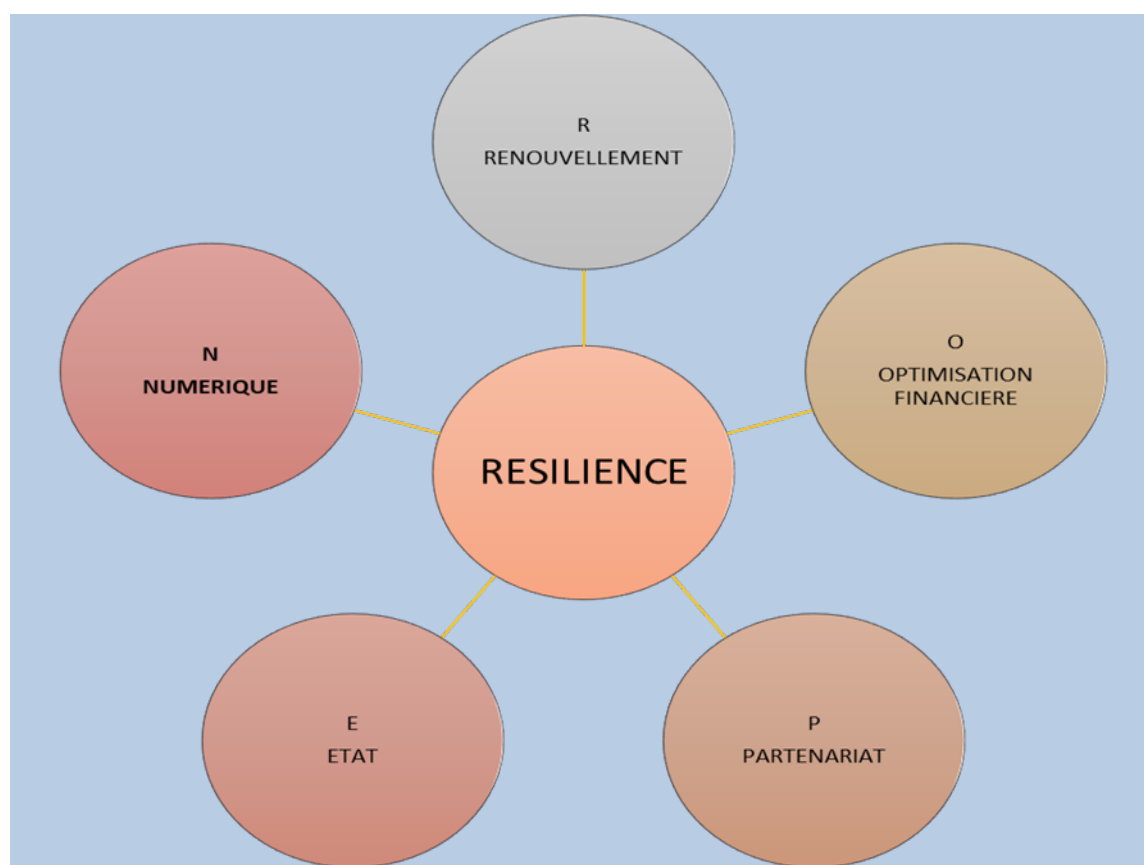
À partir des réponses des Dirigeants des PME, nous recommandons un modèle de résilience aux dirigeants des PME. Ce modèle est illustré dans la figure 2. Le modèle est une des approches de la stratégie définit par Henry Mintzberg (1987) dans la théorie des 5P que sont le Plan, la Perspective, le Positionnement, le Pattern (Modèle) et enfin le Piège.

Nous considérons dans notre présente recommandation aux PME, la stratégie en tant que Modèle, qui selon Mintzberg, apparait comme une stratégie globale prenant en compte les diverses situations internes et externes plutôt que d'être de nature préplanifiée.

Nous proposons un modèle à cinq facteurs de résilience appelé ROPEN.

Nous définissons ROPEN comme un modèle de résilience organisationnelle permettant aux PME de rebondir face à une crise inattendue comme la crise de Covid-19, à travers cinq facteurs. Le R, pour Renouveau qui peut se faire par la reconversion d'activité, ou par le développement de nouveaux services et ou produits, le O pour Optimisation financière à partir de la réduction des coûts d'exploitation, le P pour Partenariat en amont avec les fournisseurs et en aval avec les clients, le E pour Etat qui est un facteur externe jouant un rôle d'élaboration de politique d'accès aux financements et de fiscalité avantageuse, le N pour Numérique, utilisé tant dans le business model que dans la communication.

Figure N°2 : Modèle de résilience ROPEN



Source : Elaborée par l'auteur

Conclusion

Notre recherche décèle des informations sur la façon dont les PME du Burkina Faso ont été impactées par la crise de covid-19 et comment elles ont su faire face à cette crise. Dans cette étude, pour favoriser le rebondissement des PME face à des crises à l'image du Covid-19, nous suggérons des recommandations aux PME en proposant un modèle de résilience appelé "ROPEN : Renouveau, Optimisation financière, Partenariat, Etat, Numérique". Nous proposons également, des recommandations aux décideurs politiques pour un financement plus accessible aux PME. La crise de Covid-19 est une crise exceptionnelle au regard de son caractère transfrontalier, de sa durabilité dans le temps et de son impact sur tout le monde entier. Notre modèle de résilience ROPEN ainsi proposé, est donc un modèle différent des autres modèles pour parer aux crises.

Cependant, notre étude comporte une limite, en raison de l'absence d'une définition uniforme et standardisée des PME dans toutes les économies. Cette étude a tenu compte de la définition de la PME de l'UEMOA qui dit la PME doit être immatriculée au registre du commerce ou tout

autre registre lui confèrent la personnalité juridique, totalement autonome et dont l'effectif ne dépasse pas cent (100) employés permanents et le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas un milliard (1000 000 000) de F CFA et qui tient une comptabilité régulière.

Avec cette définition, il est légitime de se demander si les résultats de cette étude s'appliquent aux PME d'autres juridictions avec une définition autre?

En perspective, une autre recherche pourrait être menée sur les PME d'autres pays différents des Etats de l'UEMOA.

Remerciements

Nous voudrions tout d'abord rendre grâce au Seigneur Dieu, à la famille KABORE qui nous accompagne depuis le début de cette recherche.

Nos remerciements vont au Professeur Alidou OUEDRAOGO de l'Université de Moncton, par ailleurs Directeur de cette présente recherche pour sa disponibilité et son encadrement, ainsi qu'au Professeur Aimé METCHEBON de l'Université Aube Nouvelle du Burkina Faso qui nous accompagne dans cette recherche en tant que co-Directeur de recherche.

A la Revue Internationale des Sciences de Gestion, à l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME), à tous les dirigeants de PME qui ont bien voulu nous accorder de leur précieux temps pour répondre à l'interview, au Centre de recherche et d'études en management (CREM), de l'Université Aube Nouvelle, nous disons merci.

BIBLIOGRAPHIE

Bachisse, M. and Mouline, B. 2021. Macroeconomic impact of Covid-19 on business in Morocco : Assessment and recommendations. *Revue Internationale du Chercheur*.

Baldwin, R., Weder di Mauro, B., (2020) Economics in the Time of COVID-19. *VoxEU.org*

Begin, L ; Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*

Buffington, C ; Fields, J ; Foster, Lucia (2021). Measuring the impact of COVID-19 on businesses and people : lessons from the Census Bureau's experience. *Center for Economic Studies*

Canuto, O., (2020) The Impact of Coronavirus on the Global Economy. *EconPapers*

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.

Cosh, A. Cumming, D. Hughes, A. (2009). Outside Entrepreneurial Capital. *The Economic Journal*

Cowling M, Brown R, Rocha A ; (2020) Financing entrepreneurship in times of crisis : Exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*

Donthu, N., Gustafsson, A, (2020) Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*

Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners : evidence from the first 3 months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economic & Management Strategy*

Fairlie, R. W. (2020). "The impact of Covid-19 on small business owners: evidence of early-stage losses from the April 2020 current population survey," May 23, 2020. *Stanford University (SIEPR) Working Paper*

FMI (2020). LE FMI ET LA COVID-19 (CORONAVIRUS). *IMF.ORG*

Gebauer, H. Paiola, M., Saccani, N. Rapaccini, M (2020) Digital servitization: Crossing the perspectives of digitization and servitization. *Journal Industrial Marketing Management*

Gundel, S., (2005) Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*

Helfat, E. and Martin, A. (2015) Dynamic managerial capabilities : review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*.

Henry Mintzberg (1987). The strategy concept I : Five Ps for strategy *California Management Review*

Huy, Q. Zott, C. (2019) Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas : agility, vulnerability, and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*,

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*

John, M. (2021). A Review of SMEs' COVID-19 Theorised Challenges : New Directions for Managing Recovery-Oriented Organisational Change. *British Academy of Management*

Kraus, S. and Clauss, T. and Breier, M. and Gast, J. and Zardini, A. and Tiberius, V. (2020) The economics of COVID-19 : initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, CAM, Prochotta, A., & Berger, ES (2020). Les startups en temps de crise – Une réponse rapide à la pandémie de COVID 19. *Journal of Business Venturing*

Latham, S., & Braun, M. (2011). Récessions économiques, stratégie et performance : une synthèse. *Revue de Stratégie et Management*.

Marchesnay, M. (2000). L'entrepreneur face à ses risques. *Revue Innovation, cahiers d'économie de l'innovation*

OECD (2020). Building a resilient recovery, Emerging stronger from the COVID-19 pandemic. *OECD.org*

Panjaitan, Sayid M, Maqsudi A, Andjarwati T (2021) The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Batik Industry : An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*

Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis : identifying barriers to recovery from a Natural Disaster¹. *Journal of Contingencies and Crisis Management*

Waizenegger, L. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*,

Winarsih., Indriastuti, M., Fuad, K., (2021) Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs) : A Conceptual Framework. *Researchgate*