



Mode de gestion des petites entreprises camerounaises face à la COVID-19

Jean MVOGO¹

Mots clés:

covid-19,
Petite entreprise,
Difficultés,
Fonctionnement,
Activité,
Chiffre d'affaires

RÉSUMÉ

La subite présence de la covid-19 dans le monde, a surpris désagréablement la petite entreprise dans son effort de recherche permanente de stabilité de ses activités malgré les difficultés rencontrées en affectant considérablement le cours de son fonctionnement. Ainsi, la présente étude présente les difficultés que rencontrent les petites entreprises camerounaises à cause de la covid-19 et les alternatives possibles qui peuvent améliorer leur fonctionnement en cette période. Les tests de khi-deux, de Coefficients de contingence et de V de Cramer sont utilisés sur un échantillon de 266 petites entreprises observées sur la période de juillet-septembre 2020. Au terme de ces investigations, deux principaux résultats se dégagent. Le niveau de la perturbation des activités de la petite entreprise due à la Covid 19 a une incidence sur son mode de fonctionnement. Les difficultés liées à la pandémie causent la baisse du chiffre d'affaires de ces entités.

© 2025 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Docteur/PhD, enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'Université de Dschang-Cameroun - E-mail : oyiemvogo@yahoo.fr

INTRODUCTION

Comme dans la plupart des pays du monde entier, la crise de COVID a affecté les activités des petites entreprises au Cameroun. Or dans un contexte sans crise où les prévisions budgétaires avaient été faites sans tenir compte de l'impact de la COVID-19, les activités de la majorité des petites organisations en général et celles de la petite entreprise camerounaise en particulier ont été affectées par cette crise. Cette situation s'est matérialisée au Cameroun et dans bien d'autres pays dans le monde par des diverses mesures barrières destinées à freiner l'évolution de la pandémie qui n'ont malheureusement pas toujours eu les résultats escomptés (Recalcati, 2020). Parmi ces mesures, celles qui ont directement impactées négativement la petite entreprise étaient entre autres : la fermeture de tous les établissements publics et privés de formation, la suspension de toutes les compétitions sportives, la fermeture systématique des débits de boisson et des lieux de loisir à une certaine heure, la régulation des flux des consommateurs dans les marchés et les centres commerciaux, la limitation des déplacements urbains et interurbains. Bien au contraire, on peut s'interroger aujourd'hui avec beaucoup d'inquiétude sur la capacité de la petite entreprise camerounaise à répondre aux nombreux défis qu'implique cette pandémie. Certes, un certain nombre de mesures de soutien aux entreprises ont été avancées par le gouvernement pour essayer d'aider ces dernières en période de la crise. Ces mesures au Cameroun portent principalement et notamment sur l'exonération temporaire de certains impôts, la prorogation du délai de paiement des impôts et une allocation spéciale de 25 000 000 F CFA pour le soutien aux entreprises pour l'apurement des stocks de crédits de TVA en attente de remboursement. Si on peut discuter de la pertinence de certaines de ces mesures dans le cas du Cameroun, force est de reconnaître qu'elles auront au moins eu le mérite de mettre en évidence le contraste frappant, d'une part, entre les difficultés que l'Etat éprouve à pouvoir supporter les pertes des entreprises en période de crise et la possibilité donnée aux entreprises de gérer elles même les effets de cette crise (Robinson & Kengatharan, 2020).

Par ailleurs, de nombreux spécialistes disent que la petite entreprise, surtout dans les pays en voie de développement a du mal à s'en sortir en période de crise sanitaire à cause de la modicité de ses moyens (Frimousse & Peretti, 2020). Toutefois, si la petite entreprise se trouve être plus vulnérable à cette crise, elle a quand même une grande capacité d'adaptation

au nouvel environnement. Car, la petite entreprise peut facilement recentrer son activité face aux difficultés qui se présentent. Dès lors qu'on prend en compte le fait que le monde entier n'est pas prêt à éradiquer cette pandémie de sitôt selon les déclarations de l'OMS, on peut conclure avec Frimousse & Peretti (2020) que la petite entreprise doit apprendre à vivre avec la COVID-19 en réinventant la gestion de ses activités en contexte de cette crise sanitaire. C'est dans cet esprit que l'Etat camerounais, par une déclaration spéciale du premier ministre du 30 avril 2020, a publié la décision d'assouplissement des mesures de restriction prises dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19.

De nouvelles méthodes de gestion des petites entreprises en période de cette crise sont alors prônées afin d'éviter l'arrêt de leurs activités dû aux nouveaux défis que la pandémie impose. Désormais, pour les petites entreprises qui veulent restées sur le marché, elles devraient s'adapter à ce nouvel environnement caractérisé par la crise sanitaire. Pour le cas du Cameroun, les petites entreprises restent encore affectées par cette pandémie. Mais face aux divers problèmes que rencontrent les petites entreprises camerounaises, lesquels sont imputés à la pandémie ? Existe-il d'autres alternatives pour améliorer le fonctionnement de leurs activités ? Telles sont les questions abordées dans cet article dont l'objectif est de montrer d'une part que la crise sanitaire a accentué les difficultés des petites entreprises et d'autre part, qu'en période de crise nuisant à leurs activités, les petites entreprises doivent ajuster les conditions de leur fonctionnement.

Cette étude est originale compte tenu de ce qu'elle ne se limite pas au continuum des études sur des PME, car elle se consacre seulement sur la petite entreprise.

Les perturbations du fonctionnement des petites entreprises dues à la crise de la covid-19 telles que le confinement, le rationnement des approvisionnements, la limitation des contacts avec les clients (Boomfield Intelligence, 2020 ; Recalcati, 2020) ne favorisent le fonctionnement normal des petites entités. Ces mesures imposées par les gouvernements ne facilitent pas l'atteinte des objectifs fixés par les petites entreprises.

En outre, selon le GICAM (2020), le respect de ces mesures dans le fonctionnement des entreprises d'éviter l'arrêt total de leurs activités. sur la base de cette analyse l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : « Le niveau de la perturbation des activités de la petite entreprise due à la Covid-19 a une incidence sur son mode de fonctionnement ».

Le chiffre d'affaires, premier élément d'évaluation de l'activité d'une entreprise, correspond à l'ensemble des recettes ou des produits encaissables au cours d'une période de l'entreprise (Nkakleu, 2001). En effet, la réalisation d'un chiffre d'affaires considérable se caractérise par un environnement sans stable et maîtrisé par l'entreprise. MOUNGOU & Sebigunda (2015) précisent que sans chiffre d'affaires, une entreprise ne saurait couvrir ses charges de fonctionnement qui lui permettent à son activité de survivre. Ainsi, lorsqu'une crise sanitaire impose à prendre des mesures qui ralentissent l'activité des petites entreprises, leurs objectifs sur le chiffre d'affaires ne seront plus atteints, d'où l'hypothèse suivante :

H2 : « les difficultés liées à la pandémie causent la baisse du chiffre d'affaires des petites entreprises ».

La pandémie de la covid-19, apparue en Décembre 2019, s'est progressivement propagée entraînant le décès ou la mise en quarantaine de plusieurs personnes et en affectant l'économie mondiale dominée par les petites et moyennes entreprises. Une petite entreprise est une entité dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites. Les définitions de la petite entreprise diffèrent selon les pays et organisations. Elle est généralement caractérisée par de faibles moyens, un chiffre d'affaires et un effectif d'employés très réduits et enfin un accès limité aux financements.

A la suite de certains précurseurs à l'instar de Hiol (1987), Nkakleu (2001), Ngok Evina (2008), Ngoa Tabi & Sebigunda (2012), MOUNGOU & Sebigunda (2015), ce papier se propose donc à juste titre de préciser le rôle que joue la petite entreprise dans l'économie camerounaise. L'intérêt de cet article est scientifique parce que la gestion de la petite entreprise n'intéresse pas que les hommes politiques et les professionnels ; elle fait partir aussi des préoccupations des chercheurs. Du point de vue de la construction, le papier est structuré autour l'incidence de la Covid-19 sur le fonctionnement de la petite entreprise camerounaise. A cet effet, L'introduction constitue la première section. La deuxième section de l'article après l'introduction porte sur les attributs de la petite entreprise. La troisième et la quatrième section, concernent la démarche méthodologique, la présentation et l'interprétation

des résultats à partir desquelles la petite entreprise doit recadrer ses actions sur le marché camerounais.

1. La qualification de la petite entreprise camerounaise en période de crise de la covid-19

Avant de relever les effets de la covid-19 sur les petites entreprises dans ce point, il est d'abord nécessaire de les présenter avec leurs piliers de gestion.

1.1. L'appréhension de la petite entreprise

Comme le souligne Nkakleu (2001), la notion de petite entreprise doit être maniée avec précaution. Car une définition non contextualisée peut conduire à des interprétations biaisées et à une politique gouvernementale non appropriée à ces catégories d'entreprises. Il convient de préciser ses caractéristiques et le contexte auquel elle s'applique. Sans revenir sur la distinction entre entreprise très petite, petite, moyenne et la grande entreprise, le champ d'analyse des Sciences de Gestion s'intéresse à toutes ces organisations. Il s'agit donc de comprendre la petite entreprise en se référant au moins à l'une des normes suivantes qui scandent l'évolution professionnelle de cette organisation : le chiffre d'affaires, l'effectif des salariés et le total du bilan. Sa taille variable et relative dépend fortement des mouvements réguliers de sa transformation.

La petite entreprise se définit alors comme une entreprise dont l'effectif salarial et le chiffre d'affaires ne dépassent pas certaines limites arrêtées par chaque pays ou organisation. Pour la France, la petite entreprise est une entreprise dont l'effectif des salariés est compris entre 10 et 250 salariés. L'union européenne estime qu'une petite entreprise est une entreprise de moins de 50 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions d'euros. Selon le Royaume –Uni, c'est une entreprise au chiffre d'affaires annuel inférieur à 6,5 millions avec un total du bilan inférieur à 3,26 millions ayant moins de 50 employés. La définition de la petite entreprise aux Etats unis est encore plus complexe, car elle tient compte de différentes normes selon les secteurs ou branches d'activité (Ngoa Tabi & Sebigunda, 2012). Pour le Canada, la définition de la petite entreprise dépend de la conception de chaque organisme et

des secteurs d'activités. Selon la charte des petites et moyennes entreprises sénégalaise, une petite entreprise est une entreprise dont l'effectif ne dépasse pas 20 employés pour un chiffre d'affaires maximum de 25 millions de F CFA pour les opérations de prestation de services et 50 millions pour les opérations de livraison de biens et des opérations mixtes. En ce qui concerne le Cameroun, la loi n°2010/001 du 13 avril 2010 considère qu'une petite entreprise est celle qui possède de 6 à 10 employés avec un chiffre d'affaires de 15 à 20 millions.

Pour autant, il convient de rester modeste dans ces efforts définitionnels. En effet, le chiffre d'affaires est dépendant de l'unité monétaire de chaque pays ou de chaque organisation au rythme irrégulier de l'inflation qui peut cliver les effectifs des petites entreprises en quelques années. C'est cette différence que tend à cerner le concept de petite entreprise, à savoir une conception de la réalité du chiffre d'affaires et de l'effectif différente, fondée à la fois sur une structure économique différente, mais aussi sur des cultures distinctes dans la relation au travail sans domination dans son secteur d'activité. Par ailleurs, le dirigeant dans la petite entreprise jouit de l'autonomie décisionnelle avec un processus de décision simple, rapide et centralisé favorisée par la polyvalence des employés (Bekolo, 2003). Il faut ajouter que son système d'informations est simple et peu formalisé avec une forte relation culturelle et identité vis-à-vis de l'environnement.

1.2. Les spécificités de la gestion de la petite entreprise

La petite entreprise occupe une place importante dans la plupart des pays. On la retrouve dans le secteur primaire, secondaire et tertiaire. Elle est l'un des principaux pourvoyeurs d'emplois et de revenus au monde et participe considérablement à la valeur ajoutée. Elle joue un rôle important dans les pays en voie de développement. Cependant, elle se heurte aux nombreuses difficultés telles que : la faible capacité de négocier avec les pouvoirs publics, une législation peu fiable sur les droits de propriété qui compromet l'accès au crédit, l'absence d'informations et de données statistiques fiables, la forte propension à l'informel (Moungou et Sebigunda, 2015). La gestion de la petite entreprise se distingue de celle des grandes entreprises par la flexibilité, le risque, l'identité, le positionnement et la technique d'offre.

La flexibilité est une dimension cruciale de la petite entreprise. Elle constitue l'une des forces que la petite entreprise possède en situation de crise. Selon Nkakleu (2001), « la notion de

flexibilité met en évidence les éléments suivants : la flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude ; elle traduit l'aptitude de la petite entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état. Sans possibilité de modification des choix, l'information supplémentaire n'a pas d'intérêt (Torrès & Julien, 2005).

Il convient dans une stratégie utilisant la flexibilité d'identifier les risques créateurs de valeur et destructeurs de valeur. Torrès (1997) suggère que les projets innovants se caractérisent par l'existence de « bons » et de « mauvais » risques qu'il convient de différencier. Parmi les mauvais risques, Torrès & Julien (2005) retiennent :

- Le risque d'ordre technique : ce risque endogène concerne la faisabilité stricto sensu et les délais et coûts : un projet sera définitivement abandonné s'il est irréalisable ;
- Le risque lié au marché : ce risque exogène pose la question de l'existence de débouchés commerciaux rentables ;
- Le risque concurrentiel : il est envisageable qu'une entreprise soit expulsée d'un marché par un concurrent.

Parmi les risques créateurs de valeur, c'est-à-dire les « bons » risques, Torrès & Julien (2005) évoquent :

- Les compétences : les compétences accumulées au cours de différents projets par les chercheurs d'une équipe peuvent permettre de développer, réinventer et explorer dans le long terme de nouvelles opportunités mal identifiées ;
- Les découvertes non prévues : saisir les opportunités implique bien souvent de saisir des opportunités non « planifiables » ;
- Le marketing : les informations « marketing », c'est-à-dire celles relevant du marché, semblent revêtir une très grande importance par rapport aux informations technologiques. Le marketing peut conduire à l'identification de débouchés non encore identifiés.

Cantonnet et al. (2015) pensent que les auteurs ne définissent pas clairement l'identité d'entreprise. Si à l'origine, l'identité d'entreprise était synonyme d'identité visuelle, son intérêt a évolué pour actuellement être pris comme un élément de la stratégie d'entreprise.

Cependant, Dowling (2002) voit encore l'identité comme l'ensemble des symboles et des signes distinctifs qu'une entité emploie pour s'identifier (comme le nom de l'entreprise, le logo...). Toutefois, plusieurs conceptions proches peuvent être distinguées. Certains auteurs considèrent que l'identité correspond aux caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'entité (Cepeda & Vera, 2007). L'identité renvoie à ce que les membres perçoivent, appréhendent et pensent au sujet de leur entité (Cantonnet et al., 2015), elle correspond alors à ce qu'est réellement l'entreprise (Dowling, 2002) plutôt qu'à la manière dont l'entreprise présente sa communication visuelle. C'est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes de l'entité qui lui donnent, au fil de l'histoire, sa particularité et sa cohérence (Torrès & Julien, 2005). Cette vision est proche de la définition de l'identité organisationnelle (Nkakleu, 2001). L'identité est constituée par l'histoire d'une entité, ses croyances et sa philosophie, la nature de sa technologie, ses membres, ses employés, la personnalité de ses dirigeants, ses valeurs morales et culturelles et ses stratégies (Hiol, 1987). Pour Sebigunda (2012), l'identité représente un ensemble de projections qui nécessitent un contrôle à des fins stratégiques. Ces projections peuvent se manifester par la publicité, les symboles et les comportements. La base de ces manifestations identitaires serait due à la personnalité de l'entité.

Le positionnement renvoie à la place que la marque ou le produit de l'entité occupe dans l'esprit de ses cibles (Bekolo, 2003). La nécessité de ce concept provient de l'encombrement des marchés et de la capacité limitée des usagers à emmagasiner de l'information. Son essor a été favorisé par la mise en œuvre du concept d'ensemble évoqué, de croyances déterminantes et par le développement des méthodes multidimensionnelles d'analyse (Hiol, 1987). Le positionnement permet donc d'établir des différences entre les offres (Hiol, 1987). La politique de positionnement doit s'appuyer sur une satisfaisante connaissance de l'environnement concurrentiel et de l'orientation de la concurrence de l'entité et repose sur les stratégies de segmentation et de différenciation.

La technique d'offre est l'assortiment structuré des emplois et des aptitudes qui permet d'accomplir les actions caractéristiques de l'activité stratégique. Ses éléments sont pour partie acquis ou enrôlés dans l'espace stratégique et pour partie réalisés et accrus au sein même de la technique d'offre (Hiol, 1987). C'est apprécier que l'organisation combine plusieurs tâches

afin de dévoiler aux clients une somme de déterminants approuvant leur satisfaction. Cela rejoint la proposition du bien en panier d'avantage (Shervani et al., 2007). L'acheteur peut soit être satisfait du panier proposé par l'entité, soit trouvé un autre panier d'attributs, soit adjoindre un ou différents paniers d'attributs. Ainsi pour accomplir son action, l'entreprise doit harmoniser l'ensemble des tâches qu'elle réalise et qu'elle attribue à d'autres prestataires. Elle administre donc une infrastructure constituée d'un assortiment de biens et d'aptitudes : la technique d'offre. Ce paramètre est indispensable à la communication car elle permet d'établir que l'identité et le positionnement maintenus sont appropriés à la factualité de l'organisation, et de s'abstenir ainsi à l'apparition de nombreuses images (Nkakleu, 2001).

Le but ici est d'arriver à faire rimer l'identité (qui constitue la réalité courante) au positionnement (qui représente la disposition stratégique du pool dirigeant). Une étude initiale doit admettre de dégager les différences entre ces deux éléments. Pour améliorer les différences constatées, des activités doivent être entreprises sur la technique d'offre. Il s'agira d'actions énergiques sur l'entité, les mécanismes de gestion, ... des apprentissages précis doivent être entrepris dans un double objectif : faire acquiescer le positionnement par les employés, leur consentir d'augmenter leur aptitude vers l'objectif de positionnement aspiré. A cet effet, la communication interne doit être accentuée en vue de faire approuver les employés au positionnement retenu (Moungou et Sebigunda, 2015). S'il est concevable d'inclure les employés dans l'approche d'adoption du positionnement, l'effet ne peut qu'être mieux car le choix est issu d'une action d'équipe. La chance d'abandon du positionnement par les employés s'affaiblit. L'identité qui exprime l'entreprise ne saurait être distante du positionnement qui renvoie à l'identité attendue, à savoir aux options de politique générale. S'il y a communication externe, elle ne saurait servir véritablement l'entité car la réalité n'est pas en cohérence avec les communications et les attitudes. C'est la raison pour laquelle il est requis d'intervenir sur la technique d'offre à l'effet d'entraîner l'identité vers le positionnement qui deviendra à terme l'identité de l'entreprise quand les activités menées auront produit des résultats. Toutefois, durant toutes les étapes de modification de la technique d'offre, il est indispensable de communiquer vers les employés afin de leur éclairer les options retenues pour qu'ils s'approprient le positionnement de l'entité. La notoriété va

ainsi s'élaborer sur des bons fondements.

1.3. Les activités des petites entreprises et la covid-19

Les activités économiques des petites entreprises se heurtent à un certain nombre de contraintes liées à la survenance subite de la pandémie de la covid-19. C'est ainsi que trois grands courants de pensée peuvent être identifiés. Le premier groupe concerne les optimistes. Ceux-ci estiment que, la covid-19 est une situation passagère qui ne va pas mettre long et qu'il n'y a pas lieu de changer fondamentalement le mode de gestion de la petite entreprise. Le second groupe forme des pessimistes qui, en revanche pensent que, la petite entreprise doit changer impérativement son mode de gestion. Car la pandémie de la covid-19 est partie pour durer. Enfin, le troisième groupe regroupe les modérés, pour qui, l'impact de la covid-2019 sur la petite entreprise dépend du contexte de chaque pays.

En gardant leur politique de flexibilité, de risque, d'identité, de positionnement et d'offre, les entreprises peuvent avoir la capacité de renforcer leurs activités économiques pendant la période de covid-19. En plus de maintenir leurs méthodes traditionnelles de gestion, certaines entreprises n'ont pas encore modifié le volume de leur activité économique. A cet effet, une étude récente du réseau du secteur privé du mouvement SUN¹ (2020) démontre que certaines entreprises minimisent l'ampleur des dégâts causés par la pandémie de la covid-19. Bloomfield Intelligence a reconnu que certaines entreprises s'en sortent relativement mieux pour le moment notamment, celles qui font dans le commerce général, les pharmacies, les transferts d'argent, les télécommunications et l'agriculture en raison des comportements de précautions et de confinement partiel. Ainsi, certaines entreprises non affectées par la covid-19 peuvent constituer des garanties pour ces économies, leur permettant de sauvegarder certains emplois et facilitant la rencontre de l'offre et de la demande.

Le Fonds Monétaire International prévoit déjà des incitations négatives sur une longue

¹ Le mouvement SUN (Scaling Up Nutrition) est une organisation internationale qui a pour but d'éradiquer la malnutrition sous toutes ses formes.

période sur les entreprises à cause de la pandémie de la covid-19. Boomfield Intelligence² (2020) démontre de tels effets en zone UEOA à la fois sur le niveau de l'offre ainsi que sur la demande au secteur des petites entreprises. A ce titre, les petites entreprises peuvent réduire leur offre chez les demandeurs et chercher à s'adapter au nouveau contexte sanitaire plutôt que d'augmenter l'offre qui ne va pas trouver des débouchés (Robinson & Kengatharan, 2020). Frimousse & Peretti (2020) dans leur étude constatent que l'absence de nouvelles stratégies de gestion des entreprises constitue le principal motif de leurs difficultés face à la covid-19 à court terme. De façon similaire, selon le GICAM³ (2020) dans son étude montrant que 92% des entreprises de l'enquête ayant déclaré que la pandémie de la covid-19, ont eu un impact défavorable sur leurs activités, les PME et les entreprises de services sont les plus affectées. Le potentiel de développement attendu avant la crise sanitaire des entreprises ne peut pas être envisagé s'il n'y a pas révision des stratégies de gestion. Il est question de renforcer leur résilience pour qu'elles puissent résister aux chocs futurs et les orienter vers la durabilité ; il faut aussi intensifier les efforts pour les aider à passer au numérique avec des chaînes d'approvisionnement plus ouvertes et intensives. Par ailleurs, l'INS⁴ (2020) a observé que, parmi les PME affectées négativement par la covid-19, certaines sont en situation d'arrêt temporaire ou définitif. Par conséquent, si les petites entreprises ne s'adaptent pas à ce nouveau contexte difficile, les conséquences de cette crise sanitaire peuvent entraîner sur le plan économique non seulement la chute de leur secteur, mais aussi accroître le déficit budgétaire des Etats ainsi qu'une inflation. Ainsi, la pression croissante sur les entreprises peut entraîner une diminution de l'effectif des employés dans les secteurs concernés. Par ailleurs, la soudaine baisse de la demande intérieure et de l'approvisionnement pourrait entraîner une perte de compétitivité du fait de l'augmentation des coûts de productions (Shervani et al., 2007). Ces appareillages étant capables d'altérer négativement la stabilité des

² Boomfield Intelligence représente le réseau d'experts en intelligence économique de boomfield investment chargé de surveiller l'évolution de l'environnement économique et d'anticiper les mutations et l'impact des éventuels chocs.

³ Le GICAM est une association constituée d'entreprises, de syndicats et de groupements professionnels.

⁴ INS (Institut National de la Statistique : est un établissement qui est chargé d'assurer La coordination des activités du Système National d'Information Statistique.

petites entreprises.

Comme nous l'avons précédemment mentionné, un groupe d'entreprises estime que la covid-19 n'est pas susceptibles d'affecter leurs activités parce que son impact est à géométrie variable d'un pays à un autre. Les arguments de Frimousse & Peretti (2020), mettent en exergue le fait que les entreprises des pays de l'Afrique subsaharienne sont moins affectées par rapport à celles des pays occidentaux dont les conséquences sont plus profondes car, non seulement le nombre de cas positifs est élevé et est progressif dans ces zones là mais aussi, les mesures de confinement et de restrictions des activités économiques ont le plus affecté les entreprises desdits pays malgré les mesures d'accompagnement prises par les gouvernements. Pour Robinson & Kengatharan, (2020), Le confinement n'a pas été total dans certains pays à l'instar du Cameroun et les conséquences économiques n'ont pas été les plus sévères pour les entreprises de ces pays. De plus, plusieurs de ces entreprises continuent à adopter les mêmes comportements de gestion par rapport au fait que la pandémie n'affecte pas considérablement et directement leurs activités. Par conséquent, l'évaluation de l'impact de la pandémie sur les activités des entreprises doit tenir compte des disparités qui peuvent avoir à la fois des aspects positifs et négatifs variant selon les facteurs socioéconomiques et institutionnels afférents à chaque pays. La principale limite de ces différents travaux est l'insuffisante prise en compte des petites entreprises. C'est pourquoi les petites entreprises sont au centre de la présente recherche. La controverse qui existe dans la littérature quant à l'impact de la covid-19 sur les entreprises tient selon certains auteurs au fait que les pays n'ont pas les mêmes structures économiques des entreprises ; par conséquent, l'ampleur des conséquences sur les activités économiques dépend du contexte prévalant dans chaque pays.

2. Approche méthodologique adoptée

Pour étudier la situation de gestion des petites entreprises en situation de la covid-19, nous avons eu recours à une étude quantitative. La collecte des données s'est effectuée à l'aide du questionnaire. Cependant, une étude exploratoire, de nature qualitative nous a permis de relever les points de vue des dirigeants des petites entreprises, relatifs aux conséquences que la covid-19 a entraînée dans leurs structures.

Pour l'étude exploratoire, une dizaine d'étudiants en licence sont allés dans les villes de

Bafoussam, Douala et Yaoundé munis d'un guide d'entretien pour appréhender les difficultés présentes dans les petites entreprises en cette période de la covid-19. Les thèmes abordés concernaient : la stabilité actuelle de l'entreprise, l'orientation des activités, les choix stratégiques envisagés. Les informations collectées ont permis l'élaboration du questionnaire.

Les petites entreprises étant nombreuses et se retrouvant dans toute les régions du territoire camerounais, la méthode de recherche s'est reposée sur une enquête par questionnaire effectuée auprès d'un échantillon de 266 petites entreprises camerounaises des villes de Bafoussam, Douala et Yaoundé. L'échantillon concerne uniquement des entités dont l'effectif est compris entre 6 et 20 employés. Car c'est cet intervalle qui correspond à la catégorie de la petite entreprise au Cameroun. Ces entreprises sont dans plusieurs branches d'activités notamment : l'agriculture, l'industrie, commerce, transport... Le contenu dudit questionnaire aborde thèmes suivants :

- La branche d'activité, la forme juridique, l'effectif et le régime d'imposition de la petite entreprise ;
- Les conséquences de la pandémie de la covid-19 sur la petite entreprise ;
- Les modes de gestion actuelle de la petite entreprise.

La taille de l'échantillon est déterminée ici par la méthode non probabiliste non seulement parce qu'elle n'a pas été définie au préalable mais aussi, parce qu'il n'existe pas en ce moment au Cameroun une base de sondage fiable regroupant toutes les petites entreprises. Par conséquent, nous avons opté pour la méthode de la convenance. Sur les 266 petites entreprises ayant été contactées, 18 n'ont pas répondu à notre demande et 14 questionnaires ont été inexploitable. Par conséquent, 234 questionnaires sont retenus soit un taux de réponse net de 87,97%. L'échantillon enquêté de la petite entreprise est essentiellement caractérisé par les types d'activités, la forme juridique et le régime d'imposition de ces entités de petite dimension tels que l'illustrent les tableaux ci-dessous. Les activités des petites entreprises de l'échantillon étudié sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Caractéristiques de la petite entreprise

Types d'activités	Effectifs	%
Commerce	122	52,1
Etudes	24	10,3
Pressing	24	10,3
Hébergement et restaurant	14	6
Industrie	12	5,1
Télécom	12	5,1
Snack-Bar	12	5,1
Salon de coiffure	12	5,1
Construction	1	0,4
Élevage	1	0,4
Forme juridique de l'entreprise	Effectifs	%
Entreprise industrielle	183	78,2
SARL	39	16,7
SA	12	5,1
Régime d'imposition de l'entreprise	Effectifs	%
Régime de l'impôt libératoire	195	83,3
Régime du simplifié	14	6,0
Régime réel	13	5,6
Non imposé	12	5,1
Totaux	234	100

Source : Données d'enquête

Dans le tableau 1 ci-dessus, il ressort que c'est dans le secteur tertiaire que l'on observe la proportion la plus élevée des petites entreprises, avec plus de 93% du total des secteurs. Le commerce vient en premier lieu avec plus 52% des entreprises étudiées. Les activités d'études et de pressing viennent en seconde position avec chacune un taux de 10,3%, suivie de l'activité d'hébergement et de restauration avec un taux de 6% des entreprises étudiées. Le

secteur industriel vient avec un taux de 5,1% tandis que l'élevage et la construction occupent la dernière place avec chacune moins 1% des entreprises étudiées.

Cependant, les entreprises individuelles constituent la forme juridique majoritaire des petites entreprises, avec un taux de 78,2% de l'échantillon étudiés. Les entreprises sociétaires notamment les SARL et les SA, représentent respectivement 16, 7% et 5,1% des petites entreprises étudiées. L'échantillon est constitué en majorité des entreprises soumises à l'impôt libératoire (83,3%), suivent dans l'ordre : les entreprises du régime simplifié (6%), les entreprises du régime réel (5,6%), enfin les entités non imposées (5,1%).

Lors du dépouillement des résultats de notre enquête, nous avons fait recours d'une part à l'analyse des fréquences et d'autre part, aux tests de khi-deux et aux mesures d'association qui généralement l'accompagnent (Coefficients de contingence et V de Cramer). Par ailleurs, le traitement des données ainsi que les tests statistiques ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS/STATISTICS/20.

Après la présentation de la démarche méthodologique utilisée qui a suivi une revue de littérature spécifique de la petite entreprise en situation de la covid-19, nous allons, dans la section suivante présenter et analyser les résultats.

3. Analyse des résultats et Discussions

Cette section présente tout d'abord, les résultats de l'enquête, puis les analyse et donne leurs implications managériales.

3.1. Conséquences de la COVID 19 sur les activités de la petite entreprise

L'environnement dans lequel évolue actuellement la petite entreprise au Cameroun loin d'être très austère, n'est pas aussi du tout facile à cause des conséquences de la pandémie covi-19. Le questionnaire administré aux responsables des petites entreprises a permis de recenser les éléments de conséquences de la covid-19 sur ces petites entités ainsi que de leur état de fonctionnement et leur niveau d'impact de fonctionnement (tableaux 2, 3 et 4). Le tableau 2 ci-dessous permet d'apprécier les éléments de conséquences de la covid-19 sur les petites entreprises camerounaises.

Tableau 2 : Eléments de conséquences

Eléments de conséquences de la covid-19	Modalités		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Connaissance de la pandémie covid-19	234	0	100	0
Difficultés liées à la pandémie	210	24	89,7	10,3
Pandémie entraine la baisse du chiffre d'affaires	210	24	89,7	40,3
Pandémie entraine la fermeture temporaire de l'entreprise	120	114	51,3	48,7
Pandémie entraine le licenciement des employés	25	209	10,7	89,3
Pandémie entraine l'absence des employés au travail	12	222	5,1	94,9
pandémie entraine la perte des partenaires	36	198	15,4	84,6
pandémie entraine la perte des clients	170	64	72,6	27,4
pandémie entraine la pression fiscale	12	222	5,1	94,9
pandémie a entraîné la fermeture de l'entreprise	1	233	0,4	99,6
Modification des conditions d'activité de l'entreprise	162	72	69,2	30,8
Aide obtenu pour la reprise de l'activité	27	207	11,5	85,5
Entreprise veut changer d'activité	12	222	5,1	94,9
Entreprise veut fermer	12	222	5,1	94,9
Entreprise veut de l'aide	184	50	78,6	21,4

Source : données de l'enquête

A partir du tableau 2, il ressort que toutes les entreprises étudiées connaissent la pandémie covid-19 qui a entraînée des difficultés à plus de 99% d'entre elles. Par ailleurs, plus de 89% des entreprises étudiées ont connu la diminution de leur chiffre d'affaires alors que 51,3% d'entre elles ont fermé temporairement. En revanche, seulement 10,7 % ; 5,1% ; 15,4% et 72,6% de ces entreprises ont connu respectivement des licenciements, des pressions fiscale, l'envie de changer d'activité et de fermer l'entreprise, des retards des employés ainsi que la perte des partenaires et clients. Mais, 69,2% des entreprises étudiées ont modifié leurs conditions d'activité avec 78,6 % d'entre elles qui sollicitent de l'aide pendant que seules 11,5% de ces entreprises ont eu de l'aide. La situation de fonctionnement des petites

entreprises étudiées est donnée dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Fonctionnement de l'entreprise

Fonctionnement de l'entreprise	Effectifs	%
Ne fonctionne pas	0	0
Fonctionne partiellement	158	67,5
Fonctionne totalement	76	32,5
Totaux	234	100

Source : données de l'enquête

En considérant le tableau 5, il ressort que le fonctionnement des entreprises étudiées est partiel pour 158 (67,5%) entreprises et total pour 76 (32,5) d'entre elles. Par ailleurs, aucune petite entreprise étudiée n'a arrêté ses activités. Mais, la covid-19 a perturbé fortement leurs activités (tableau 4).

Tableau 4 : Niveau d'impact de perturbation

Niveau d'impact de perturbation	Effectifs	%
Pas de perturbation	24	10,3
Faible perturbation	24	10,3
Moyenne perturbation	40	17,1
Perturbation élevée	146	62,4
Totaux	234	100

Source : données de l'enquête

Ainsi, à partir du tableau 4, la pandémie a entraîné des perturbations faibles, moyennes et élevées respectivement à 24, 40 et 146 entreprises de l'échantillon étudié. Toutefois, 24 entreprises étudiées représentant 10% d'entre elles, n'ont pas eu de perturbation provoquée par la covid-19.

3.2. Les éléments caractéristiques de la gestion de la petite entreprise

Le tableau 5 présente certains éléments collectés grâce au questionnaire, qui caractérisent la réalité actuelle de la gestion de la petite entreprise en contexte de crise sanitaire de la covid-19. Son contenu est le suivant :

Tableau 5 : Eléments caractéristiques de gestion de la petite entreprise

Eléments caractéristiques de gestion	Modalités		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Mesures de protection des clients et partenaires	234	0	100	0
Connaissance du Télétravail	185	49	79,1	20,9
Adoption la gestion en télétravail	87	147	37,2	62,8
Révisions de ses coûts à la baisse	173	61	73,9	26,1
Révision de ses relations avec les clients et partenaires	150	84	64,1	35,9

Source : données de l'enquête

Pour les petites entreprises interrogées, toutes déclarent prendre les mesures de protection de leurs partenaires et clients dans les relations qu'elles entretiennent avec eux ; 20,9% ne connaissent pas le télétravail. Dans 37,2% des cas, les petites entreprises interrogées peuvent adopter la gestion en télétravail contre 62,8% qui ne peuvent pas encore exercer leurs activités en appliquant cette mode de gestion. Force est de constater ici que les petites entreprises interrogées, pour la plupart (73,9%), ont revu leurs coûts à la baisse alors que 64,1% ont révisé leurs relations avec les clients et partenaires en vue de les contextualiser par rapport à la pandémie de la covid-19.

Après avoir étudiées les fréquences des différents éléments de l'enquête, il convient d'analyser l'impact de la pandémie covid-19 sur les petites entreprises. Les tests des différentes hypothèses reposent sur le Chi-deux, le coefficient de contingence et le V de cramer. Pour valider ou non ces dernières, il faut que les principaux résultats soient significatifs.

3.3- Le niveau de perturbation et fonctionnement de l'entreprise

Le niveau de la perturbation des activités de la petite entreprise est lié à leur fonctionnement actuel. Car selon que la pandémie a créé un niveau de perturbation faible, moyen ou élevé aux activités de l'entreprise son fonctionnement actuel est soit partiel, soit total. Pour l'attesté, nous avons eu recours au test de Chi-deux, qui sert à prouver la signification d'une statistique d'association observée par tri croisé. Il offre le moyen de vérifier l'existence d'une association systématique entre deux variables catégorielles. Deux mesures d'association issues du khi-deux ont aussi été convoquées, à savoir le coefficient de contingence et le V de cramer. Ces deux indicateurs servent à évaluer la force d'association entre les variables, ce qui n'est pas le cas avec le Chi-deux. Le seuil de signification choisi est de 5%. D'où le tableau 6 suivant :

Tableau 6 : Relation entre niveau de perturbation et fonctionnement actuel de l'entreprise

Variables		χ^2		Coefficients de contingence		V de cramer	
		Val.	Sig.	Val.	Sig.	Val.	Sig.
Niveau de la perturbation	Fonctionnement actuel de l'entreprise	126,867	0,000	0,707	0,000	0,736	0,593

Source : données de l'enquête

La première hypothèse stipule que : « Le niveau de la perturbation des activités de la petite entreprise due à la Covid-19 a une incidence sur son mode de fonctionnement ». Les deux variables nominales sont : le niveau de la perturbation et le fonctionnement actuel de l'entreprise. Le résultat obtenu ci-dessus met en perspectives le fait que, dans les petites entreprises interrogées, leur fonctionnement partiel ou total est dû soit à l'absence de perturbation, soit à la perturbation faible, moyenne ou élevée de leurs activités que la covid-19 a causée. Par conséquent, la première hypothèse est vérifiée.

3.4- Les difficultés entraînées par la pandémie et la baisse du chiffre d'affaires

Selon la seconde hypothèse, « les difficultés liées à la pandémie causent la baisse du chiffre d'affaires des petites entreprises » ; les variables nominales sont les difficultés liées à la pandémie et la baisse du chiffre d'affaires. Le tableau 7, donnant un résultat important issu aussi de l'analyse du Chi-deux, du coefficient de contingence et du V de Cramer montre que les difficultés des petites entreprises que la covid-19 a engendrée, ont entraîné significativement la baisse de leur chiffre d'affaires. Ce résultat vient encore renforcer, chez les petites entreprises, l'idée de chercher à adapter leurs activités au contexte que la pandémie impose actuellement. Ce qui permet de valider aussi la deuxième hypothèse.

Tableau 7 : Relation entre difficultés entraînées par le covid-19 et la baisse du chiffre d'affaires

Variables		χ^2		Coefficients de contingence		V de Cramer	
		Val.	Sig.	Val.	Sig.	Val.	Sig.
Difficultés liées à la pandémie	Baisse du chiffre d'affaires	223,26	0,000	0,707	0,000	1,000	0,000

Source : données de l'enquête

4. Discussion

Les résultats obtenus et commentés de cette recherche nous permettent de donner quelques implications managériales. En effet, pour combattre la pandémie et améliorer leur mode de gestion, les petites entreprises doivent non seulement respecter les mesures de protection contre la covid-19 mais aussi, revisiter les contours de leur fonctionnement vis-à-vis de leurs clients et partenaires. Pour ce qui est du respect des mesures de protection à prendre par la petite entreprise camerounaise, il s'agit : du lavage régulier des mains, de l'approvisionnement des stocks de masques de protection, de la réduction des déplacements professionnels non indispensables afin de limiter la propagation du virus, de l'aménagement des postes de travail afin de permettre une distance d'un mètre au moins entre les salariés car cela assure le fonctionnement de l'entreprise et la présence des salariés à leurs postes de

travail respectifs en leur donnant la certitude d'être correctement protégés contre les risques liées à la covid-19, du placement des employés en télétravail autant que faire se peut, de la pratique des réunions virtuelles et de l'aménagement du temps de travail des employés... En ce qui concerne des rapports avec les autres parties prenantes, la petite entreprise camerounaise doit : maintenir la confiance des partenaires et renforcer la résilience de l'entreprise par une communication proactive vers toutes les parties prenantes, mettre en place une veille précise sur l'évolution de la pandémie afin de prévenir des risques pour l'entreprise et d'apprécier l'efficacité des mesures prises, revoir les conditions d'affaires avec ses partenaires pour les adapter à la situation de la covid-19, déterminer la situation financière de l'entreprise afin de prendre les mesures permettant de maintenir cette situation et de trouver les possibilités d'aide de financement, enfin, d'adopter les méthodes de e-commerce ou commerce électronique qui consistent à faire des transactions commerciales entre les agents économiques à distance sur les réseaux informatiques (internet ou d'interfaces électroniques et digitales) à l'instar du e-commerce entre entreprises, du commerce électronique à destination des consommateurs, de l'échange électronique entre l'entreprise et ses employés, l'échange électronique entre l'entreprise et soit le gouvernement, soit les autres partenaires (créanciers, propriétaires...).

Conclusion

L'objet de cet article était de comprendre les difficultés des petites entreprises en période de la covid-19 et de trouver comment améliorer le fonctionnement de leurs activités. Après avoir évoqué une revue de littérature spécifique de la petite entreprise face à la pandémie de la covid-19 d'une part, et la démarche méthodologique d'autre part, il a été examiné les caractéristiques de l'échantillon étudié, les conséquences de la covid-19, les éléments caractéristiques de gestion, le niveau de perturbation et de fonctionnement, les difficultés entraînées par la pandémie et la baisse du chiffre d'affaires sur les petites entreprises. A cet effet, il ressort que, les petites entreprises sont considérablement affectées par la crise sanitaire de la covid-19. Mais certaines d'entre elles ont revu les conditions de

fonctionnement de leurs activités pour s'adapter au nouvel environnement. Toutefois cette recherche appelle quelques précautions en raison de sa faiblesse à produire des résultats généralisables. Le caractère non représentatif de l'échantillon d'analyse, rend difficile l'inférence des conclusions dégagées à l'ensemble des petites entreprises camerounaises. Cependant, cette étude représente une base pour des problématiques portant sur la relance des activités des petites entreprises en période de la covid-19. Car, la gestion de la petite entreprise telle qu'elle est pratiquée actuellement nécessite d'être améliorée dans le fonctionnement de ses activités en combattant la pandémie de la covid-19.

Bibliographie

- Bekolo, C., 2003, « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale », « *La revue des sciences de gestion* », 200, p.33-48.
- Boomfield Intelligence, 2020, « Impact du covid-19 sur les PME en zone UEMOA », <https://www.financialafrik.com/2020/05/08/limpact-du-covid-19-sur-les-pme-en-zone-uemoa-bloomfield/>.
- Cantonnet, M.L., Aldasoro, J.C., Cilleruelo, E., 2015, « *Analysis of the competitive intelligence activities of small and medium-sized enterprises from the industrial sector*, Human Factors and Ergonomics, in Manufacturing & Service Industries, 25(6), p.646-658
- Cepeda G., Vera D., 2007, « Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective », *Journal of Business Research*, 60(5), p.426-437.
- Frimousse S., Peretti J-M., 2020, « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-2019 », *Qestion(s) de management*, p.105-149.
- GICAM, 2020, « La crise du covid-19 et les PME/PMI au Cameroun », www.legicam.cm/index.php/p/la-crise-du-covid-19-et-les-pme-pmi-au-cameroun.
- Hiol, J., 1987, « La pratique marketing dans les PME camerounaises, Thèse de doctorat », Université Paris Nord.
- Institut national de la statistique du Cameroun, 2020, « Impact socioéconomique du covid-19 : les entreprises et les ménages résiliant », <https://32943/fr.html/impact->

- socioeconomique-du-covid-19-les-entreprises-les-menages-resilients.
- Moungou Mbenda S, P., Niyonsaba Sebigunda E., 2015, « Efficacité des mécanismes de gouvernances des PME : une évaluation empirique en contexte Camerounais », *Revue internationale des PME*, Volume 28, numéro 1.
- Mouvement SUN, 2020, « Le fonds de financement commun du mouvement SUN et la crise de la covid-19 », <https://scalingupnutrition.org/fr/news/le-fonds-de-financement-commun-du-mouvement-sun-et-la-crise-de-la-covid-19>.
- Ngoa Tabi, H., Niyonsaba Sebigunda E., 2012, « Accès au crédit bancaire et survie des PME camerounaises : le rôle du capital social », *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 19(1-2), p.111-136
- Ngok Evina J.F., 2008, « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises », *La revue des sciences de gestion*, 2(230), 79-86
- Nkakleu, R., 2001, « Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg 1.
- Paranque, B., 2002, « Quelle intermédiation informationnelle pour les PME ? », *Techniques financières et développement*, 12(68), p5-12
- Recalcati S., 2020, « Cutaneous manifestations in COVID-19 : a first perspective », *10.1111/JDV.16387*, 5p.
- République du Cameroun, 2009, « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) », Yaoundé, 167 p.
- République du Cameroun, 2010, « Loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun ».
- Robinson J., Kengatharan N. K., 2020, « Exploring the effect of Covid-19 on Small and Medium Enterprises : Early Evidence from Sri Lanka », *Journal of Applied Economics & Business Research*, 10 (2) p.102-125.
- Shervani T., Frazier G., Challagalla G., 2007, « The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model : an empirical test in a forward channel

- integration context », *Strategic Management Journal*, 28(6), p.635-652
- Torrès O., 1997, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, 1(2), p.9-43.
- Torrès O., Julien P.-A., 2005, « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, 23(4), p.355-377