

Résilience des très petites entreprises camerounaises en contexte de crise : rôle et dynamiques des cultures organisationnelles

The resilience of very small enterprises in Cameroon during times of crisis: the
role and dynamics of organisational cultures.

Auteur 1 : GUETSOP SATEU Fabrice Arnaud.

Auteur 2 : NGANYA Jean Mathurin.

GUETSOP SATEU Fabrice Arnaud, (Maître de Conférences)

Université de Douala

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) – Cameroun

NGANYA Jean Mathurin, (Master Recherche)

Université de Douala

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) – Cameroun

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GUETSOP SATEU .F A & NGANYA .J M (2026) « Résilience des très petites
entreprises camerounaises en contexte de crise : rôle et dynamiques des cultures organisationnelles»,
African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 3171– 3191.



DOI : 10.5281/zenodo.20283459

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte marqué par la récurrence des crises sanitaires, économiques, sécuritaires et institutionnelles, la résilience des très petites entreprises (TPE) est un enjeu stratégique majeur pour les économies africaines, notamment au Cameroun. Bien que ces entreprises soient confrontées à une vulnérabilité structurelle importante, certaines parviennent à maintenir leurs activités, à s'adapter aux contraintes de leur environnement et à assurer la continuité de leurs opérations en période de perturbation. L'objectif de cette étude est de comprendre comment les cultures organisationnelles contribuent au renforcement de la résilience des TPE camerounaises en période de crise. À l'aide d'une approche qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de dix dirigeants de TPE, les résultats montrent que la cohésion sociale, la confiance et les croyances partagées sont des facteurs clés de résilience. Ils permettent aux dirigeants de mobiliser efficacement leurs ressources humaines et organisationnelles. Cette recherche permet de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles dans le contexte africain et propose des pistes de réflexion pour renforcer la durabilité et l'adaptabilité des TPE face aux crises.

Mots clés : résilience organisationnelle ; TPE camerounaises ; culture organisationnelle ; gestion de crise ; cohésion sociale.

Abstract

In a context marked by recurring health, economic, security, and institutional crises, the resilience of very small enterprises (VSEs) has become a major strategic challenge for African economies, particularly in Cameroon. Although these enterprises face significant structural vulnerability, some manage to sustain their activities, adapt to environmental constraints, and ensure business continuity during periods of disruption. The objective of this study is to examine how organizational culture contributes to strengthening the resilience of Cameroonian VSEs in times of crisis. Using an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with ten VSE owners-managers, the findings reveal that social cohesion, trust, and shared beliefs are key drivers of resilience. These factors enable managers to effectively mobilize their human and organizational resources. This research provides deeper insight into organizational dynamics in the African context and offers avenues for reflection on enhancing the sustainability and adaptability of VSEs in the face of crises.

Keywords : organisational resilience ; Cameroonian VSEs ; organisational culture ; crisis management ; social cohesion.

Introduction

Depuis la crise financière de 2008 et la pandémie de la Covid-19 en 2020, les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, ont en effet été exposées à des chocs successifs qui ont révélé leur vulnérabilité. Selon la Banque Mondiale, la pandémie a provoqué une récession mondiale de 4,3 %, entraînant la fermeture massive de petites entreprises. Le Fonds Monétaire International (FMI) souligne que la chute des prix des matières premières en 2015, combinée à une contraction économique de 2,1 % en 2020, a particulièrement touché le secteur informel et les très petites entreprises (TPE), qui représentent plus de 80 % du tissu entrepreneurial en Afrique subsaharienne. Au Cameroun, le dernier recensement général des entreprises (RGE) de 2023 indique que près de 30 % des TPE ont cessé leurs activités entre 2015 et 2020, confirmant ainsi l'impact considérable de ces crises successives.

Le Cameroun en est un exemple frappant. Les TPE y sont exposées à des crises sécuritaires (Boko Haram dans l'Extrême-Nord, conflit dans les régions anglophones), politiques (crise postélectorale de 2018), économiques et sociales, qui entraînent des fermetures à répétition, la destruction de biens et une baisse de la production. L'introduction de nouvelles contraintes fiscales et réglementaires, inscrites dans la loi de finances, a encore réduit leur marge de manœuvre (RGE, 2023). Ces turbulences accentuent les fragilités structurelles des TPE et les obligent à développer des stratégies de survie dans un contexte de crise prolongée.

Dans ce contexte, la résilience organisationnelle est essentielle à la pérennité des TPE. Selon Lengnick-Hall et Beck (2005), la résilience organisationnelle correspond à la capacité d'une organisation à anticiper, absorber et surmonter les perturbations en mobilisant ses ressources internes afin de garantir sa pérennité. Duchek (2020), la développe en soulignant son caractère dynamique : la résilience ne se limite pas à une simple réaction aux crises, mais correspond à un processus d'apprentissage et d'adaptation à long terme.

Selon Abidi et al. (2025), la transformation numérique permettrait de renforcer la résilience organisationnelle des TPE face aux crises. Les auteurs soulignent également que les capacités d'anticipation, l'innovation et le leadership transformationnel favorisent une adaptation rapide aux changements environnementaux. Leurs travaux révèlent que les TPE les plus résilientes sont celles qui sont capables d'apprendre en continu et de se transformer de manière proactive.

Malgré ces contributions, la résilience a été peu étudiée en Afrique, notamment au Cameroun. Les travaux existants (Parker et al., 2009) mettent en évidence les défis auxquels les petites

entreprises sont confrontées en période de crise, mais rarement le rôle de la culture organisationnelle. Or, la culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des valeurs, des croyances et des pratiques partagées (Schein, 1985), est un levier essentiel pour assurer la survie. Elle structure les comportements, guide les décisions et façonne la capacité d'adaptation des TPE dans des environnements instables.

Une lacune importante dans la littérature concerne le lien entre la résilience organisationnelle et la transformation stratégique. Les travaux classiques (Hamel et Välikangas, 2003 ; Weick et Sutcliffe, 2007) se concentrent sur la capacité des organisations à absorber les chocs, sans examiner pour autant la manière dont cette résilience peut conduire à des transformations structurelles durables. Cependant, des recherches récentes ont permis d'approfondir cette question. Dupin et al. (2023) introduisent le concept de « résilience numérique », tandis qu'Essemame et Nafzaoui (2024) montrent que la maturité numérique est un facteur clé de la résilience. Abidi et al. (2025) soulignent également que les entreprises ayant anticipé la transformation numérique avant la crise sont plus adaptables, confirmant ainsi le rôle stratégique de l'anticipation technologique dans le renforcement de la résilience organisationnelle.

Dans le contexte camerounais, marqué par une forte diversité ethnique, linguistique et institutionnelle, la culture organisationnelle apparaît comme un facteur essentiel de la résilience des TPE. Elle éclaire à la fois les mécanismes internes d'adaptation et les dynamiques collectives qui permettent leur pérennité dans un environnement instable.

Cette recherche porte sur la résilience des très petites entreprises camerounaises en contexte de crise, avec un intérêt particulier accordé au rôle et aux dynamiques des cultures organisationnelles dans le renforcement de leur capacité d'adaptation et de survie face aux perturbations économiques, sécuritaires, sociales et institutionnelles.

L'objectif de cette étude est de comprendre comment les cultures organisationnelles contribuent à la résilience des TPE camerounaises en période de crise. Plus précisément, nous analyserons la manière dont les valeurs, les croyances et les pratiques partagées permettent aux dirigeants de mobiliser efficacement leurs ressources humaines et organisationnelles pour assurer la pérennité de leur entreprise.

Au regard du contexte actuel, marqué par de nombreuses incertitudes quant à l'avenir des TPE, la présente recherche s'articule autour de la question suivante : **Comment les cultures**

organisationnelles contribuent-elles au renforcement de la résilience des TPE camerounaises en période de crise ?

Afin de répondre à la question de recherche formulée *supra*, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de dix dirigeants de TPE camerounaises. Les résultats obtenus montrent que la cohésion sociale, la confiance et les croyances partagées constituent des leviers essentiels permettant de mobiliser efficacement les ressources humaines et organisationnelles.

La suite de l'article est structurée en plusieurs parties. Dans un premier temps, il présente le cadre conceptuel de l'étude. Il expose ensuite l'approche méthodologique adoptée ainsi que l'analyse empirique réalisée dans le contexte camerounais. Enfin, il présente et discute les résultats obtenus, en mettant en évidence leurs implications théoriques et managériales.

1. Cadre conceptuel

Cette section présente successivement les fondements théoriques de la résilience organisationnelle, de la culture organisationnelle et de la résilience des TPE camerounaises.

1.1. La résilience organisationnelle : de la stabilité défensive à la dynamique transformatrice

La résilience organisationnelle, concept central en sciences de gestion, peut être décomposée en deux approches complémentaires. La première la considère comme une stabilité défensive, c'est-à-dire la capacité à absorber les chocs et à préserver les structures essentielles (Hamel et Välikangas, 2003 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Cette vision privilégie la survie immédiate, mais limite la résilience à une réaction ponctuelle.

À l'inverse, la résilience dynamique est considérée comme un processus continu d'anticipation, d'adaptation et d'apprentissage qui transforme les crises en leviers de renouveau stratégique (Duchek, 2020). Des études récentes confirment cette approche proactive : Cheggag et Mokhlis (2024) soulignent la dimension anticipatoire, Evenseth et al. (2022) se concentrent sur l'apprentissage organisationnel et Ben Arfi et Cherbib (2025) mettent en évidence la complémentarité entre résilience et agilité stratégique.

Pour les TPE, cette double dimension est cruciale. Leur durabilité dépend à la fois de leur résistance immédiate et de leur agilité interne, qui leur permet de s'adapter et de se réinventer (Bhamra et al., 2011 ; Meyer et al., 2014). Ainsi, la littérature montre que la résilience défensive

et la résilience dynamique sont complémentaires et offrent aux TPE camerounaises un cadre leur permettant de concilier continuité, créativité adaptative et transformation durable.

1.1. La culture organisationnelle : levier adaptatif ou inertie institutionnelle ?

Définie par Schein (2010) comme l'ensemble des valeurs, croyances et pratiques partagées, la culture organisationnelle est un moteur clé de la résilience, mais elle peut aussi être à double tranchant. D'une part, les cultures fortes, fondées sur la solidarité, l'innovation et la flexibilité, renforcent l'adaptation et la transformation organisationnelles (Denison, 1990 ; Kotter, 1996 ; Cameron et Quinn, 2011). À l'inverse, une culture trop rigide, attachée aux routines et aux normes établies, peut étouffer l'innovation et générer une inertie institutionnelle (Schein, 2010 ; Berson et al., 2008).

Cette tension est également évidente dans le contexte africain. Cheggag et Mokhlis (2024) montrent que la résilience repose sur la coopération et la solidarité, mais qu'elle peut être limitée par des cadres institutionnels trop rigides. L'OIT (2021) souligne l'importance des réseaux sociaux et communautaires pour maintenir les activités en temps de crise. Au Cameroun, le leadership familial et les racines communautaires sont à la fois un atout stratégique et un obstacle à l'innovation (Boubakary, 2022).

Ainsi, si la culture organisationnelle africaine favorise la résilience grâce à la cohésion et aux liens communautaires, elle peut également entraver l'adaptation aux exigences d'un environnement instable et mondialisé.

1.2. La résilience des TPE camerounaises : créativité adaptative et fragilité structurelle

La résilience des très petites entreprises (TPE) camerounaises illustre la tension entre adaptation locale et fragilités structurelles. Les crises sécuritaires (Boko Haram dans l'Extrême-Nord, conflit du NOSO) et les épisodes politiques post-électorales de 2018 ont profondément affecté le tissu entrepreneurial : près de 50 % des TPE ont disparu après 2018 (RGE, 2023), révélant ainsi une vulnérabilité chronique.

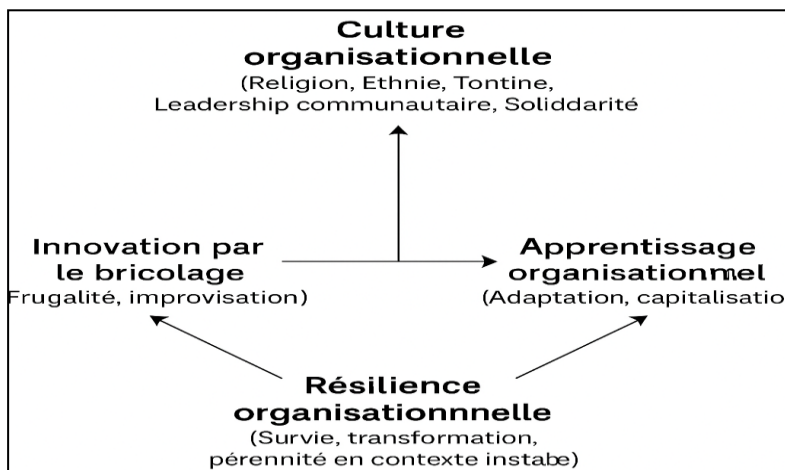
Pourtant, ces entreprises ne se limitent pas à leur fragilité. Elles mobilisent en effet des ressources informelles et communautaires pour compenser l'insuffisance du soutien institutionnel. Kamdem (2010) évoque une « débrouillardise entrepreneuriale » ancrée dans les solidarités locales, tandis que Radjou et al. (2012) théorisent l'innovation frugale comme la

capacité à transformer les contraintes en opportunités. L'OIT (2021) confirme que ces réseaux sociaux constituent un levier central de survie en Afrique.

Cette résilience « par le bas » demeure toutefois ambivalente : efficace à court terme, elle reste fragile face aux crises prolongées en raison d'infrastructures défailtantes et d'un environnement institutionnel instable. Lengnick-Hall et Beck (2005) ainsi que Duchek (2020) rappellent que la pérennité implique de combiner robustesse et transformation stratégique.

Ainsi, la résilience des TPE camerounaises est paradoxale : elle repose sur la créativité et la solidarité, mais révèle également une vulnérabilité systémique. L'analyse de cette dialectique nécessite de croiser l'innovation frugale, la résilience organisationnelle et la gouvernance informelle afin de comprendre comment ces petites entreprises parviennent à concilier survie immédiate et transformation durable.

Figure N°1 : Cadre de référence sur la résilience organisationnelle des TPE africaines



Source : Adapté de Duchek (2020), Kamdem (2010), Nguimkeu (2022).

Ce modèle illustre la dynamique triangulaire de la résilience au sein des TPE africaines. La culture organisationnelle, ancrée dans des valeurs communautaires (religion, appartenance ethnique, tontines, leadership local et solidarité), constitue le socle des pratiques de bricolage entrepreneurial (frugalité, improvisation) et des processus d'apprentissage organisationnel (adaptation et capitalisation des expériences). L'interaction entre ces trois dimensions favorise une résilience intégrée, conjuguant survie, transformation et durabilité au sein d'environnements instables.

2. Démarche méthodologique

Cette section décrit l'approche méthodologique adoptée pour analyser la manière dont les cultures organisationnelles favorisent les dynamiques de résilience des TPE camerounaises en contexte de crise, en précisant l'objet d'étude, l'échantillonnage et les méthodes de collecte et d'analyse des données.

2.2. Échantillonnage

L'échantillon a été constitué selon le principe de saturation théorique (Mongeau, 2009), jusqu'au point où de nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations. Conformément à Yin (2008), dix TPE de Douala ont été sélectionnées pour l'étude menée en 2025, ce qui a permis d'atteindre cette saturation. Douala, capitale économique du Cameroun qui concentre 33,5 % des entreprises du pays (RGE3, 2023), a été choisie pour sa diversité sectorielle et son exposition aux crises économiques et sociales.

Les critères de sélection étaient les suivants : entreprises de cinq salariés maximum, diversité contrôlée selon le sexe du dirigeant, le secteur et la localisation intra-urbaine, et expérience effective des crises récentes, afin d'assurer la pertinence empirique de l'échantillon.

2.3. Collecte et traitement des données

La collecte des données s'est appuyée sur un guide d'entretien semi-directif élaboré à partir des travaux fondateurs sur la résilience organisationnelle (Weick, 1993 ; Coutu, 2002 ; Bégin et Chabaud, 2010) et de recherches récentes menées en contexte africain (Tahirou, 2019 ; Ndinga, 2021).

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été réalisés auprès des dirigeants de TPE camerounaises ainsi que de quelques employés de ces TPE. Ils portaient sur :

- Le contexte de l'entreprise et les crises qu'elle a traversées ;
- Les valeurs et les pratiques de la culture organisationnelle ;
- Les stratégies de résilience et de bricolage mises en œuvre ;
- Les perspectives de durabilité et d'adaptation.

Chaque entretien a été transcrit dans son intégralité, puis codé manuellement afin d'être analysé.

Tableau N°1 : Organisation des thèmes issus des entretiens

Objectifs	Données collectées	Thèmes émergents
Identifier les caractéristiques de la TPE et son contexte de crise	Informations sur le secteur, taille, ressources, crises traversées	Caractéristiques de la TPE en contexte de crise
Comprendre la culture organisationnelle et ses valeurs partagées	Discours sur pratiques internes, solidarité, flexibilité, normes et croyances	Culture organisationnelle comme levier de résilience
Analyser les stratégies de résilience mises en œuvre	Témoignages sur continuité des activités, apprentissage, adaptation	Résilience organisationnelle
Mettre en évidence les pratiques de bricolage organisationnel	Exemples de débrouillardise, innovation frugale, improvisation	Bricolage organisationnel
Explorer les perspectives de pérennité et d'adaptation	Propositions sur transformations nécessaires, digitalisation, conseils	Pérennité et adaptation stratégique

Source : les auteurs

3. Discussion des résultats

Les résultats sont présentés selon les axes de notre protocole d'entretien, de manière progressive. Nous commençons par les caractéristiques des TPE camerounaises et leur contexte de crise, afin de situer l'étude dans son environnement réel. Nous abordons ensuite la culture organisationnelle et les valeurs partagées, identifiées comme des leviers essentiels de résilience. Puis, nous analysons les stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour assurer la continuité des activités, ainsi que les pratiques de bricolage organisationnel, témoignant de leur capacité d'innovation frugale et d'adaptation. Enfin, nous discutons des perspectives de pérennité et d'adaptation stratégique.

3.1. Caractéristiques des TPE en contexte de crise : révélateur de vulnérabilités et de capacités adaptatives

Les TPE camerounaises évoluent dans un contexte de crises économiques, politiques et sociales récurrentes, qui révèlent leurs fragilités structurelles liées à leur taille, à leurs ressources limitées et à des infrastructures insuffisantes. Cette vulnérabilité souligne toutefois leur capacité d'adaptation, à travers la flexibilité organisationnelle, les mobilisations communautaires et des stratégies de survie innovantes. L'étude de leurs caractéristiques montre comment contraintes et ressources s'articulent pour façonner leurs dynamiques de résilience dans un environnement instable.

Tableau N°2 : Échantillon caractéristique de dix TPE camerounaises

N°	Secteur d'activité	Effectif	Chiffre d'affaires annuel (approx.)	Date de création	Crises traversées	Effets sur l'entreprise
1	Couture et mode	5	Entre 500 000 et 1 000 000 FCFA/mois	2012	COVID-19, hausse prix tissus	Baisse commandes, recours au e-commerce artisanal
2	Agro-transformation (jus de fruits)	8	Entre 500 000 et 2 000 000 FCFA/mois	2015	Crise économique 2020, pénurie matières premières	Réduction production, circuits courts
3	BTP (petite maçonnerie)	10	Entre 1 000 000 et 5 000 000 FCFA/mois	2010	Crises politiques NOSO, inflation	Arrêts chantiers, perte contrats

4	Commerce alimentaire	4	Entre 1 000 000 et 8 000 000 FCFA/mois	2018	COVID-19, hausse prix	Fermeture temporaire, livraisons locales
5	TIC (services informatiques)	7	Entre 500 000 et 2 000 000 FCFA/mois	2016	Crise économique, coupures électricité	Retards projets, recours solutions numériques
6	Transport urbain (petite flotte)	12	Entre 1 000 000 et 2 000 000 FCFA/mois	2011	COVID-19, hausse carburant	Suspension activités, covoiturage communautaire
7	Restauration locale	6	Entre 5 00 000 et 1 000 000 FCFA/mois	2014	COVID-19, inflation alimentaire	Fermeture temporaire, menus réduits
8	Artisanat bois	3	Entre 1 000 000 et 2 000 000 FCFA/mois	2013	Crise économique, insécurité	Perte clients, vente via réseaux sociaux
9	Pharmacie de quartier	9	Entre 500 000 et 1 000 000 FCFA/mois	2009	COVID-19, crise sanitaire	Forte demande mais rupture stocks
10	Éducation privée (garderie)	14	Entre 1 000 000 et 2 000 000 FCFA/mois	2017	COVID-19, crise sociale	Fermeture prolongée, cours en ligne

Source : les auteurs

Le tableau *supra* met en évidence la diversité des TPE camerounaises, tant par leurs secteurs d'activité que par leurs tailles modestes (3 à 14 employés) et leurs chiffres d'affaires mensuels (500 000 à 5 000 000 FCFA), confirmant leur vulnérabilité structurelle mais aussi leur capacité d'adaptation. Les crises traversées — pandémie de COVID-19, tensions politiques dans les régions camerounaises du Nord-Ouest et Sud-Ouest (NOSO), inflation et hausse des matières premières — ont impacté leurs activités par des fermetures temporaires, une baisse des commandes et des ruptures de stock. Comme le témoigne un dirigeant du secteur de la couture : « *Pendant le COVID-19, nos clientes ne venaient plus. J'ai dû vendre mes modèles sur Facebook pour ne pas fermer* ».

Malgré ces contraintes, les TPE ont déployé des stratégies de résilience fondées sur le bricolage organisationnel et l'innovation frugale. Un entrepreneur en agro-transformation explique : « *Quand les fruits manquaient, nous avons travaillé directement avec les petits producteurs locaux* ». Dans le transport urbain, un responsable ajoute : « *Avec la hausse du carburant, nous avons organisé du covoiturage entre clients réguliers* ». La digitalisation a également été mobilisée comme levier d'adaptation, avec des cours en ligne ou la vente via les réseaux sociaux, illustrant l'ingéniosité des dirigeants.

Ces observations révèlent le paradoxe des TPE camerounaises : fragiles structurellement, mais capables de transformer contraintes et limites en opportunités grâce à une culture organisationnelle fondée sur la solidarité, la flexibilité et l'orientation vers la pérennité.

3.2. Culture organisationnelle et valeurs partagées : socle de résilience et moteur de pérennité des TPE

L'analyse s'articule autour de cinq axes complémentaires : d'abord, l'identification des valeurs et pratiques organisationnelles comme fondements identitaires des TPE étudiées ; ensuite, le rôle de la solidarité, de la flexibilité et de l'orientation collective comme leviers de résilience ; puis la transformation des valeurs en pratiques concrètes de survie ; l'ingéniosité et le bricolage organisationnel envisagés comme stratégies d'improvisation structurée ; et enfin les stratégies de continuité par lesquelles les TPE convertissent la crise en opportunité de pérennisation.

3.2.1 Valeurs et pratiques organisationnelles : fondements identitaires des TPE étudiées

Les verbatims recueillis révèlent un ensemble de valeurs et de pratiques centrales aux TPE étudiées. Celles-ci, synthétisées dans le tableau suivant, illustrent les traits dominants de leur culture organisationnelle et son rôle clé dans la résilience et la pérennité des entreprises.

Tableau N°3 : Valeurs et pratiques organisationnelles des dix TPE enquêtées

N°	Secteur d'activité	Valeurs et pratiques identifiées
1	Couture et mode	Créativité, entraide, esprit collectif
2	Agro-transformation	Qualité, proximité avec producteurs, confiance, transparence
3	BTP (petite maçonnerie)	Rigueur, confiance mutuelle, culture du travail bien fait
4	Commerce alimentaire	Proximité avec les clients, adaptation rapide aux changements du marché
5	TIC (services informatiques)	Innovation, collaboration, apprentissage collectif
6	Transport urbain	Ponctualité, solidarité entre chauffeurs
7	Restauration locale	Convivialité, respect du client, esprit de famille
8	Artisanat bois	Débrouillardise, créativité, utilisation optimale des moyens disponibles
9	Pharmacie de quartier	Rigueur, responsabilité collective
10	Éducation privée (garderie)	Responsabilité, pérennité, centrage sur l'enfant

Source : les auteurs

Le tableau ci-dessus met en lumière des valeurs transversales structurant la culture des TPE étudiées : solidarité, rigueur, créativité et débrouillardise, ainsi que responsabilité collective orientée vers la pérennité. Concrétisées par l'entraide, la polyvalence des rôles et l'innovation frugale, ces valeurs traduisent une forte cohésion interne et une adaptation pragmatique aux contraintes. Elles constituent un levier central de résilience, compensant la fragilité structurelle des TPE et soutenant leur continuité dans un environnement instable.

3.2.2 Solidarité, flexibilité et orientation collective : leviers de résilience au cœur des TPE

Les entretiens montrent que la solidarité interne et la flexibilité organisationnelle constituent des pratiques centrales de survie. Dans plusieurs secteurs (couture, BTP, transport, restauration), l'entraide permet de maintenir l'activité malgré les contraintes : partage des tâches, relais en cas d'absence ou de panne, mutualisation des ressources. Un dirigeant résume : « *Quand l'un est débordé, les autres l'aident pour respecter les délais* ».

La polyvalence et l'adaptation pragmatique apparaissent également déterminantes. Dans le commerce, les employés changent de rôle selon les besoins ; dans les TIC, les équipes réorganisent les horaires face aux coupures d'électricité ; en agro-transformation, des alternatives locales sont mobilisées en cas de pénurie.

Enfin, certains secteurs comme la pharmacie ou l'éducation privée illustrent une forte orientation collective vers la pérennité, à travers la permanence des services ou la mise en place de solutions numériques avec des moyens limités.

Ces témoignages confirment que la culture organisationnelle des TPE repose sur des mécanismes de solidarité, de polyvalence et d'engagement collectif, constituant de véritables ressources immatérielles de résilience face à l'instabilité.

3.2.3 Lorsque les valeurs deviennent des pratiques de survie : exemples concrets de résilience

Les exemples fournis par les dirigeants montrent que les valeurs organisationnelles se traduisent en stratégies concrètes de survie face aux crises. Dans le secteur de la couture, la solidarité s'est notamment traduite par une numérisation improvisée : « *Pendant le confinement, nous avons partagé notre clientèle et utilisé Facebook pour vendre ensemble. Cela nous a évité de devoir fermer* ». Dans le secteur agroalimentaire, la proximité avec les producteurs a été mise à profit : « *Nous avons travaillé directement avec de petits producteurs locaux pour continuer à livrer nos clients* ». Le secteur de la construction a réorganisé ses équipes : « *Pendant la crise du COVID-19, nous avons réorganisé les équipes afin de terminer les travaux en toute sécurité* ». Le secteur du commerce alimentaire a trouvé de nouveaux fournisseurs : « *Lorsque les prix ont explosé, nous avons travaillé ensemble pour trouver de nouveaux fournisseurs afin de pouvoir continuer à vendre* ».

Les TIC ont permis de mener à bien un projet malgré les coupures d'électricité, et les transports urbains ont innové en proposant du covoiturage pour continuer à servir leurs clients. Le restaurant a simplifié son offre : « *Pendant la pandémie, nous avons décidé de proposer des menus plus simples pour continuer à servir nos clients* ». Parallèlement, l'entreprise de menuiserie a su tirer parti des réseaux sociaux : « *Lorsque les commandes ont chuté, nous avons utilisé les réseaux sociaux pour vendre nos produits* ».

La pharmacie a renforcé la confiance de sa clientèle : « *Pendant la crise sanitaire, cette organisation a renforcé la confiance de ses clients* ». L'enseignement privé a, quant à lui, maintenu le lien avec les parents : « *Pendant la fermeture due au COVID-19, cette solidarité a permis de maintenir le lien avec les parents* ».

Ces témoignages confirment que les TPE, malgré leur fragilité structurelle, transforment leurs valeurs en pratiques concrètes leur permettant de résister aux crises et d'assurer une continuité minimale. La culture organisationnelle apparaît ainsi comme un fondement vivant de la résilience, capable de transformer la vulnérabilité en force d'adaptation.

3.2.4 Ingéniosité et bricolage organisationnel : l'improvisation comme stratégie de survie

Les citations textuelles montrent que les TPE ont recours au bricolage organisationnel pour faire face aux contraintes. Cette adaptation frugale et pragmatique est un facteur clé de résilience.

Dans le secteur de la couture, l'ingéniosité se traduit par une utilisation créative des ressources disponibles : « *Oui, nous improvisons souvent avec les tissus dont nous disposons, en créant de nouveaux modèles adaptés à nos stocks réduits* ». La même logique prévaut dans le secteur de la construction : « *Nous réutilisons les matériaux récupérés sur d'anciens chantiers pour continuer à fonctionner malgré le manque de ressources* » ; et dans le travail du bois : « *Nous utilisons des chutes de bois pour fabriquer de petits objets que nous vendons à bas prix* ».

Dans les secteurs de la transformation alimentaire et de la restauration, les processus sont adaptés aux contraintes matérielles : « *Lorsque les machines tombent en panne, nous utilisons des méthodes manuelles pour poursuivre la production* » ; « *Nous adaptons nos menus en fonction des ingrédients disponibles, même si cela n'était pas prévu* ». Le secteur du commerce alimentaire mise sur la réactivité : « *Nous changeons rapidement de fournisseur en fonction de la disponibilité des produits* ».

Dans les TIC et l'enseignement privé, la continuité repose sur des outils accessibles : « *Nous utilisons des logiciels libres ou open source lorsque les budgets sont limités* » ; « *Nous avons improvisé des cours en ligne avec des outils gratuits pour continuer à enseigner* ». Les transports urbains illustrent cette flexibilité : « *Lorsqu'un véhicule est immobilisé, nous organisons des rotations improvisées pour maintenir le service* ». Dans le secteur pharmaceutique, on opte pour une substitution pragmatique : « *Nous proposons des équivalents thérapeutiques lorsque certains médicaments sont en rupture de stock* ».

L'innovation frugale prolonge ces pratiques : « *Pendant la pandémie de COVID-19, nous avons transformé des chutes de tissu en masques, ce qui a permis de sauver notre entreprise* ».

Ces témoignages confirment que le bricolage organisationnel est une réponse systémique aux crises, combinant improvisation, ingéniosité et mobilisation des ressources locales. Il permet aux TPE de transformer les contraintes en opportunités et de disposer d'une base opérationnelle pour assurer leur résilience et leur durabilité dans un environnement incertain (Biboum et al., 2021).

3.2.5 Stratégies de continuité : transformer la crise en opportunité

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats et met en évidence les stratégies déployées par les TPE pour assurer la continuité de leur activité en période de crise.

Tableau N°4 : Stratégies de continuité des dix TPE en période de crise

Secteur d'activité	Stratégie mise en place
Couture et mode	Diversification des produits (fabrication de masques et accessoires)
Agro-transformation	Rationalisation de l'offre (réduction de la gamme pour concentrer les ressources)
BTP	Flexibilité contractuelle (négociation des paiements pour maintenir les chantiers)
Commerce alimentaire	Innovation organisationnelle (mise en place d'un système de livraison à domicile)
TIC	Digitalisation (adoption du télétravail et outils collaboratifs gratuits)

Transport urbain	Réorganisation des activités (réduction des trajets, maintien des lignes essentielles)
Restauration locale	Adaptation de l'offre (plats à emporter, réduction des horaires d'ouverture)
Artisanat bois	Diversification frugale (production d'objets plus accessibles financièrement)
Pharmacie de quartier	Gestion proactive des ressources (renforcement des stocks, organisation de tours de garde)
Éducation privée	Continuité pédagogique numérique (cours en ligne et supports numériques pour enfants)

Source : les auteurs

Ce tableau ci-dessus montre que, malgré des ressources limitées, les TPE déploient des stratégies diverses mais convergentes pour assurer leur survie en temps de crise. Trois grandes tendances se dégagent : la diversification des offres (couture, artisanat), la rationalisation et la flexibilité organisationnelle (secteurs de l'agroalimentaire, de la construction, des transports et de la restauration), ainsi que la numérisation des pratiques (technologies de l'information et de la communication, enseignement privé). Le secteur pharmaceutique, quant à lui, illustre une gestion proactive des ressources essentielles.

Ces dynamiques témoignent de la résilience organisationnelle en action : chaque secteur met en œuvre des réponses adaptées à ses contraintes, confirmant ainsi que la crise agit comme un catalyseur d'innovation et de continuité.

Conclusion

Cette recherche visait à analyser la manière dont la culture organisationnelle soutient la résilience des TPE camerounaises en temps de crise. Les résultats montrent que ces entreprises sont loin d'être fragiles et qu'elles déploient des pratiques inventives qui leur permettent de résister aux perturbations. La solidarité interne, la flexibilité des rôles, l'innovation frugale et l'utilisation des réseaux sociaux semblent être des leviers essentiels pour assurer la continuité de leur activité. Ces stratégies organisationnelles démontrent la capacité à transformer les contraintes en opportunités, confirmant ainsi que la résilience repose davantage sur l'ingéniosité et l'adaptation pragmatique que sur l'abondance des ressources.

D'un point de vue managérial, l'étude souligne que ces pratiques constituent de véritables compétences stratégiques. Pour les promouvoir, un soutien ciblé doit être apporté, notamment par le biais de formations aux technologies numériques, d'une gestion proactive des ressources et de la formalisation des activités. La diversification de l'offre, la rationalisation des ressources et la numérisation des pratiques semblent être des leviers prioritaires pour renforcer la pérennité des TPE.

D'un point de vue scientifique, cette recherche ouvre des perspectives prometteuses pour des explorations plus approfondies : analyse sectorielle plus poussée, exploration du rôle des outils numériques en tant que catalyseurs de résilience et comparaison des trajectoires des TPE africaines avec celles d'autres environnements émergents. Ces prolongements enrichiraient la réflexion théorique sur le bricolage organisationnel et élargiraient le champ de la recherche sur la résilience des petites structures.

Enfin, certaines limites méthodologiques, notamment la petite taille de l'échantillon et sa concentration géographique à Douala, invitent à la prudence dans la généralisation des résultats. Néanmoins, ces conclusions confirment que les TPE camerounaises sont de véritables laboratoires vivants d'innovation et d'adaptation, capables de transformer la crise en opportunité et d'apporter une contribution originale aux débats sur la résilience organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Abidi, O., Ben Moussa, F., & Khelif, H. (2025). Digital Transformation and Organizational Resilience in SMEs: The Role of Anticipatory Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 45–67.

Abidi, O., Richet, J.-L., & Vitari, C. (2025). Digital Transformation and Resilience: Dimensions and Interactions. *Journal of Global Information Management*, 33(1), 1–64.

Banque mondiale. (2020). *Rapport sur le développement mondial 2020*. Washington, DC: Banque mondiale.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 36(200), 127–142.

Belkaddad, A., & Gallouj, F. (2026). Resilience dynamics in small African enterprises: A qualitative synthesis. *Journal of African Management Studies*, 14(1), 23–45.

Ben Arfi, W., & Cherbib, J. (2025). Organizational resilience and strategic agility: An integrative framework based on evidence during COVID-19. *Management International*, 29(3), 45–62.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future direction. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633.

Biboum, A., Ipoumb, J., & MOUNGAM, G. (2021). Résilience des très petites entreprises face à la crise sanitaire : pratiques de bricolage et stratégies de survie au Cameroun. *Revue Africaine de Management*, 12(2), 45–62.

Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131–154.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Cheggag, H., & Mokhlis, M. (2024). Facteurs organisationnels de résilience dans les petites entreprises : improvisation, flexibilité et bricolage. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 77–95.
- Cheggag, M., & Mokhlis, C. (2024). Les facteurs de la résilience organisationnelle : revue de littérature systématique. *African Scientific Journal*, 3(22), 128–146.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dupin, J.-J., Pascal, A., & Godé, C. (2023). *La résilience digitale en contexte organisationnel : Revue de littérature systématique*. HAL-SHS.
- Essemane, H., & Nafzaoui, M. A. (2024). *La transformation digitale des entreprises à l'ère de l'adversité : étude de l'impact de la maturité digitale sur la résilience organisationnelle*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 8(2), 1–23.
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). *Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review*. *Frontiers in Communication*, 7, 1–16.
- Fonds Monétaire International (FMI). (2020). *Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne*. FMI.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Kamdem, E. (2010). Culture et management en Afrique : entre tradition et modernité. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 16(38), 233–250.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2014). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 25(1), 81–111.

- Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Presses de l'Université du Québec.
- Ndinga, M. M. A. (2021). Les microentreprises féminines et la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République du Congo : simples stratégies ou innovations sociales ? *Revue Organisations & Territoires*, 30(1), 27–44.
- Nguimkeu, P. (2022). *Informal entrepreneurship and innovation in Africa: Evidence from Cameroon*. World Development.
- Organisation Internationale du Travail. (2021). *La résilience des entreprises en Afrique centrale en période de crises successives*. OIT.
- Parker, C., Storey, D. J., & van Witteloostuijn, A. (2009). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 33(1), 35–51.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Jossey-Bass.
- Recensement Général des Entreprises (RGE). (2023). *Rapport national sur la dynamique des entreprises au Cameroun*. Institut National de la Statistique.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tahirou Younoussi Meda, A. (2019). Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricoles au Niger. *Revue Congolaise de Gestion*, 27(1), 89–128.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.