

## La survie des entrepreneurs en période de la crise du Covid-19

### The survival of entrepreneurs during the Covid-19 crisis

Noufel GHIFFI

*Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG), Université Cadi Ayyad Marrakech*

Zouhair ALLAL

*Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG), Université Cadi Ayyad Marrakech*

---

**Résumé.** Notre papier traite la problématique de la survie des petites entreprises en période de crise Covid-19. L'étude des stratégies de survie adoptées par les entrepreneurs face à la crise Covid-19 a favorisé le choix de la théorie des ressources et compétences. Sur le plan méthodologique, l'objectif exploratoire de l'étude a soutenu la démarche qualitative. Les données ont été collectées à l'aide des entretiens semi-directifs auprès de cinq dirigeants-proprétaires de TPE. Les résultats empiriques mettent en évidence le recours à des ajustements tactiques à court terme pour faire face aux effets induits par la crise du COVID 19. Les réactions défensives des petits patrons persistants des TPE cible de notre étude avaient comme visée la survie en minimisant les pertes subies à cause de la chute brutale de l'activité de leurs entreprises.

**Mots clés :** *Echec entrepreneurial, Survie, Résilience de l'entrepreneur, Vigilance entrepreneuriale*

**Abstract.** Our paper deals with the problem of survival of small businesses in times of crisis Covid-19. The study of the survival strategies adopted by entrepreneurs in the face of the Covid-19 crisis has favored the choice of the theory of resources and skills. Methodologically, the exploratory objective of the study supported the qualitative approach we conducted data collection through semi-structured interviews by recruiting 5 VSEs from a sample of 10. The empirical results show the use of adaptive strategies such as cost reduction, downsizing, changing the way of working, marketing and commercialization tactics. These strategies are complemented by bricolage behavior and frugal innovation, resilience and vigilance. With regarding to government intervention, the results reveal that the support offered remains insufficient according to the business owners concerned.

**Keywords:** *Entrepreneurial failure, Survival, Entrepreneur resilience, Entrepreneurial vigilance*

---

## 1. Introduction

Il est admis que les entrepreneurs sont, par définition, des agents preneurs de risque au sens de Knight (1921). Dès qu'ils se lancent dans un projet de création ou de reprise d'entreprise, ils font face à l'incertitude et aux contingences environnementales. La probabilité d'échec entrepreneurial, en règle générale, est nettement plus élevée que celle de la réussite. La situation devient exceptionnellement périlleuse dans un contexte de « morbigénèse entrepreneuriale » (Augustin, 2021) comme celui de la crise conjoncturelle du Covid-19, avec des risques avérés de défaillance surtout des TPME.

Il est vrai que l'entrepreneur doit solitairement faire front aux difficultés causées par la crise conjoncturelle Covid-19. La vigilance entrepreneuriale est une des réponses stratégiques pour relever les défis auxquels l'entrepreneur est confronté quotidiennement (financiers, sociaux, psychologiques...). Ajoutons, les capacités adaptatives sur le plan stratégique qui

assurent à certaines TPME une survie marginale avec destruction des ressources (Smida et Khelil, 2010).

Les travaux sur l'échec entrepreneurial ont traité les causes en référence à trois interfaces théoriques : la théorie de l'écologie de la population, la théorie des ressources et la théorie de l'écart entre les aspirations et les réalisations.

Le contexte de la crise du Covid-19 a mis en exergue l'impact négatif des variables contextuelles sur la performance des entreprises sans distinction de profil, de taille et de secteur d'activité. Sous cet effet, la documentation officielle et scientifique regorge de données reflétant le niveau de défaillance et de mortalité des entreprises. Par conséquent, un nombre réduit de travaux a été consacré à la question de la survie des entreprises notamment les TPME. En traitant cette question dans le contexte marocain, nous visons à travers cet article à contribuer à l'enrichissement des connaissances autour de la survie entrepreneuriale dans un contexte de crise conjoncturelle. De ce fait, le choix du référent de la théorie des ressources compétences s'impose dans un objectif d'étudier les réponses des entrepreneurs face à la crise du Covid-19. Il s'agit de l'analyse des réponses qui ont contribué à maintenir la continuité des petites entreprises qui sont en nette défaillance temporaire. La problématique de notre étude s'attache à la question centrale suivante : « Quels sont les stratégies qui ont aidé les entrepreneurs à assurer la survie de leurs entreprises en période du Covid-19 ? ».

Le plan qui structure notre travail comporte trois sections : Premièrement, une revue de littérature succincte sur les effets de la crise du Covid-19 et les stratégies adoptées pour en faire face. Deuxièmement, nous présenterons notre protocole méthodologique. Finalement nous discuterons les résultats de la phase empirique.

## **2. Revue de littérature**

### **a. Les effets de la crise du Covid-19**

Déclenchée le 08 décembre 2019 en tant qu'une crise sanitaire, la pandémie coronavirus s'est propagée à une vitesse incontrôlable vers l'environnement d'affaires. Un phénomène sans précédent, il est qualifié comme un choc économique exogène affectant notamment les entrepreneurs et les PME (Janssen *et al.*, 2021). Au niveau macro, des études ont démontré que cette pandémie a été à l'origine des bouleversements de grande échelle politiquement, économiquement et socialement (Muzio et Doh, 2020). La crise produite est considérée systémique (Coste, 2020) et la dépression économique occasionnée est jugée proche de celle des années 1930, puisque la portée contagieuse a touché près de 188 pays du monde (Rashid et Ratten, 2020). L'analyse des paramètres économique a démontré qu'à la veille de cette pandémie, la productivité manufacturière aux États-Unis avait baissé de 0.4%, et de 1.7% dans les pays de l'OCDE, en octobre 2019 (Chesnais, 2020). Les entreprises ont souffert, particulièrement, de l'effondrement des chaînes d'approvisionnement et de production et de l'annulation ou de la renégociation des contrats qui en résulte (Fadil et Benazzi, 2020). En outre, l'affaiblissement de la demande et les problèmes de production ont aggravé la fragilité financière des entreprises et leur détresse en entraînant des pénuries en termes d'opportunités d'affaire (Jaffrelot, 2020). Ajoutons que cette récente crise a amplifié l'effet taille dans la mesure où les petites structures ont été distinguées comme les plus impactées (Janssen *et al.*, 2021).

Au Maroc, la situation n'est guère différente. Selon les rapports du HCP (Haut-commissariat au Plan marocain) (2020), le choc de la crise de COVID-19 a fait basculer l'économie nationale vers une pire trajectoire de récession économique, la première depuis 1995. Peu de secteurs ont été épargnés, notamment avec la réduction des exportations (refus des marchandises exportées par les principaux clients du Maroc), les bouleversements des

chaînes de valeur mondiale, des chaînes logistiques et des chaînes d'approvisionnement (ex. une flambée de prix non justifiée des matières premières). S'ajoutant la baisse du tourisme en raison des fermetures des frontières et la restriction des voyages. Les données officielles des rapports du HCP indiquent qu'au deuxième trimestre 2020, l'économie marocaine, a connu un déclin de la demande intérieure de 6.7% (en volume de la consommation des ménages). En revanche, la demande extérieure (en volume des exportations) a chuté de 25,1%.

Plus particulièrement, les entreprises marocaines de petite taille ont pataugé dans une grave détresse financière. L'analyse de l'échec des petites structures sous le prisme financier a fait ressortir un état délabré de leur santé financière marquée par une insolvabilité à court terme. Les signes attestateurs sont notamment le déclin du chiffre d'affaires, le déséquilibre de trésorerie, l'augmentation des charges d'exploitation, le surendettement et la réduction de la marge bénéficiaire (Ghiffi, Allal et Zaid, 2021). Dans ce cadre, l'effet de cette crise conjoncturelle sur la mortalité des entreprises marocaines est devenu hâtivement observable. Selon l'enquête premier passage, réalisée par l'HCP en avril 2020, 72% des TPE ont dû arrêter temporairement ou définitivement leurs activités. Ce chiffre s'est élevé à 86% en juillet 2020. Sous cet effet, certaines entreprises étaient en « danger de mort » au sens de Smida et Mejia (2010). Il s'agit des entreprises subissant des problèmes liés aux objectifs (perte de vision stratégique) (Berger-Douce, 2005), aux moyens (insuffisance des ressources) et à l'hostilité environnementale.

La dépendance de l'entreprise aux variables de son environnement est abordée sous l'angle d'une perspective déterministe. Elle puise ses bases dans les travaux qui s'intéressent aux facteurs contextuels en référence à la théorie de l'écologie de la population (Hannan et Freeman, 1977). L'objectif est d'expliquer les raisons à l'origine de l'échec de certaines entreprises (Smida et Khelil, 2010). La logique de cette théorie s'aligne avec la loi de la sélection naturelle selon laquelle la survie est tributaire à la fois de l'adaptation d'une organisation à l'environnement actuel et de sa capacité à s'aligner de manière appropriée avec l'évolution de cet environnement (Pretorius, 2009). Dans ce cadre, les variables contextuelles disposent d'une force explicative dans le processus de sélection et de disparition des organisations (Baldwin *et al.*, 2000). En cas de crise, le fondateur ne peut agir que d'une façon défensive. En raison de ses spécificités en termes d'un portefeuille compétences-ressources limité, il adopte des actions adaptatives (Pretorius, 2009) sur le plan stratégique qui assurent à son entreprise une survie marginale avec destruction des ressources (Smida et Khelil, 2010).

## **b. La survie entrepreneuriale**

Le concept de la survie désigne la capacité réactive face aux conditions environnementales changeantes afin d'éviter l'échec d'une entreprise (Korunka *et al.*, 2011). Dans ce titre, nous passons en revue, brièvement, les stratégies de survie à partir des réponses des dirigeants-propriétaires des TPME en se focalisant sur, les stratégies adaptatives, la résilience entrepreneuriale et la vigilance.

### **i. Les stratégies adaptatives de survie en temps de crise**

Les petites entités en période de crise sont plus exposées au risque de défaillance en raison de la carence des ressources, d'accès aux crédits et de leurs capacités technologiques et managériales (Bourletidis et Triantafyllopoulos, 2014). Bien que ce type d'entreprises soit considéré comme la première victime d'une crise prolongée (Michael et Robbins 1998, Latham 2009), il existe des travaux qui, dans des contextes particuliers, infirment ce postulat (Shama, 1993 ; Gregory, Harvie et Lee, 2002). Les travaux réalisés plaident en faveur des

capacités distinctives de survie des petites entreprises. D'après cette étude la survie est analysée sous une perspective adaptative en mettant l'accent sur les réactions court-termistes face aux chocs adverses. Il s'agit des réponses stratégiques à une inadéquation réelle entre l'organisation et son environnement, matérialisée par une détérioration de la performance menaçant la pérennité de l'entreprise (Murray, 1984). Selon les recherches scientifiques, l'adaptation des petites entités est plus facile que les grandes organisations. Il est vrai que les actions à court terme des entrepreneurs pourraient contribuer à contrecarrer les turbulences de l'environnement, mais elles sont propres à porter atteinte à la santé de l'entreprise à long terme (Asel, Posch et Speckbacher, 2010). Malgré ce coût différé, les réponses à la crise se traduisent par des stratégies adaptatives diversifiées en termes de renforcement des activités de marketing, l'innovation technologique et des actions de repositionnement de l'offre. En addition, elle est capable d'exploiter des niches de marché (Gregory *et al.*, 2002 ; Narjoko et Hill 2007 ; Hodorogel 2009) et moins dépendante aux crédits formels (Sato 2000 ; Wengel et Rodriguez 2006). D'autres résultats antérieures soutiennent l'idée selon laquelle, au moins à long terme, la performance et le seuil de performance sont des gages de survie des organisations (Gimeno *et al.*, 1997).

D'autres études ont proposé que la survie pourrait être assurée grâce aux stratégies d'alliance, au développement des réseaux efficaces (Baum, Calabrese et Silverman, 2000) et à l'apprentissage des nouvelles compétences et capacités (Autio, Sapienza et Almeida, 2000). Sur le plan opérationnel, les entrepreneurs peuvent aussi opter pour une réduction des coûts, contrôle de l'activité des salariés, une meilleure gestion de la trésorerie, un contrôle budgétaire strict et des cycles de reporting plus courts, afin de préparer des réponses appropriées et coordonnées à la baisse des commandes et des revenus ainsi qu'aux changements des conditions environnementales (Bourletidis et Triantafyllopoulos, 2014).

Lors de la crise du Covid-19, la stratégie de réduction des coûts a fait preuve d'efficacité dans le contexte vietnamien en aidant les petites entreprises à affronter la fermeture économique (Nguyen, Ngo et Tran, 2021). Les entreprises françaises face aux aléas de la conjoncture, ont fait le choix de réduire l'étendue de leurs activités entrepreneuriales au lieu d'aller chercher le soutien public ou le recours au capital-risque (Coste, 2020). Dans le contexte malaisien, plusieurs entrepreneurs ont adopté des stratégies alternatives pour assurer la continuité de leurs activités commerciales telles que la vente et la promotion des produits à travers les médias sociaux et les applications mobiles (Fabeil, Pazim et Langgat., 2020).

E se référant au profil des chefs d'entreprises, les comportements entrepreneuriaux constituent les déterminants clés de la survie et de la croissance de l'entreprise dans un environnement turbulent et hostile (Kuratko et Morris, 2003). L'étude de Parker (2009) met en relief l'importance du capital humain entrepreneurial (l'âge, l'expérience entrepreneuriale et l'éducation) au niveau « individuel ». Le rôle de l'éducation est soutenu par Bates (1990) en testant l'hypothèse selon laquelle un entrepreneur avec un haut niveau d'éducation démarre son entreprise a plus de chance de survie. D'autres chercheurs ont souligné que l'entrée entrepreneuriale par étapes (de l'entrepreneuriat hybride à l'entrepreneuriat à temps plein) a un effet positif sur le taux de survie (Raffiee et Feng, 2014).

En présence de pénurie de ressources engendrée par les crises, le comportement de bricolage est au cœur des stratégies de survie de nombreux propriétaires de petites entreprises aux ressources limitées (Baker et Nelson, 2005). Le bricolage s'est imposé comme un exutoire permettant à certains entrepreneurs, durant la crise, de trouver des solutions immédiates qui aident à traverser les situation d'incertitude (Coste, 2020). Il s'agit de réaliser une combinaison des ressources existantes pour résoudre des nouveaux problèmes ou saisir de nouvelles opportunités (Baker et Nelson, 2005). Face au ralentissement de la croissance et au déclin économique à cause du Covid-19, les entreprises ont dû changer leurs modèles économiques conventionnels en modèles innovants pour conserver leur position (Abu

Rumman, 2022). Avec la stratégie de réduction des coûts (Leliveld et Knorringa, 2018) et la réutilisation ingénieuse des ressources disponibles, les entrepreneurs font recours à l'innovation frugale afin de s'adapter au contexte de crises (Radjou *et al.*, 2013).

Grâce à la dynamique adaptative développée sur le plan stratégique, les entrepreneurs durant la période de la pandémie ont assuré la continuité en dépit des conditions contextuelles défavorables. Ce processus d'adaptation dynamique correspond à la définition de la résilience proposée par Ayala et Manzano (2014).

## **ii. La résilience entrepreneuriale**

En psychologie positive, la capacité émotionnelle et cognitive à récupérer face à l'adversité est appelée résilience (Bullough, Renko et Myatt, 2014 ; Byrne et Shepherd, 2015). Pour Luthans (2002), la résilience est un concept qui traduit une capacité de rebondissement face à un événement inhabituel (échecs, conflits, augmentation de responsabilités). Bernard (2017) a considéré la résilience comme « la capacité d'une personne ou d'un groupe à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Elle correspond à un processus dynamique et évolutif, qui comprend une approche adaptative et le maintien de l'intégrité psychique malgré l'exposition à des contextes pathogènes (Arnaut, 2015).

D'après Hayek (2012), la résilience est un caractère marquant chez les entrepreneurs. De Hoe et Janssen (2016) ont suggéré que le développement de la résilience pourrait permettre aux entrepreneurs de se remettre de leurs expériences d'échec et de se relancer dans une nouvelle aventure. Cusin (2017) suppose que les entrepreneurs résilients sont capables d'apprendre des erreurs passées et de leurs expériences d'échec. Selon cet auteur, la résilience des entrepreneurs s'appuie sur trois facteurs fondamentaux et étroitement imbriqués à : 1) absorber le choc émotionnel causé par l'échec, 2) développer une véritable intelligence de l'échec, et 3) lancer une nouvelle entreprise après leur échec initial. Pour Manzano et Ayala (2013), la résilience entrepreneuriale implique : (1) la capacité des entrepreneurs à surmonter l'instabilité et le changement dans l'environnement des affaires ; (2) la capacité des entrepreneurs à maintenir leur santé et leur énergie malgré les pressions commerciales constantes ; (3) la capacité des entrepreneurs à rebondir après des revers et des difficultés personnelles et commerciales ; et (4) se transformer en une nouvelle façon de gérer une entreprise si la façon précédente ne correspond pas.

Bergstrom et Dekker (2014) soulignent que la résilience ne prend pas de sens qu'en présence d'un contexte de risque. Dans le domaine entrepreneurial, elle est qualifiée comme condition de la survie ou de la croissance de l'entreprise après l'exposition à une crise. Elle est souvent mesurée par une augmentation des ventes ou des bénéfices ou en termes d'adoption de stratégies créatives (Smallbone *et al.*, 2012). En effet, après un échec, des entrepreneurs perdent temporairement leur motivation, alors que dans certains cas, ils s'efforcent à se comporter au mieux pour assurer un nouveau développement pour leurs entreprises (Wilujeng *et al.*, 2021).

Pendant la crise sanitaire du Covid-19, une étude réalisée en Finlande a démontré le rôle de la résilience dans la survie d'un échantillon de 25 d'entrepreneurs d'origine finlandaise. L'étude a conclu qu'à l'instar de tous les autres types d'entrepreneurs, cette population a pu assurer la continuité de ses activités grâce à la résilience et l'ambidextrie (Nummela *et al.*, 2020).

## **iii. La vigilance**

Penrose (2000) indique que la crise pourrait être perçue comme une source de menace, comme une opportunité. Cependant, pour pouvoir saisir cette opportunité l'entrepreneur est censé de disposer des capacités de reconnaissance et d'identification des informations pertinente aboutissant à la découverte des opportunités de l'environnement (Kirzner, 1979), en d'autres termes « la vigilance ». Selon Bygrave et Hofer (1992) « l'entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter ».

Le concept de la vigilance entrepreneuriale a reçu plusieurs acceptations depuis les travaux de Kirzner. Cette richesse sémantique a contribué à un basculement conceptuel d'une vision économiste de la vigilance à une autre entrepreneuriale. L'opportunité chez les adeptes de la perception de Kirzner (1973) est la résultante d'une situation de déséquilibre du marché engendrant un état d'insatisfaction. De ce fait, l'entrepreneur devrait être vigilant afin d'être capable de capter les déséquilibres sources d'opportunité (Guiliani, 2016). La définition développée par Kirzner en 1979 de la vigilance entrepreneuriale l'a désigné comme une capacité entrepreneuriale particulière. Cette capacité est attachée à une veille informationnelle aboutissant à la reconnaissance des potentialités du marché « la capacité à identifier, sans recherche préalable, des opportunités qui étaient ignorées jusqu'ici » Kirzner (1979). Les capacités d'identification et de découverte de l'entrepreneur font de lui un « acteur à la recherche d'opportunités de profit » (Messeghem, 2006). Cette idée est soutenue par Verstraete et Fayolle (2005) qui soulignent que l'opportunité est, avant tout, une « source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles. La nouveauté que saura mettre sur le marché un entrepreneur possédant la capacité de vigilance peut se transformer en rente ».

En contexte de crise du Covid-19, le choc adverse a affecté brutalement la scène des affaires en engendrant des manques en termes des opportunités d'affaire. Certains entrepreneurs ont profité des ralentissements de la production pour investir dans la R&D, la reconversion et la réorganisation (Klein *et al.*, 2020). Ainsi, la survie des organisations durant le Covid-19 est attribuée, en partie, à la vigilance des entrepreneurs, aux ajustements tactiques, la gestion anticipative des risques et à la planification de la continuité des activités (Adama et Walls, 2020).

Day et Schoemaker (2019) rapportent que l'intégration des activités opérationnelles de vigilance est essentielle pour améliorer la gestion de la continuité des activités et la gestion des risques. Cette ligne de réflexion est adoptée par Suresh, Sanders et Braunscheidel (2020) qui ont soutenu l'affirmation selon laquelle une vigilance constante s'impose pour détecter les vulnérabilités potentielles et pour trouver des solutions afin de répondre aux chocs inattendus.

### **3. Matériaux méthodologiques**

Dans cet article nous avons accordé l'attention à la question de la survie durant la crise du Covid-19. Notre analyse théorique s'est appuyée sur la théorie des ressources compétences pour explorer l'objet de recherche suivant : « la survie entrepreneuriale en contexte de crise ». En termes de méthodologie, l'objectif d'explorer les réponses des entrepreneurs face aux effets de la conjoncturelle a favorisé le choix d'une démarche qualitative. Sur le plan épistémologique, nous avons adopté un positionnement « interprétativiste » avec une logique abductive. Notre stratégie d'accès au terrain s'est basée sur l'enquête par entretien. A ce stade, cinq cas de TPE marocaines ont été recrutés sur la base de critères sélectifs à partir d'un échantillon de dix. Nous nous sommes contentés sur cinq cas en raison des difficultés d'accès au terrain pour des motifs liés aux exigences sanitaires.

Dans notre article nous nous sommes intéressés aux petites entreprises ayant les traits suivants :

- Très petite entreprise conformément aux critères du Haut-commissariat au Plan marocain (HCP) (2019) (Effectif moins de 10 employés) ;
- Maintien de l'activité entrepreneuriale (exclusion des entreprises fermées) ;
- Hétérogénéité (genre, niveau d'instruction, âge de l'entreprise, secteur d'activité).

La collecte de donnée a été effectuée entre le 01 et 17 novembre 2021, à l'aide des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 49 minutes avec les chefs d'entreprises sélectionnées. Les données collectées, après une phase de retranscription, ont fait l'objet d'une analyse thématique horizontale et verticale.

#### a. Présentation du guide d'entretien

Nous avons conçu un guide d'entretien qui comporte principalement trois grands axes :

- Le premier est un axe introductif dont la finalité est de permettre de dresser le profil du chef d'entreprise interrogé et, le profil de l'entreprise objet de l'étude ;
- Le deuxième axe a pour objet les effets de la crise sanitaire ;
- Le troisième axe est conçu pour avoir des informations sur les stratégies de survie, et l'intervention éventuelle de l'Etat.

#### b. Configuration de l'échantillon

Les réponses fournies par les chefs participants à notre enquête et qui sont relatives au premier axe ont permis d'esquisser les deux profils qui figurent dans le tableau 1 suivant :

**Tableau 1: Profil des TPE sélectionnées et de leurs chefs**

	Cas TPE1	Cas TPE2	Cas TPE3	Cas TPE4	Cas TPE5
<b>Profil du chef d'entreprise</b>	36 ans ; Homme ; Diplôme de technicien spécialisé ;  Reprise de l'entreprise	31 ans ; Homme ; Baccalauréat ;  Création de l'entreprise	33 ans ; Homme ; Licence ;  Création de l'entreprise	24 ans ; Femme ; Master ;  Reprise de l'entreprise	38 ans ; Femme ; Licence ;  Création de l'entreprise
<b>Profil de l'entreprise</b>	<b>Age</b>				
	17 ans	7 ans	5 ans	23 ans	3 ans
	<b>Secteur d'activité</b>				
	Commerce	Restauration	Industrie	Commerce	Textile et habillement
	<b>Nombre de collaborateurs</b>				
	2	9	5	8	8
	<b>Durée d'entretien</b>				
50 min	60 min	55 min	40 min	40 min	

Source : Les auteurs

Dans notre étude, nous avons sollicité la participation de cinq entrepreneurs de TPE marocaines qui pourraient avoir une richesse informationnelle sur le phénomène étudié (Prévost et Roy, 2015). Dans notre échantillon, nous avons des jeunes entrepreneurs (3/5 hommes et 2/5 femmes), avec un niveau d'éducation relativement avancé et une durée d'existence (de l'entreprise) qui oscille entre 3 ans et 23 ans. Deux entreprises ont été reprises par leurs entrepreneurs actuels (Cas TPE1 et Cas TPE4). Ces deux entreprises opèrent dans le secteur du commerce. Ce secteur est considéré comme l'un des plus touchés par la crise actuelle en raison des mesures sanitaires prises et de l'érosion du pouvoir d'achat des consommateurs. Les trois autres structures (Cas TPE2, Cas TPE3 et Cas TPE5) ont fait l'objet d'une création ex-nihilo et pratiquent respectivement leurs activités dans la restauration, l'industrie et le textile et habillement.

#### **4. Analyse de résultats**

##### **a. Les effets de la crise du Covid-19**

Selon les statistiques du HCP en avril 2020, les petites entreprises marocaines ont subi en plein fouet les conséquences de la crise Covid-19. Dans ce contexte de perturbations accélérées, les grandes difficultés financières apparues vers la fin de l'année 2020 ont abouti à une forte dégradation de la liquidité qui est le premier signe annonciateur d'une insolvabilité à court terme. La défaillance temporaire est détectée à partir des indicateurs tels que la baisse du chiffre d'affaires, le surendettement et le déséquilibre financier.

L'analyse des données collectées à l'aide de nos entretiens réalisés entre le 01 et 17 novembre 2021, a permis d'identifier les principaux effets de ladite crise subits par les entrepreneurs sélectionnés. Nous présentons les résultats de notre analyse dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : Les principaux effets de la crise du Covid-19

Thème	Sous-thème	Concepts dérivés	Verbatim illustratifs
Les effets de la crise	L'environnement de l'entreprise pendant la crise	Adversité et Intensité concurrentielle	« Il y a de la concurrence déloyale ...ça commence à devenir très dur » (Cas TPE1) ; « la concurrence n'est pas toujours loyale, certains proposent un produit de qualité à petit prix » (Cas TPE3).
		Instabilité	« Dans ce contexte je confirme que l'environnement est instable et hostile » (Cas TPE2).
	Défaillance temporaire	Baisse du CA	« Nous rencontrons un arrêt de la production vu les conditions de la crise ... de plus les imports et exports sont aussi bloqués » (Cas TPE1) ; « Le covid-19 a bloqué certaines de nos activités » (Cas TPE2). « Il y a un recul de la demande, le client se focalise sur d'autres priorités, il considère nos biens comme secondaires » (Cas TPE3) ; « il y a des gens qui veulent acheter des vêtements mais ils n'osent pas en raison des imprévus » (Cas TPE4). « il y a une baisse de notre chiffre d'affaires » (Cas TPE5).
		Baisse de marge bénéficiaire	« Notre marge bénéficiaire est en baisse car le prix d'achat de la matière première a augmenté comparativement qu'avant le Covid » (Cas TPE4)
		Surendettement	« Dans cette période nous confrontons une accumulation des crédits ce qui nous pousse de chercher s'endetter pour honorer nos engagements » (Cas TPE1).

Source : Les auteurs

Le premier constat empirique est l'intensification de la rivalité entre les concurrents. La guerre des prix pour attirer les clients a impacté négativement la marge nette. De plus, les occasions d'affaires étaient de plus en plus rares. Dans cet environnement, la perception des entrepreneurs selon leurs filtres cognitifs de l'adversité et l'instabilité les amène à adopter des stratégies réactives à visée défensive en raison de leur vulnérabilité.

L'analyse des récits des participants montre une diminution de la performance des entreprises. Bien que l'ampleur de la défaillance diffère d'un cas à l'autre en période de crise, plusieurs indicateurs ont affiché des taux au-dessous des seuils normatifs. En effet, des répondants ont déclaré que le chiffre d'affaires a reculé de près 90%. Les entrepreneurs enquêtés ont confirmé le caractère incompressible de certaines charges d'exploitation et les crédits accumulés ce qui a occasionné un déséquilibre de trésorerie mettant ainsi en péril ces entités de petite taille.

Pour honorer leurs engagements vis-à-vis les parties prenantes, les dirigeants-proprétaires interviewés ont dû puiser dans leur épargne personnelle et emprunter essentiellement auprès de leur entourage proche en plus du recours aux facilités de caisse accordées, sous conditions, par les banques. Conséquemment, les entrepreneurs concernés se sont trouvés soudainement dans une situation de surendettement.

### b. Les stratégies de survie

Bien que l'impact de la crise conjoncturelle soit remarquablement brutal, des entrepreneurs ont décidé de ne pas succomber à l'effet de ladite pandémie. En outre, ils ont

décidé de lutter pour maintenir la survie de leurs structures. Le tableau 3 suivant présente les principales stratégies de survie déclarées par notre cible.

**Tableau 2 : Les stratégies de survie adoptées**

Thème	Sous-thème	Concepts dérivés	Verbatim illustratifs	
Les stratégies de survie		Réduction d'effectif et changement du mode du travail	« Nous avons réduit le nombre de salariés au début du confinement » (Cas TPE2) ; « Il y avait un gérant avant mais j'ai pris sa place pour économiser » (Cas TPE4).	
		Changement de stratégies de commercialisation, et Repositionnement de l'offre	« La crise nous a conduit à changer nos stratégies de commercialisation en proposant de nouveaux produits les plus demandés au lieu d'essayer de convaincre nos clients par nos offres disponibles » (Cas TPE1). « Nous ciblons les clients plus aisés par exemple les avocats, les hommes d'affaires... » (Cas TPE4).	
		Bricolage et innovation frugale	« Le chef d'entreprise ne doit jamais rester les bras croisés , je cherche à innover et produire avec les moyens disponibles des bavettes , blouses médicales , etc » (Cas TPE5).	
	La résilience	Espoir		« J'ai de l'espoir en demain, je dis que peut-être à l'avenir les choses s'amélioreront » (Cas TPE2) ; « Sans doute cette situation ne va pas perdurer pour longtemps, mais nous espérons de trouver un exutoire trop vite » (Cas TPE3).
			Coping	« Je me concentre sur le problème en essayant de trouver les bonnes solutions au lieu de regretter mon destin » (Cas TPE3).
		La résistance		« vous essayez toujours de déterminer vos options et de résister » (Cas TPE1) ; « Il ne faut jamais abandonner, même avec ce nombre de problèmes, il faut résister et continuer » (Cas TPE4).
			Adaptation	« C'est vrai que la période de la pandémie est difficile, mais, le patron devrait s'y adapter, sinon il va fermer son entreprises » (Cas TPE1) ; « Il fallait vivre avec la pandémie » (Cas TPE5) ;
		Patience	« J'y fais face avec Patience » (Cas TPE2).	
	La vigilance	Identification d'opportunités	« J'ai gardé l'œil sur le marché et sur ce qui s'y passe, et je mise beaucoup sur la vigilance, la collecte d'informations tout en maintenant le rapport qualité-prix. Malgré l'état de stagnation, le client reste toujours prêt, on doit aussi être préparé » (Cas TPE1).	

Source : Les auteurs

Certains entrepreneurs considèrent que la crise du Covid-19 est une vraie leçon et une opportunité d'apprentissage. La crise a démontré que la croyance en la normalité éternelle de la vie est une source de myopie qui pourrait porter atteinte à l'entreprise. De ce fait, l'entrepreneur doit toujours être prêt aux changements environnementaux en apprenant à préparer à l'avance des plans de sauvetage.

Pour maintenir la survie de leurs entreprises, les entrepreneurs interrogés ont mis en place d'autres stratégies adaptatives diversifiées. Bien que chaque cas adopte une stratégie, parfois unique, propre à sa situation, la réduction des coûts se distingue comme la plus commune entre tous les participants. Elle se matérialise exclusivement par la réduction temporaire ou définitive de l'effectif salarial afin de soulager les charges d'exploitation.

Malgré que cette stratégie est inhérente à un risque de perte de certaines compétences clés, elle reste l'unique solution pour la petite entreprise puisque la structure de ses coûts est dominée majoritairement par le volet fixe composé des charges locatives, matières et fournitures non stockables, matériel de production...

Durant la crise, des répondants ont confirmé que certaines stratégies ont démontré leur efficacité sur le plan marketing. En se focalisant sur l'adaptation de l'offre aux besoins actuels des clients, des cas ont opté pour un changement de leur stratégie commerciale. Il s'agit d'un basculement de la vision classique de l'offre (préparer le produit et convaincre le client), à une nouvelle vision reposée sur l'étude des besoins exprimés, et la préparation de l'offre adéquate. Un autre entrepreneur a profité de l'état de confinement et a opté pour le Take-away comme solution pour servir ses clients.

La survenue soudaine de la crise a engendré un arrêt de l'approvisionnement de certaines matières premières. À cet effet, des entreprises se sont trouvées avec des stocks oisifs. De même, les conditions sanitaires contingentes ont créé des besoins en termes de matériels médicaux et des masques de protections. Ce marché émergent a été une source d'opportunités fructueuses surtout pour les entreprises du textile et d'habillement. En mettant l'accent sur l'innovation frugale et le comportement de bricolage, la cheffe participante à notre enquête s'est orientée vers la production des masques (bavettes) en exploitant les ressources existantes. À l'aide de cette stratégie, elle a confirmé qu'elle a pu assurer la continuité des activités de son entreprise. Dans un autre cas, la baisse du revenu du ménage et l'érosion du pouvoir d'achat ont produit une stratification des clients (clients aisés, et non aisés). Cette stratification a impulsé le recours à la stratégie de spécialisation en s'efforçant d'exploiter la niche des clients aisés ayant un revenu relativement stable et sécurisé (avocat, médecin privé...).

La production scientifique qui a accompagné la crise conjoncturelle a mis en exergue le rôle crucial de la résilience et de la vigilance. La première correspond au processus d'adaptation développé par les entrepreneurs qui ont réussi à survivre durant la pandémie. Dans notre étude, la résilience fut impulsée d'abord par l'espoir d'un exutoire rapide de cette crise suite au lancement de la campagne de vaccination à grande échelle initiée par l'État Marocain au mois de Février 2020.

En gardant l'espoir, les répondants ont opté pour une stratégie de coping centré sur le problème en se concentrant sur les causes racines de difficultés au lieu de se pencher les aspects négatifs de la crise. Ainsi, la résilience dans cette étude fut renforcée par des facteurs tels que la résistance, l'adaptation et la patience. Ces facteurs ont été jugés importants pour récupérer la motivation et la capacité d'avancer en dépit des entraves, et la défaillance vécue. Avec la résilience développée, les répondants ont gardé l'ambition de continuer dans leur aventure entrepreneuriale.

Il est clair que la crise pour certain est une source d'opportunités. Plusieurs cas ont su sortir fortifiés des crises (ex. Amazon, Zoom, Facebook...). Nos interviewés, de leur part, partagent l'idée selon laquelle malgré les difficultés, la crise pandémique offre des potentialités de marché pour ceux qui savent les exploiter. De ce fait, les patrons des entreprises cibles de notre étude ont mis l'accent sur l'importance de la vigilance. Certains ont déclaré explicitement que malgré la stagnation du marché, il n'a pas cessé de scruter les informations pour dénicher les occasions d'affaires. La veille informationnelle pratiquée est jugée vitale dans la mesure où elle permet de capter les rares opportunités d'affaire afin de s'imposer devant les concurrents et assurer la survie de la structure pilotée.

## 5. Discussion et conclusion

La conjoncture pandémique a été qualifiée de crise systémique (Coste, 2020) et de choc adverse. Les dirigeants- propriétaires des TPE ont adopté des stratégies défensives pour éviter une sortie entrepreneuriale couteuse. La recherche exploratoire menée, a une visée compréhensive pour apporter des réponses à la question relative aux comportements des petits patrons face à cette crise sans précédent.

En effet, les TPE ont connu une situation de détresse financière à cause d'un net recul du chiffre d'affaires (Ghiffi *et al.*, 2021). Pour financer leurs activités, les patrons ont dû puiser dans leur épargne personnelle et contracter des prêts ce qui a impacté leur capacité d'endettement (Dunn et Cheatham, 1993 ; Buffington *et al.*, 2020).

Cette crise a par ailleurs réduit la marge de manœuvre et la latitude décisionnelle des dirigeants des TPE cibles de notre étude. Les ajustements tactiques à court terme opérés visaient essentiellement la continuité de leurs activités en dépit de la destruction de leurs ressources (Smida et Khelil, 2010). Ils ont procédé à une réduction de l'effectif (Bourletidis et Triantafyllopoulos, 2014), au changement du mode du travail et parfois un repositionnement de l'offre en exploitant de nouvelles niches.

Le récit narratif a soulevé que les réponses adaptatives sur le plan stratégique de notre cible se manifestent sous plusieurs formes. Les chefs interrogés ont tiré les leçons de cette crise (effets d'apprentissage). En outre, tous les participants dans notre étude ont adopté la stratégie de réduction des coûts qui a fait preuve d'efficacité dans des contextes différents (France et Vietnam) (Coste, 2020 ; Nguyen *et al.*, 2021).

En guise de conclusion, l'objectif de cette recherche a été de mettre la lumière sur les stratégies de survie en période de crise de Covid-19. Notre analyse a identifié des stratégies défensives axées sur l'adaptation avec l'environnement actuel et des réponses en termes de résilience et de vigilance.

Toutefois, nos résultats ne peuvent pas être généralisables en raison des choix méthodologiques. Pour approfondir notre étude, il convient de l'entreprendre avec un échantillon de grande taille. En outre, nous jugeons opportun de choisir d'autres critères de sélection au niveau de la configuration de l'échantillon théorique comme la situation financière de l'entreprise avant la crise, le nombre d'associés, le nombre d'entreprises pilotées et le capital psychologique de l'entrepreneur.

## 6. Bibliographie

- Adams, J. G., & Walls, R. M. (2020). Supporting the health care workforce during the COVID-19 global epidemic. *Jama*, 323(15), 1439-1440.
- Arnaut, M. (2015). *Psychologie de la résilience*. Paris : Armand Colin
- Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5(2), 213-231.
- Augustin, B. M. (2021). De la morbigenese de la défaillance entrepreneuriale a la salutogenese du processus du rebond du dirigeant de PME. Thèse de Doctorat. Université de Montpellier

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence-t-on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baldwin, J. R. B., Dupuy, L., & Richard Gellatly, G. (2000). Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes : nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties. In *Ministre de l'Industrie, Statistique Canada*.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *Review of Economics & Statistics*, 72(4): 551-559.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267-294.
- Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire: Le point de vue critique d'un créateur. In *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris*. 1-23
- Bergström, J., & Dekker, S. W. (2014). Bridging the macro and the micro by considering the meso: reflections on the fractal nature of resilience. *Ecology and Society*, 19(4).
- Bernard, M.J, (2017). Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire : parcours d'entrepreneurs résilients. In *La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire. De Boeck. 2ème édition*. 170-180.
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.
- Buffington, C., Dennis, C., Dinlersoz, E., Foster, L., & Klimek, S. (2020). Measuring the effect of covid-19 on us small businesses: *The small business pulse survey*. 20-16.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405.
- Chesnais, F. (2020). L'état de l'économie mondiale au début de la grande récession Covid-19: repères historiques, analyses et illustrations. Publié sur le site : À l'Encontre, La Brèche, le, 12.
- Coste, J. H. (2020). Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19: modèle artisanal et «pensée sauvage». *Entreprendre Innover*, (3), 78-88.
- Cusin, J. (2017). The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur: the case of the 60.000 Rebonds association. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 91-122.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2019). *See sooner, act faster: How vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*. Mit Press.

- De Hoe, R., & Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international/International Management/Gestion Internacional*, 20(2), 18-28.
- Dunn, P., & Cheatham, L. (1993). Fundamentals of small business financial management for start up, survival, growth, and changing economic circumstances. *Managerial Finance*.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2).
- Fadil, S., & Benazzi, L. (2020). Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 375-383.
- Ghiffi, N., Allal, Z. et Zaid, F.Z. (2021). La crise sanitaire de Covid-19 et les difficultés des TPE. In *Colloque International sur les Défaillances d'Entreprises en Afrique (CIDEA) : Crise sanitaire du Covid-19 et défaillances d'entreprises en Afrique : Les enjeux économiques, financiers et sociaux*. Université Hassan II Casablanca, Maroc
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative science quarterly*, 750-783.
- Gregory, G., Harvie, C., & Lee, H. H. (2002). Korean SMEs in the wake of the financial crisis: strategies, constraints, and performance. In *Global Economy, Department of Economics, University of Wollongong*.
- Guiliani, F. (2016). La vigilance entrepreneuriale: les antécédents liés au sommeil du dirigeant de PME (Doctoral dissertation, Université Montpellier).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Haut-Commissariat au Plan (2019). Enquête nationale auprès des entreprises : premiers résultats , p.3
- Haut-Commissariat au Plan (2020). Rapport de suivi de l'évaluation de l'activité économique du Maroc
- Hayek, M. (2012). Control beliefs and positive psychological capital: Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled?. *Journal of Management Research*, 12(1), 3.
- Hodorogel, R. (2009). The Economic Crisis and its Effects on SMEs. *Theoretical and Applied Economics*, 05(534), 79-88
- Jaffrelot, C. (2020). L'économie indienne face au choc du coronavirus. *Institut Montaigne*, 27.
- Janssen, F., Tremblay, M., St-Pierre, J., Thurik, R., & Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la COVID-19... et après. *Revue internationale PME*, 34(2), 6-12.
- Kirzner I.M., (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press Chicago
- Klein, O., Vincent, S., Ravalet, E., Beziat, A., Eddarai, Y., Morain, J. E., & Pochet, P. (2020). Crise sanitaire et mobilité dans la métropole de Lyon et le département du Rhône-Développement des pratiques de télé-travail et mobilité domicile-travail, Note d'analyse n° 2 du projet COVIMOB (Doctoral dissertation, LAET).
- Knight, F. H. (1921). Cost of production and price over long and short periods. *Journal of political economy*, 29(4), 304-335.

- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2011). Conditions for growth in one-person startups: A longitudinal study spanning eight years. *Psicothema*, 446-452.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2003). Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations. In *Issues in Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited, 14, 21-46.
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of small business management*, 47(2), 180-201.
- Leliveld, A., & Knorringa, P. (2018). Frugal innovation and development research. *The European Journal of Development Research*, 30(1), 1-16.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Manzano, G., & Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*. 25(2), 245-251.
- Messeghem, K. (2006). L'entrepreneuriat en quête de paradigme: apport de l'école autrichienne. *8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Michael, S. C., & Robbins, D. K. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of small business management*, 36(3), 35.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- Muzio, D., & Doh, J. P. (2020). Introduction to the COVID-19 Commentaries. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1725-1726.
- Narjoko, D., & Hill, H. (2007). Winners and losers during a deep economic crisis: firm-level evidence from Indonesian manufacturing. *Asian Economic Journal*, 21(4), 343-368.
- Nguyen, H. H., Ngo, V. M., & Tran, A. N. T. (2021). Financial performances, entrepreneurial factors and coping strategy to survive in the COVID-19 pandemic: case of Vietnam. *Research in International Business and Finance*, 56, 101380.
- Nummela, N., Paavilainen-Mäntymäki, E., Harikkala-Laihin, R., & Raitis, J. (2020). When all doors close: Implications of COVID-19 for cosmopolitan entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 38(8), 711-717.
- Parker, S. C. (2009). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 42(5), 804-819.
- Pretorius, M. (2009). Defining business decline, failure and turnaround: A content analysis. *The Southern African Journal of Entrepreneurship And Small Business Management (SAJESBM)*, 2(1), 1-16.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2013). *L'Innovation jugaad: Redevenons ingénieurs!*. Paris: Diateino.
- Raffiee, J., & Feng, J. (2014). Should I quit my day job?: A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of management journal*, 57(4), 936-963.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.

- Rumman, A.A. (2022). Impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(S4), 1-15.
- Sato, Y. (2000). How did the crisis affect small and medium-sized enterprises? From a field study of the metal-working industry in Java. *The Developing Economies*, 38(4), 572-595.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms. *Journal of small business management*, 31(3), 62.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- Smida, A., & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: proposition d'une typologie s' appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106.
- Smida, A., & Mejía, A. G. (2010). Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie. *Management Avenir*, (5), 130-148.
- Suresh, N. C., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business continuity management for supply chains facing catastrophic events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129-138.
- Tan, H. H., & See, H. H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(1), 189-211.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Wengel, J. T., & Rodriguez, E. (2006). SME export performance in Indonesia after the crisis. *Small Business Economics*, 26(1), 25-37.
- Wilujeng, S., Pratikto, H., Soetjipto, B., & Syihabudhin, S. (2021). Supply chain resilience as a mediator of the relationship between entrepreneurial resilience and SME performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 1091-1098.