



Revue-IRS



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)**

ISSN: 2958-8413

Vol. 3, No. 1, Février 2025

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



**Transformation digitale et résilience organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises
au Cameroun : importance des logiques entrepreneuriales**

**Digital transformation and organizational resilience of small and medium-sized
enterprises in Cameroon: the importance of entrepreneurial logics**

MENGADA NKOA Ignace Flavio

Doctorant en sciences de gestion/ comptabilité et finance des organisations.

WANDJI Georges

MBOUOLANG YIMPI Cédric

PhD en sciences de gestion/finance-audit-comptabilité

Université de Dschang-Cameroun

TCHINDA MONTCHIO Patrick Model

Doctorant en sciences de gestion/comptabilité et finance des organisations.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14916836>

Transformation digitale et résilience organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun : importance des logiques entrepreneuriales.

Au regard de l'expansion dans le monde des crises de tout genre notamment celles sanitaires, sécuritaires et même naturelles (covid-19, guerre russo-ukrainienne, NOSO, Boko-Haram etc), de nombreuses économies demeurent fortement endommagées et cela fragilise la capacité de survie des entreprises (Humphries et al. 2020 ; OCDE, 2020). Ainsi, l'objet de cette étude est d'étudier le rôle joué par l'entrepreneur dans la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME au Cameroun. Pour ce faire, des données ont été obtenues après soumission d'un questionnaire auprès de 115 entrepreneurs-dirigeants de PME des villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam. Par ailleurs, pour mener à bien ce travail, divers outils économétriques et statistiques ont été utilisés à l'instar de l'analyse en composantes principales sur chaque dimension de la résilience organisationnelle, du modèle de régression linéaire pour établir le lien entre la transformation digitale et le niveau de résilience organisationnelle des PME et enfin une régression logistique pour établir le rôle modérateur des logiques entrepreneuriales sur l'influence de la transformation digitale sur la résilience organisationnelle des PME..

Au vu de ce qui précède, Les résultats révèlent que d'une part, la transformation digitale impacte positivement et significativement le niveau de résilience organisationnelle des PME au Cameroun notamment au niveau de la capacité d'anticipation et d'autre part, les logiques entrepreneuriales plus précisément la logique causale joue une fonction modératrice sur le lien entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME au Cameroun. Il convient tout de même de mentionner que l'Age et le niveau d'étude des entrepreneurs sont des déterminants de la transformation digitale. Il a donc nécessité de renforcer les stratégies de promotion pour l'entrepreneuriat.

Mots clés : Transformation digitale, logique entrepreneuriale, PME, résilience organisationnelle

Digital transformation and organizational resilience of small and medium-sized enterprises in Cameroon: the importance of entrepreneurial logics.

In view of the expansion of crises of all kinds around the world, including health, security and even natural crises (covid-19, Russian-Ukrainian war, NOSO, Boko-Haram etc), many economies remain heavily damaged, and this weakens the ability of businesses to survive (Humphries et al. 2020; OECD, 2020). Thus, the purpose of this study is to investigate the role played by the entrepreneur in the relationship between digital transformation and the organizational resilience of SMEs in Cameroon. To this end, data were obtained after submitting a questionnaire to 115 SME entrepreneur-managers in the cities of Douala, Yaoundé and Bafoussam. Various econometric and statistical tools were used to carry out the study, including principal component analysis for each dimension of organizational resilience, a linear regression model to establish the link between digital transformation and the level of organizational resilience of SMEs, and a logistic regression to establish the moderating role of entrepreneurial logics on the influence of digital transformation on the organizational resilience of SMEs.

In view of the above, the results reveal that, on the one hand, digital transformation has a positive and significant impact on the level of organizational resilience of SMEs in Cameroon, particularly in terms of their ability to anticipate, and on the other hand, entrepreneurial logics, more precisely causal logics, play a moderating role in the link between digital transformation and the organizational resilience of SMEs in Cameroon. It is worth mentioning, however, that the age and educational level of entrepreneurs are determinants of digital transformation. There is therefore a need to strengthen promotional strategies for entrepreneurship.

Keywords: Digital transformation, entrepreneurial logic, SMEs, organizational resilience

1. Introduction

Les entreprises mondiales, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), restent fortement menacées par de nombreuses crises de toutes sortes qui surviennent de manière inattendue, car leur capacité de réaction aux crises est faible par rapport à celle des grandes entreprises (Sandberg et al., 2020). En fait, les caractéristiques spécifiques des PME par rapport aux grandes entreprises tendent généralement à entraver leur réaction aux crises. On peut citer, entre autres, le manque de ressources humaines, les capacités de gestion limitées (procédures, techniques et outils), les ressources en capital limitées et les lacunes dans les connaissances technologiques. Les conséquences de ces crises se font sentir dans tous les segments tels que les marchés financiers mondiaux, le secteur des voyages, l'industrie aéronautique, la production industrielle, les investissements, l'hôtellerie, etc. Prenons l'exemple de Covid-19 : dans ses perspectives économiques de juin 2020, l'OCDE estimait que le PIB mondial diminuerait de 6% et, en cas de deuxième vague de pandémie, de 7,6% d'ici à la fin de 2020, certains des pays les plus touchés enregistrant des baisses à deux chiffres, suivies d'une légère reprise de 2,8% en 2021. Cela fait suite à une prévision de fin mars qui indiquait que l'impact direct de l'endiguement pourrait entraîner une baisse d'un cinquième à un quart du niveau de production dans de nombreuses économies, avec une baisse potentielle d'un tiers des dépenses de consommation. Selon le rapport du Fonds monétaire international sur la stabilité financière mondiale, le coronavirus a eu un impact profond sur les marchés financiers mondiaux. En effet, les cours des actions se sont effondrés, les prix du pétrole ont chuté de manière surprenante, la demande ayant diminué en raison de l'arrêt de l'activité industrielle. Le coût du crédit a augmenté, en particulier dans les segments des marchés du crédit à haut risque (obligations à haut rendement, prêts à effet de levier et dette privée). (FMI, 2020). Ces différents impacts concernent aussi bien les grandes que les petites entreprises.

Face à cette situation, les PME sont plus que jamais appelées à développer des réponses organisationnelles adaptées au contexte pour survivre, car elles représentent environ 99% des entreprises au Cameroun. Ces PME emploient environ 72% de la main d'œuvre au Cameroun et contribuent à 35% de notre PIB (Talom et robertson., 2019). Au Cameroun, comme dans les autres pays d'Afrique subsaharienne, les petites entreprises, par leur diversité et leur présence sur l'ensemble du territoire, sont au cœur du tissu économique, constituent un élément fondamental de la stratégie de développement économique et social (Wamba, 2001) et sont considérées comme la principale source d'emploi dans certaines régions (Tadesse, 2009). Elles sont également un instrument de lutte contre la pauvreté (Takoudjou Nimpa, 2006) et même de réduction de la pauvreté (Barras et Wiedner, 2005). Malgré les énormes opportunités offertes

par la demande potentielle nationale et la pléthore d'initiatives prises ici et là pour les développer, 80% des PME/PMI font faillite après deux (02) ans d'existence à cause d'un cadre institutionnel national inadapté qui ne favorise pas le développement et la protection des PME (importations élevées, fiscalité exorbitante et défavorable); mauvaise structuration empêchant une véritable gouvernance d'entreprise ; le difficile accès au capital bien que leur objet soit pertinent ;etc...pour jeune Afrique(2016), 70% des entreprises créées de 2010 à 2015 n'avaient pas survécu au mois de mai 2016 à cause de l'absence d'assistance, la recherche du gain facile mais surtout du mauvais encadrement des jeunes entrepreneurs. L'analyse des caractéristiques démographiques des PME a révélé que le taux de survie moyen des entreprises créées est de 27.7% cinq ans après leur création. D'où l'importance de la résilience organisationnelle (RO), qui est qualifiée de cruciale pour l'entreprise au même niveau que la performance et l'efficacité (Altintas et Broyer, 2009). La RO est définie en tant que capacité qui permet de gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois l'existence et la prospérité de l'entreprise (Haase & Eberl., 2019). Selon (Pinel, 2010), celle-ci peut être exprimée par la capacité d'une entreprise à anticiper, résister et s'adapter à une perturbation et de s'en rétablir directement après en retrouvant le plus possible l'état d'origine.

Les successions de crises ont amplifié l'intérêt des chercheurs pour le thème de résilience. Ceux-ci ont proposé maintes solutions pour aider les entreprises à dépasser les effets de ces turbulences. Parmi les solutions les plus évoquées, on peut citer la transformation digitale (Godé & Pascal, 2021). La revue de littérature sur la définition du concept de la transformation digitale relève une littérature disparate et en plein essor sur une notion émergente d'où un manque de consensus sur la définition. En effet, certaines de ses définitions à l'instar de Wright (2016) mettent l'accent sur la capacité technique des systèmes et des infrastructures, d'autres au contraire se focalisent sur l'adoption de nouvelles technologies (Bhagat & Kim, 2020). Elle est donc définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques (Westerman et al., 2011).

La littérature existante sur la PME confirme la place prépondérante du propriétaire dans la prise de décision (Schmitt & Bayad, 2002). Ainsi, Schmitt (2015) relève que la réussite d'un projet d'entreprise dépend non seulement du contexte macroéconomique mais davantage du leadership du promoteur. Allant dans le même sens, Komarev (2008) a ainsi souligné que les dirigeants des PME marquent de leurs empreintes et de leur personnalité leurs entreprises car ils incarnent un leadership dont la qualité contribue à la réussite de l'entreprise.

Les travaux sur la transformation numérique et la résilience organisationnelle mettent en évidence un dilemme : innover par de simples améliorations et adaptations pour proposer une offre renouvelée sans modifier ses compétences, ou innover en créant du changement et en suscitant de nouvelles compétences. Ces deux logiques correspondent respectivement à l'exploitation et à l'exploration. En ce qui concerne la première logique, Smith et Tushman (2005) pensent que l'utilisation de produits et de clients courants implique des modèles cognitifs et des routines similaires qui se déroulent dans différents domaines fonctionnels. Cette approche est également soutenue par la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978). En ce qui concerne la deuxième logique, des auteurs comme Song et al (2005) pensent qu'un marché d'exploration proactif aide les entreprises innovantes et le marché avec des acheteurs réceptifs. De plus, les organisations qui s'engagent dans l'exploration explorent le marché de manière plus efficace pour rechercher les innovations des clients du marché (Voss et al, 2006). Cette logique est soutenue par la théorie de la diffusion de Rogers (1995). Cependant, dans un contexte dynamique et volatile, le maintien de la performance organisationnelle d'une entreprise est lié à sa capacité d'apporter des améliorations aux produits existants et d'innover. En ce sens, l'entreprise fait preuve d'ambidextrie organisationnelle, qui conduit à la résilience organisationnelle par le canal de la transformation numérique (March, 1991 ; Christensen, 1997 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Voss et Voss, 2013 ; Havermans et al, 2015 ; Saïbi, 2016 ; Yacoubi et Tourrabi, 2023). Il convient toutefois de rappeler que sa mise en place ne peut pas se faire par la logique de l'entrepreneur.

Cependant, malgré les efforts fournis par les entreprises au Cameroun, force est de constater que dans le contexte de crise pendant et après la pandémie, de nombreuses PME ont pu s'en sortir tandis que d'autres ont au contraire dû mettre la clé sous le paillason. Ce constat nous interpelle sur l'importance des logiques entrepreneuriales des PME qui arrivent à survivre. D'où la question fondamentale de cette recherche : **quelle est l'influence des logiques entrepreneuriales dans la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des pme au Cameroun ?** L'objectif de cet article est de montrer l'influence des logiques entrepreneuriales sur la relation TD et RO des PME au Cameroun.

Afin d'atteindre cet objectif, la première section de cet article va porter sur le développement de la revue de littérature sur la problématique mise en exergue. La deuxième section va consister à présenter la démarche méthodologique adoptée. Enfin, la troisième section va porter sur la présentation et la discussion des résultats de même que les perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature et hypothèses de la recherche

2.1 Revue de la littérature

Dans cette sous partie, nous ferons un éclaircissement théorique sur tous nos concepts clés.

2.1.1) état de l'art sur la transformation digitale

La transformation digitale est un concept relativement nouveau qui a suscité un intérêt particulier auprès des chercheurs et des praticiens au cours des dernières années. Le concept a été traité sous différents angles, ce qui a bien évidemment donné naissance à plusieurs définitions.

elle n'est devenue un sujet de discussion particulièrement populaire qu'au cours de la dernière décennie, alors que l'importance et le caractère inévitable de la numérisation étaient déjà discutés dans les années 1990 et 2000 (Digital Transformation, 2016). Avant de présenter ce concept dans la littérature, il est nécessaire de définir les deux termes « transformation » et « numérique », le premier décrivant les nouveaux types d'innovation et de créativité rendus possibles par les technologies numériques, tandis que le second se réfère aux technologies émergentes d'aujourd'hui. (Gebayew.c et al., 2018). Les premiers travaux qui ont tenté de trouver une définition à ce terme ont été réalisés par (Stolterman.E & Fors.A, 2004), l'article définit la transformation numérique comme : « les changements associés à l'application de la technologie numérique dans tous les aspects de la société humaine ». Dans le même sens, Ebert parle de la société dans son ensemble qui subit un changement radical en raison du développement des technologies numériques. (Ebert.C & Duarte.C, 2016). Les entreprises mènent diverses initiatives pour explorer les avantages de l'avènement des technologies numériques telles que l'internet des objets, le cloud, le Big data, les réseaux sociaux et le mobile. La TD est un processus évolutif qui tire parti des capacités et des technologies numériques permettant aux modèles commerciaux, aux processus opérationnels et aux expériences client de créer de la valeur. (Fitzgerald.M et al., 2013). La transformation digitale englobe la digitalisation des processus en mettant l'accent à la fois sur l'efficacité et l'innovation tout en améliorant des produits physiques existants avec des capacités numériques. (Morakanyane.R et al., 2017)

Selon Chapco Wade (2018), la transformation digitale se traduit par l'usage intensif des technologies digitales dans tous les corps de métier d'une organisation, cette transformation aura un impact direct sur la culture d'entreprise, la relation client, les processus opérationnels ainsi que le modèle d'affaires.

Bloomberg (2019) propose une autre définition tout aussi pertinente qui n'existe pas dans la sphère universitaire mais plutôt dans la revue Forbes en 2014, celui-ci présente la transformation digitale comme : « the realignment of, or new investment in, technology and BM to more effectively engage digital customers at every touch point in the customer experience lifecycle »

Westerman et al (2011) qui adoptent l'approche par les outils, définissent la Transformation Digitale comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques. C'est cette définition qui sera retenue dans notre travail car elle nous montre l'impact des technologies dans le résultat de l'entreprise.

L'objectif principal de la transformation numérique est d'exploiter les avantages des technologies numériques, comme l'augmentation de la productivité, la réduction des coûts et l'innovation (Hess et al., 2020). (La transformation numérique a un impact sur les systèmes économiques et les acteurs commerciaux (Reddy.S.K & Reinartz.W, 2017). Sur la base de l'analyse globale, il a été établi que la transformation numérique est un changement de processus, de méthodes et d'outils pour suivre le rythme des technologies émergentes, telles que le cloud computing, le big data, l'internet des objets, les réseaux sociaux, la 5G et l'intelligence artificielle. Pour assurer le succès de la transformation numérique, il faut combiner des ressources telles que les compétences, la stratégie, le leadership et le financement, afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de lui conférer un avantage concurrentiel.

Les nouvelles technologies émergentes jouent un rôle primordial dans notre quotidien, cet avènement technologique nous a conduit à améliorer la manière d'interagir de travailler et de vivre dans un monde qui se transforme rapidement. Ces technologies novatrices ont la capacité de façonner l'avenir et de trouver des solutions à des problèmes compliqués de manière plus efficace plus rapide et avec de bonne qualité. Ces technologies facilitatrices de la transformation digitale comprennent la technologie mobile, les réseaux sociaux, le Cloud computing, les Big Data et l'internet des objets.

2.1.2) la résilience organisationnelle des pme

Étymologiquement, le mot résilience vient du latin *resilio* qui signifie « sauter en arrière, rebondir, rejaillir » (Gaffiot, 1934). Cyrulnik (1998) interprète l'étymologie du mot comme un ressaut vers un nouvel équilibre lorsqu'il dit que la résilience signifie « non pas ressauter à la même place comme si rien ne s'était passé, mais ressauter un petit peu à côté pour continuer

d'avancer ». Bien que la résilience se retrouve dans de nombreux domaines, c'est à la physique que l'on doit la première définition. Le dictionnaire Le Robert (2009) définit d'ailleurs la résilience comme étant « le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal, à la surface de la section brisée. La résilience, qui s'exprime en joules par cm², caractérise la résistance au choc ». En écologie, Holling (1973) définit la résilience comme étant la mesure de la perturbation extérieure (comme les catastrophes naturelles) que peut subir un écosystème sans changer d'état qualitativement. Avec le temps, le concept de résilience s'est étendu au domaine des sciences sociales et humaines plus particulièrement la psychologie d'une part, et au domaine des sciences de gestion et du management d'autre part avec des applications en entrepreneuriat, en stratégie, en logistique et en gestion des ressources humaines (Linnenluecke, 2017). De fait, la résilience s'est développée sous l'impulsion d'approches pluridisciplinaires. La définition de la résilience organisationnelle s'est alors naturellement beaucoup inspirée des définitions de la résilience dans les autres domaines. Ainsi, comme en physique, psychologie, écologie et informatique, la résilience organisationnelle est une capacité. De plus, c'est une capacité déployée pendant et après une perturbation. Horne (1997) définit ainsi la résilience organisationnelle comme étant la résistance de l'organisation face à une perturbation et sa capacité à se rétablir.

On constate toutefois une différence entre le domaine organisationnel et les autres domaines. Contrairement aux autres domaines, la résilience organisationnelle se manifeste également avant la perturbation avec la composante d'anticipation. Madni (2007) définit donc la résilience comme la capacité à anticiper une perturbation, à y résister en s'adaptant et à se rétablir en retrouvant autant que possible l'état antérieur à la perturbation. Pour Madni & Jackson (2009), la résilience organisationnelle se compose de quatre axes : éviter, résister, s'adapter et se rétablir. la définition de la RO est loin de faire l'unanimité parmi les chercheurs. Pour certains, la résilience se résume à une seule capacité : l'anticipation (pour éviter une crise), la résistance (pour absorber la crise) ou l'adaptation (la capacité à se rétablir après la crise). Pour d'autres, le concept englobe deux capacités ; tandis que les derniers estiment que la résilience dépend de toutes les capacités. C'est cette dernière définition qui est utilisée dans cet article. Nous considérons la RO comme : premièrement, la capacité de l'organisation à faire face à l'avance aux perturbations et aux événements inattendus (capacité d'anticipation) ; deuxièmement, la capacité à faire face aux perturbations et aux événements inattendus lorsqu'ils se produisent (capacité d'absorption) ; et troisièmement, le rétablissement et la restauration de l'organisation

vers son état initial ou vers un nouvel état plus souhaitable (capacité d'adaptation). (Conz et Magnani, 2019 ; Duchek, 2020 ; Yacoubi et Tourabi, 2022)

Pour ce qui est la résilience des PME, il a été largement admis que les PME (de par leur nature) sont plus vulnérables et sensibles aux aléas de l'environnement (la concurrence des grandes entreprises, l'augmentation des coûts, la baisse de la demande, la dépendance vis-vis de quelques clients, rupture d'approvisionnements, etc.), d'ailleurs, des recherches ont montré que les PME souffrent le plus en période de crise et sont les moins préparées parmi toutes les organisations (Ingirige et al., 2008), cette vulnérabilité est liée au manque de ressources financières, technologiques et humaines (Vossen, 1998). Malgré leurs faiblesses, certaines PME développent des réponses organisationnelles adéquates (Branicki et al., 2018). On peut ainsi dire que ces PME font preuve de résilience. Elle est donc généralement assimilée dans la littérature à la survie de l'entreprise, la minimisation de la vulnérabilité, la reprise rapide, la réactivité et le développement de nouvelles capacités et opportunités au sein de l'entreprise (Saad et al., 2021). Dans le but d'apporter un éclaircissement relatif à la réalité recouverte par la notion de résilience des entreprises, Korber & McNaughton (2018) proposent de différencier les recherches sur la résilience en fonction de la temporalité dans laquelle celles-ci s'inscrivent. Terramorsi et al. (2021) ont dans ce sens relevé deux conceptions fondamentales de la résilience des entreprises. La première conception est l'approche substantialiste qui considère la résilience comme la capacité d'une organisation à s'adapter quel que soit la situation, afin de retrouver un fonctionnement normal le plus rapidement possible (Van der Vegt et al., 2015). La deuxième conception est l'approche processuelle qui définit la résilience comme un processus par lequel les individus s'adaptent à des circonstances défavorables (Stainton et al., 2019). La résilience est dans ce cas perçue comme une dynamique c'est-à-dire une réalité évolutive qui s'inscrit dans un contexte particulier (Pettigrew, 1997). Selon Terramorsi et al. (2021) cette perspective apparaît plus en phase avec la réalité des PME.

Ainsi, l'analyse des études faites en contexte de PME nous montrent que celles-ci n'avancent pas de définition particulière liée aux PME. En effet, les chercheurs se sont grandement inspirés des définitions utilisées dans le contexte des grandes entreprises pour définir la RO des PME. Aussi, nous allons donc considérer dans le cadre de ce travail, que la RO pour les PME, à l'image des grandes entreprises, est aussi la composante de trois capacités : l'anticipation, l'absorption et l'adaptation. L'anticipation fait référence à la proactivité de l'entreprise. La résistance c'est la capacité à résister à l'adversité et à éviter ainsi une perte de fonction à travers

des mécanismes d'anticipation. L'adaptation implique, d'une part, une action efficace et rapide en cas de crise et le développement de mécanismes d'apprentissage et d'innovation.

2.1.3) la TD au service de la RO

La littérature existante relève que la TD présente énormément d'avantages pour les entreprises de manière globale et les PME de façon particulière. Dans ce sens, Barrett et al (2015) soulignent que les technologies numériques permettent la création de nouvelles propositions de valeur qui reposent de plus en plus sur la fourniture de services. En effet, les organisations utilisent les technologies numériques pour passer de la vente de produits physiques à la vente de services, ou pour l'augmenter, en tant que partie intégrante de leur proposition de valeur, afin de satisfaire les besoins des clients en leur proposant des solutions innovantes, ainsi que pour recueillir des données sur leurs interactions avec les produits et services (Porter et Heppelmann, 2014 ; Wulf et al., 2017). Huang et al., (2017) évoquent le potentiel des technologies numériques à générer des innovations disruptives susceptibles de modifier considérablement les propositions de valeur existantes. Plus précisément, les technologies numériques améliorent la communication avec les clients (existants et potentiels) ce qui permet d'une part, une meilleure compréhension des exigences et d'autre part, le développement des offres personnalisées et des nouveaux produits adaptés aux besoins spécifiques des clients (Barnes et al., 2012). Les technologies numériques ont aussi été utilisées pour mettre en œuvre des changements dans les canaux de distribution et de vente. Ceci à travers la création de nouveaux canaux en contact avec les clients, par exemple en utilisant les médias sociaux, pour atteindre et interagir avec les consommateurs (Hansen et Sia, 2015). Ces derniers ont aussi constaté qu'une organisation peut utiliser efficacement les médias sociaux pour combler le fossé entre le monde physique et le monde numérique afin de soutenir la création d'une stratégie omnicanale. La pandémie coronavirus a entraîné des changements aussi bien dans le comportement des clients que dans les chaînes d'approvisionnement (Carvalho et al., 2020 ; Ceylan et al., 2020), le recours aux technologies numériques a aidé les PME à tirer parti de ces changements et exploiter les opportunités offertes. En effet, l'intensification de l'e-commerce (commerce électronique) a été une réponse forte des petites entreprises. Selon Sandberg et al. (2020), aux États-Unis, 51 % des petites entreprises ont déclaré avoir augmenté les interactions en ligne avec leurs clients ; 36 % des entreprises personnelles qui utilisent des outils en ligne ont déclaré effectuer toutes leurs ventes en ligne ; et 35 % des entreprises qui ont modifié leurs opérations ont étendu l'utilisation des paiements numériques. Les PME brésiliennes ont également pris de petites mesures pour de numérisation de certaines parties de leurs processus commerciaux. Elles

ont utilisé des combinaisons de technologies d'accès facile pour chacune de leurs activités essentielles. Les réseaux sociaux ont été largement utilisés pour promouvoir les ventes, en combinaison avec des applications bancaires pour collecter les paiements (SEBRAE, 2020). Les ventes ont été promues directement sur les réseaux sociaux (par exemple, Instagram, Facebook, WhatsApp), les transactions de paiement ont été effectuées par le biais d'applications fournies par leurs banques et certaines PME ont payé pour la première fois pour des publicités en ligne (SEBRAE, 2020). Au final, on peut dire que le recours aux technologies numériques a aidé les PME à renforcer leurs capacités d'adaptation et évoluer vers de nouveaux modes de gestion.

2.1.4) Vers une meilleure compréhension de la notion de logique entrepreneuriale.

La motivation est l'un des facteurs qui permet aux individus de donner du sens à leurs actions et/ou comportements. Dans ce travail, la motivation s'entend génériquement comme « une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action » (Fenouillet, 2016). Elle est à la base du processus entrepreneurial. Il se dégage deux principales voies de recherche qui s'appuient sur des définitions différentes de l'entrepreneuriat. D'un côté, l'entrepreneuriat peut être défini en termes de **création d'entreprise**, voire de renouveau organisationnel (Bygrave et Hofer, 1991 ; Bygrave, 1993). Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant se sont successivement intéressés aux traits de l'entrepreneur et au processus de création. D'un autre côté, l'entrepreneuriat peut également être abordé sous l'angle de la **recherche active de nouvelles opportunités** (Stevenson et Jarillo, 1990). Dans cette conception, l'entrepreneuriat apparaît comme une dimension stratégique de l'entreprise (Hernandez, 1999). L'analyse du comportement entrepreneurial que l'on peut également qualifier d'orientation entrepreneuriale s'inscrit dans ce deuxième courant de recherche. Selon Miller (1983), ce qui caractérise un comportement entrepreneurial c'est la prise de risque, l'innovation et la proactivité. Ces trois dimensions, qui sont largement reprises dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Zahra et al., 1999), constituent en fait un dénominateur commun à l'ensemble des formes d'entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991). Cette vision de l'entrepreneuriat est suffisamment large pour ne pas réduire l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise. Covin et Slevin (1991) défendent cette thèse : « The domain of entrepreneurship is no longer restricted in a conceptual sense to the independent new venture creation ».

Ainsi, Un bon entrepreneur devrait disposer des mouvements qui visent à avoir une démarche/comportement portée sur l'innovation, la création de valeur, la prise de risque et le

leadership : c'est cela la **logique entrepreneuriale** (Reix,2012).il en existe un multitude dont les plus importantes sont :

2.1.4.1) **logiques push/pull ou nécessité/opportunité**

De nos jours, la mobilisation des concepts de motivations de nécessité (push) et d'opportunité (pull) est devenue dominante en sciences de gestion dans le cadre des études sur les motivations entrepreneuriales (Williams & Williams, 2012). Les notions d'entrepreneuriat de nécessité et d'opportunité ont été introduites par Reynolds et al. (2001) dans le cadre des travaux du GEM pour distinguer les processus entrepreneuriaux selon les motivations des entrepreneurs impliqués.

Ayant trouvé que les Etats-Unis ne constituaient pas l'archétype d'une économie entrepreneuriale, Reynolds et al. (2001), ont affiné l'analyse et introduit les concepts d'entrepreneuriat de nécessité et d'opportunité – sur la base de la théorie push/pull (Johnson & Darnell, 1976; Oxenfeldt, 1943; Shapero & Sokol, 1982) – pour expliquer la différence observée entre les pays en développement et les pays développés. Ainsi, **L'entrepreneuriat d'opportunité** fait référence aux individus qui se sont engagés dans la création et/ou la croissance de nouvelles entreprises afin de poursuivre des opportunités d'affaires pour leurs propres intérêts. Il s'agit d'une participation entrepreneuriale volontaire (Reynolds et al., 2001, p. 8), une auto-motivation (McMullen et al., 2008). **L'entrepreneuriat de nécessité** renvoie aux individus qui se sont engagés dans la création et/ou la croissance de nouvelles entreprises et qui perçoivent cette action entrepreneuriale comme la meilleure option disponible pour s'employer, mais qui ne préféreraient pas nécessairement ladite option. Ces individus se sont engagés parce qu'ils n'avaient pas de meilleurs choix (Reynolds et al., 2001, p. 8).

2.1.4.2) **logiques causale/effectuale**

Généralement, l'hypothèse qui a été souvent faite, est que la réussite d'une démarche entrepreneuriale tient à la qualité du plan d'affaire que l'on crée. Plus celui-ci sera approfondi, plus l'incertitude liée au lancement du projet sera réduite, et plus les chances de réussite seront grandes. En substance, la réussite est fonction de la qualité de la planification. Cette hypothèse repose donc sur l'utilisation d'une logique de raisonnement dite '**causale**'. Celle-ci consiste à choisir le moyen le plus efficace en termes de ressources (le moins cher, le plus rapide, etc.) pour **atteindre un but donné**. La logique causale, largement inspirée des théories du choix rationnel (Perry et al. ; 2011, Corner et Ho ; 2010), permet la sélection optimale de ressources nécessaires pour atteindre un but préalable (Sarasvathy ; 2001) qui, dans le cadre de la création

d'entreprise, peut se définir comme le désir de créer une entreprise à partir d'un couple produit-marché.

A l'opposé de la précédente logique, les recherches de Saras Sarasvathy (2001) se sont inscrites sur le mode de raisonnement des entrepreneurs ont montré qu'il existe une logique radicalement opposée, **l'Effectuation**. L'Effectuation consiste non pas à partir des objectifs pour déterminer les ressources nécessaires pour les atteindre, mais au contraire de considérer les ressources dont on dispose pour déterminer les buts possibles. Au contraire de la logique causale qui fait varier les causes (ressources) pour un effet (but) donné, la logique effectuale fait varier les effets (buts) en fonction des causes (ressources) données. Un exemple de raisonnement effectual est le suivant : « Je dispose de trois mois et de 1.000€ et je suis passionné de sport. Que puis-je imaginer comme idée d'entreprise ? »

L'effectuation repose donc sur une logique sous-jacente de contrôle d'un futur, considéré comme imprévisible (Read et Dolmans; 2012). Elle permet à l'entrepreneur de décider et d'agir, même lorsque l'incertitude radicale l'empêche de prévoir les conséquences de ses actions.

2.1.4.3) **logiques PIC/CAP**

Il existe deux types de compétences ; les compétences techniques et celles génériques. Toutes deux contribuent au sentiment d'auto-efficacité Lepage(2015).les compétences techniques font allusion aux expertises c'est-à-dire la capacité d'appliquer des connaissances à une tâche spécifique tandis que celles génériques concernent la capacité de mobiliser les connaissances afin d'agir efficacement en fonction des différentes situations auxquels les entrepreneurs sont confrontés quotidiennement.de ces deux types, les compétences génériques sont assurément les moins connues mais , celles qui contribuent le plus au succès des entrepreneurs. Elles touchent la façon dont les entrepreneurs interagissent avec les autres, leurs préférences en matière d'apprentissage, leur niveau de confiance en leurs capacités et à celles des autres, leurs volontés de réussir, leur style de créativité, leur souci du détail, etc.

Ainsi, deux grands archétypes découlent de leurs compétences génériques, soit les **experts** appelés les **PIC**, soit les **développeurs** appelés les **CAP**. L'expert va préférer conserver et contrôler son patrimoine en misant sur son savoir-faire technique alors que le développeur mobilisera son équipe afin de saisir les opportunités de croissance de son entreprise. Mais attention, comme il n'existe pas de style pur, les nuances ont leur place. Tous les entrepreneurs sont un peu des deux styles.

L'entrepreneur PIC a pour objectif de fonder sa propre entreprise où il pourra mettre à profit ses connaissances techniques provenant d'un métier ou d'un artisanat par exemple. Il s'apparente au style PIC comme défini par Julien et Marchesnay(1980).

Contrairement à l'expert, l'**entrepreneur CAP** (Croissance-Autonomie-Pérennité) aime faire fructifier la valeur des produits et services. Il ne veut pas faire tout lui-même car sachant qu'il lui manque des connaissances et des compétences clés. C'est la raison pour laquelle il s'entoure d'un réseau, d'associés, d'employés souvent plus compétents que lui afin de le compléter.

3. Hypothèses de la recherche

3.1 la contribution de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence s'est inspirée des travaux britanniques sur la relation entre l'environnement et la structure d'une unité et tente de répondre à des questions telles que : Pourquoi une unité est-elle performante alors qu'une autre unité exerçant la même activité ne l'est pas ?

La théorie de la contingence peut être comprise comme la situation dans laquelle l'état d'un système est déterminé par la valeur de paramètres internes et externes indépendants. Deux perspectives peuvent être identifiées : la théorie de la contingence structurelle et la théorie de la contingence comportementale, qualifiée de subjective. Dans cette étude, nous nous intéressons davantage à la théorie subjective. La théorie de la contingence subjective part du principe qu'il existe un certain lien entre la structure des organisations et les caractéristiques qui caractérisent les situations dans lesquelles elles opèrent. Compte tenu de l'influence des PME sur la gestion de leur entreprise, elle constitue l'une des caractéristiques essentielles de ce type d'entreprise (Chapellier, 1997). Il apparaît donc nécessaire d'élargir le cadre de recherche de la théorie subjectiviste, qui postule que les caractéristiques comportementales propres à chaque acteur peuvent influencer la structure et le fonctionnement des approches.

Cette approche admet le principe qu'un individu est actif par rapport à la situation et non contraint par elle. L'acteur est donc doué d'intentionnalité et dispose d'une marge de liberté (Crozier & Friedberg, 1977).

3.2 Relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME

La littérature existante constate que la TD offre d'énormes avantages aux entreprises en général et aux PME en particulier. En ce sens, Barrett et al (2015) soulignent que les technologies numériques permettent de créer de nouvelles propositions de valeur qui reposent de plus en plus sur la fourniture de services. En effet, les organisations utilisent les technologies numériques

pour passer de la vente de produits physiques à la vente de services ou pour augmenter cette dernière, dans le cadre de leur proposition de valeur, pour répondre aux besoins des clients en leur proposant des solutions innovantes et pour collecter des données sur leurs interactions avec les produits et les services (Porter et Heppelmann, 2014 ; Wulf et al., 2017). Huang et al. (2017) soulignent le potentiel des technologies numériques à produire des innovations de rupture qui peuvent modifier considérablement les propositions de valeur existantes. Plus précisément, les technologies numériques améliorent la communication avec les clients (existants et potentiels), ce qui permet, d'une part, de mieux comprendre leurs besoins et, d'autre part, de développer des offres personnalisées et de nouveaux produits adaptés aux besoins spécifiques des clients (Barnes et al., 2012). Les technologies numériques ont également été utilisées pour mettre en œuvre des changements dans les canaux de distribution et de vente.

Certains travaux ont confirmé l'impact positif de la transformation numérique des entreprises sur la productivité et les performances. La transformation numérique offre les avantages fondamentaux suivants : La transformation numérique pose certes des défis aux organisations, mais elle crée également plusieurs opportunités (Heinze.A et al, 2021) parmi les points forts de la transformation numérique ; est de rendre l'information transférable et plus accessible au sein de l'organisation, d'attirer des dirigeants attentifs à l'innovation numérique, d'améliorer les anciens processus opérationnels pour introduire de nouvelles technologies numériques, d'encourager les employés à surmonter les défis des méthodes de travail traditionnelles avec de nouveaux processus et méthodes de travail, et d'encourager les employés à créer des idées dans des lieux numériques qui soutiennent le développement des organisations. (White.N, 2019)

Des développements précédents nous formulons les hypothèses de la recherche suivante :

Hypothèse principale 1 : la transformation digitale influence positivement la résilience organisationnelle des PME au Cameroun.

De cette hypothèse principale découle 02 sous-hypothèses suivantes :

H1-1 : la transformation digitale influe positivement la capacité d'anticipation des PME au Cameroun.

H1-2 : la transformation digitale influence positivement la capacité d'adaptation des PME au Cameroun.

3.3 Rôle modérateur des logiques entrepreneuriales sur la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME

Le succès des entreprises, est inévitablement limité par les opportunités et les menaces que présente l'environnement dans lequel l'entreprise opère (Covin & Slevin, 1989 ; Entrialgo et al.,

2001). Pour Bloodgood et al (1995, p. 131), « le fait de ne pas tenir compte de l'environnement dans lequel l'entrepreneur agit, limite la mesure dans laquelle les causes de ces actions peuvent être comprises ». Cela souligne le fait que toute discussion sur l'influence de la TD sur les performances de l'entreprise ne peut être séparée de la prise en compte de l'environnement dans lequel cette TD est adoptée. Herron et Robinson (1993) quant à eux ont suggéré que les actions et les décisions d'un entrepreneur sont déterminées par la façon dont il perçoit l'environnement. Ainsi, Pour assurer un environnement digital bien réussi, les dirigeants doivent avoir une vision transformatrice qui oblige toute l'entreprise à la suivre. L'étude faite par (Kane et al., 2017), stipule que la vision transformatrice est composée de trois éléments essentiels : la connaissance des tendances du marché, l'intelligence des affaires et la résolution de problème. Les entreprises doivent se focaliser sur la vision transformatrice avec l'intégration des nouvelles méthodes et des technologies numériques afin d'améliorer la performance et la satisfaction client. La vision stratégique ne doit pas être limitée sur les expériences phares innovantes vécues dans les laboratoires d'innovation, mais elle doit inclure les deux valeurs fondamentales de l'organisation, le leadership et le comportement. Les dirigeants devraient penser aux compétences numériques lors de l'élaboration de la vision de leur entreprise, en assurant de bonnes conditions de travail, car des résultats fabuleux peuvent être tirés en choisissant des compétences technologiques, de plus la vision de la haute direction doit être accompagnée par une communication fluide avec les employés pour avoir une énorme adhésion. (Berghaus.S & Back.A, 2017 ; MBIADJO F, F, M.,2024). De même, Conz et al. (2017) constate que la résilience des PME est liée à la capacité du dirigeant à sélectionner et mettre en œuvre une série de stratégies en fonction de l'environnement et des circonstances rencontrées. Selon Bernard (2010), de nombreuses situations de gestion trouvent une solution par l'activation des réseaux relationnels du propriétaire-dirigeant.

Au regard des développements précédents, nous formulons les hypothèses de la recherche suivante :

Hypothèse principale 2 : Les logiques entrepreneuriales modèrent la relation entre la TD et la R.O chez la PME au Cameroun.

De cette hypothèse principale découle 02 sous-hypothèses suivantes :

H2-1 : La logique causale agit sur la relation entre la TD et e la R.O de la PME au Cameroun

H2-2 : La logique effectuale modère la relation entre la TD et e la R.O de la PME au Cameroun

4-Démarche méthodologique empruntée

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une posture positiviste et une recherche déductive basée sur une méthodologie quantitative afin de cerner les effets des logiques entrepreneuriales sur la relation entre transformation digitale et résilience organisationnelle des PME au Cameroun. Dans cette perspective, nous avons administré des questionnaires en face en face auprès des propriétaires-dirigeants des PME camerounaises situées dans les villes de Douala, Yaoundé et de Bafoussam. Le choix de ces trois villes se justifie par le fait qu'elles regroupent plus de la moitié des PME présentes sur le territoire camerounais. L'échantillon de ces PME est issu d'un échantillonnage non probabiliste (Evrard et al., 2003) puisque le questionnaire n'a été administré qu'auprès des propriétaires-dirigeants ayant volontairement accepté de se soumettre volontairement à l'enquête. L'absence d'une base de sondage fiable nous a conforté dans ce choix. Par ailleurs, notre étude a été conduite auprès d'un échantillon hétérogène d'entreprises camerounaises ayant à leur tête des propriétaires d'âges, de sexe et des logiques entrepreneuriales différents. Cette hétérogénéité de notre échantillon permet de prendre en compte la diversité perceptuelle et comportementale relative aux réponses des entrepreneurs à l'égard des crises auxquelles peuvent être confrontées leurs entités.

Le total des entreprises camerounaises visées par l'enquête qui s'est déroulée de mars 2024 à juillet 2024, s'élève à 150. Le choix d'un échantillon de large taille se justifie par les conditions d'application de certaines méthodes statistiques que nous mobiliserons dans le cadre de cette recherche. Celles-ci comprennent notamment la méthode des régressions multiples qui recommande, selon Stevens (1996), la règle de quinze unités d'échantillonnage par variable explicative et la méthode des équations structurelles qui nécessite un échantillon composé au moins de 100 à 150 individus selon Roussel et al. (2002). Nous estimons donc la taille de 150 entrepreneurs convenable pour notre étude. A l'issue de la phase de collecte et après examen approfondi, seulement 115 questionnaires ont été jugés utilisables pour un taux de réponse de **76.66%**. Les autres ont été écartés pour manque d'information. Notre échantillon de recherche comprend ainsi 115 entrepreneurs camerounais engagés dans la survie de leurs entités au moyen de la digitalisation.

Cinq variables principales ont été mobilisées dans le cadre de la présente recherche à savoir : la transformation digitale, la capacité d'anticipation, la capacité d'adaptation, la logique causale et la logique effectuale. A ces variables ont été ajoutées les questions générales et les questions d'identification dans le questionnaire. Les principales variables ont toutes été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour mesurer ces variables, nous avons utilisé les items de mesure issus de la littérature existante et

adaptés certains items en fonction de la réalité contextuelle. Il était également important de s'assurer de la validité convergente du construit. Ainsi, pour améliorer la qualité des échelles construites, nous avons procédé premièrement à une analyse factorielle des correspondances (ACP) pour réduire le nombre d'items en veillant à ne garder que les plus pertinents. L'Alpha de Cronbach est la variable utilisée pour mesurer la fiabilité interne des différentes dimensions. Deuxièmement, pour tester les hypothèses, nous avons eu recours à l'analyse de régression linéaire simple. Nous aborderons dans les paragraphes qui suivent la présentation et l'analyse des résultats de la recherche.

5-) Résultats de la recherche et discussions

Il sera question dans cette partie de présenter d'abord l'épuration des échelles par l'ACP avant les résultats des différentes régressions linéaires.

5.1) Epuration des échelles par l'ACP

Les ACP ont été réalisées sur les différentes variables : la capacité d'anticipation, d'adaptation, de la logique causale et effectuale. Constituées au départ de 13 items, de 9 items, de 7 items et de 5 items, ces dimensions ressortent respectivement après les ACP avec 3 facteurs, 2 facteurs, 1 facteur et 1 facteur. Pour chacune de ces ACP, le test de pertinence de l'analyse en composantes principales (test de KMO) est satisfaisant. De plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif à chaque fois indiquant que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. De ce fait, nous avons pu conclure que les ACP étaient pertinentes pour nos données.

La matrice des composantes après rotation met en exergue les deux dimensions de la résilience organisationnelle. La capacité d'anticipation est caractérisée par **la Veille concurrentielle(C1)**, la **Simulation de crise en entreprise(C2)** et **l'anticipation technologique au sein des entreprises(C3)**. En ce qui concerne la capacité d'adaptation, elle renvoie à **la Gestion financière pendant la crise (C1)** et à **la Gestion des effectifs du personnel en période de crise en entreprise(C2)**. Pour ce qui est de la logique causale, les résultats nous ont montré qu'elle se caractérise par une **préparation minutieuse à l'entrepreneuriat(C1)** et enfin s'agissant de la logique effectuale, elle est fonction uniquement de **l'entrepreneuriat aveuglé(C1)**.

Le tableau ci-après est un récapitulatif des informations principales issues des ACP réalisées de même que les tests de fiabilité.

dimensions	facteurs	kmo	Sig.	Alpha de Cronbach
Capacité d'anticipation	C1	0. 819	0,000	0,7985
	C2			0,847
	C3			0,814
Capacité d'adaptation	C1	0,855	0,000	0,869
	C2			0,816
Logique causale	C1	0,854	0,000	0,836
Logique effectuale	C1	0.823	0,000	0,774

Source : l'auteur

Les communalités des différents items sont tous supérieurs à 0.5. L'alpha de Cronbach va de 0.774 à 0.869 traduisant le respect des critères de fiabilité avec des valeurs supérieures à 0.6. Ces différents facteurs ont été utilisés pour effectuer les analyses de régression linéaire simple.

5.2) le rôle modérateur des logiques entrepreneuriales dans la relation entre TD et RO des PME

5.2-1) l'influence de la TD sur la RO

Nous allons présenter dans un premier temps Les résultats du test de Student entre la transformation digitale et la capacité d'anticipation des PME puis nous ferons le même exercice entre la transformation digitale et la capacité d'adaptation des PME.

Tableau 1: Test d'indépendance de Student entre la transformation digitale et la capacité d'anticipation

	RESILLANCE	Niveau	N	Moy.	Diff.	t	Sig.	Conclusion
DIGITL_S	CAANTP1_K	Faible	53	2,2736	-	-	0,004	Présence de dépendance
		Forte	60	2,7838	0,51017	2,965		
	CAANTP2_K	Faible	53	2,3969	-	-	0,077	Présence de dépendance
		Forte	60	2,7116	0,31468	1,786		
	CAANTP3_K	Faible	53	2,2057	-	-	0,000	Présence de dépendance
		Forte	60	2,8438	0,63809	3,795		

Les résultats du tableau précédent nous montrent des degrés de significativité de **0,004**, **0,077** et **0,000** respectivement pour les relations entre la transformation digitale et chacun des trois

axes factoriels de la capacité d'anticipation (veille concurrentielle, simulation de crise et anticipation technologique). Ceci revient à dire qu'il existe un **lien significatif fort entre la transformation digitale et chacun des axes de la capacité d'anticipation** respectivement au seuil de **1%, 10% et 1%**.

Tableau 2: Test d'indépendance de Student entre la transformation digitale et la capacité d'adaptation

	RESILLANCE	Niveau	N	Moy.	Diff.	t	Sig.	Conclusion
DIGITL_S	CAADAP1_K	Faible	53	2,5083	-	-0,382	0,703	Absence de dépendance
		Forte	60	2,5765	0,0682			
	CAADAP2_K	Faible	62	2,4183	-0,27945	-1,576	0,118	Absence de dépendance
		Forte	51	2,6978				

Au regard du tableau précédent, on peut voir que les degrés de significativité de **0,703** et **0,118** respectivement pour les relations entre la transformation digitale et chacun des deux axes factoriels de la capacité d'adaptation sus-cités. On peut donc en déduire qu'il n'existe **aucun lien significatif entre la transformation digitale et chacun des axes de la capacité d'adaptation** car leurs seuils de significativité sont tous les deux supérieurs à **10%**.

Au regard de l'existence d'un lien significatif fort entre la transformation digitale et chacun des axes de la capacité d'anticipation mais Malgré la non-existence d'un lien significatif entre la transformation digitale et chacun des axes de la capacité d'adaptation ajouté à cela un R^2 de Nalgelkerke de 0,368 sur un maximum de 1 pour chaque dimension, nous **validons l'hypothèse H1**.

Ces résultats corroborent avec de nombreux travaux notamment ceux de l'OCDE (2021) qui stipulaient que la digitalisation des Petites et moyennes entreprises est essentielle pour créer des économies et des sociétés résilientes et inclusives. La digitalisation des PME offre une série d'opportunités pour améliorer les performances, stimuler l'innovation, améliorer la productivité et leur permettre se battre sur un même pied d'égalité avec les grandes entreprises, que ce soit par la réduction des couts d'exploitation et de transaction, la réduction des asymétries d'information, une plus grande capacité de différenciation des produits, une meilleure intelligence économique et une plus grande proximité avec les clients et le marché. Par ailleurs, selon les résultats de l'Institut National de la Statistique (2022) sur l'impact de la pandémie à covid19 sur les entreprises au 2^{ème} semestre 2021, il a été observé un accroissement de

l'utilisation des plateformes numériques dans les entreprises au Cameroun pendant ladite crise. Cette réalité a été observée dans 46% des grandes entreprises, 37% des PME et 13% des unités de production informelles et plus encore, le secteur de l'éducation est celui qui détient la palme d'or avec la pénétration du numérique.

5.2-2) l'influence des logiques entrepreneuriales sur la relation entre la TD sur la RO

Dans cette partie, il sera question de présenter dans un premier temps l'Interprétation de la capacité d'anticipation par régression logistique puis reprendre le même procédé pour la capacité d'adaptation.

Tableau 3: transformation digitale*Capacité d'anticipation*logique entrepreneuriale

Variables in the Model	CAANTIPI_K				CAANTIP2_K				CAANTIP3_K			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Forme Juridique (ETS)		3,952	0,556			4,391	0,495			2,043	0,843	
Forme J (1) SNC/SCS	-0,779	0,545	0,46	0,459	-0,856	0,712	0,399	0,425	-0,162	0,026	0,873	0,85
Forme J (2) SA	0,845	0,571	0,45	2,329	1,024	0,954	0,329	2,783	0,816	0,595	0,44	2,261
Forme J (3) SARL	-0,767	1,475	0,225	0,465	-0,688	1,312	0,252	0,503	-0,506	0,725	0,395	0,603
Forme J (4) GIC/GIE	0,456	0,401	0,526	1,577	0,499	0,519	0,471	1,647	0,019	0,001	0,979	1,019
Forme J(5) AUTRES	-1,195	0,475	0,491	0,303	-0,678	0,182	0,67	0,507	-0,997	0,444	0,505	0,369
Effectif personnel	0,425	3,63*	0,057	1,53	0,41	4,081**	0,043	1,507	0,355	2,828*	0,093	1,427
Age entreprise	-0,021	0,003	0,956	0,979	-0,167	0,198	0,656	0,846	-0,208	0,344	0,558	0,812
DIGITAL_S	0,823	5,447**	0,02	2,277	0,626	3,475*	0,062	1,871	1,108	9,532***	0,002	3,028
DIGITAL_S * LOGCAUS	0,42	12,598***	0,000	1,521	0,312	8,634**	0,003	1,367	0,183	3,303*	0,069	1,2
DIGITAL_S * LOGEFF	-0,196	1,098	0,295	0,822	-0,232	1,973	0,16	0,793	-0,221	1,74	0,187	0,802
DIGITAL_S * LOGPIC_CAP(1)	-0,339	0,877	0,349	0,713	-0,526	2,485	0,115	0,591	-0,553	2,621	0,105	0,575
Constante	-1,965	4,795**	0,029	0,14	-1,541	3,154*	0,076	0,214	-2,166	6,553***	0,01	0,115

Seuil de signification : *** : $p < 1\%$; ** : $p < 5\%$; * : $p < 10\%$

Au vu des informations contenues dans le précédent tableau, on peut voir qu'il existe un lien significatif fort et positif entre **Transformation Digitale, la logique causale et la capacité d'adaptation (veille concurrentielle, la simulation de crise et l'anticipation technologique)**. Cependant il n'existe aucun lien entre la **Transformation Digitale, la logique effectuale et la capacité d'anticipation des PME**.

Tableau 4: transformation digitale*Capacité d'adaptation*logique entrepreneuriale

Variables in the model	Modèle 4 CAADAP1_K				Modèle 5 CAADAP2_K			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Forme Juridique (ETS)		4,617	0,464			2,736	0,741	
Forme J (1) SNC/SCS	1,306	1,71	0,191	3,692	1,718	2,077	0,149	5,574
Forme J (2) SA	0,999	0,997	0,318	2,714	-20,505	0	0,999	0
Forme J (3) SARL	0,924	2,884**	0,089	2,519	0,515	0,918	0,338	1,673
Forme J (4) GIC/GIE	0,638	0,981	0,322	1,893	0,494	0,589	0,443	1,638
Forme J(5) AUTRES	1,256	0,903	0,342	3,512	-20,681	0	0,999	0
Effectif personnel	-0,082	0,194	0,659	0,921	0,009	0,002	0,962	1,009
Age entreprise	0,097	0,073	0,787	1,101	0,471	1,747	0,186	1,601
DIGITAL_S	0,109	0,13	0,719	1,115	-0,271	0,75	0,387	0,763
DIGITAL_S by LOGCAUS	-0,224	5,403**	0,02	0,799	0,04	0,18	0,672	1,04
DIGITAL_S by LOGEFF	0,139	0,942	0,332	1,15	0,236	2,498	0,114	1,266
DIGITAL_S by LOGPIC_CAP(1)	0,14	0,231	0,631	1,151	0,486	2,552	0,11	1,625
Constante	-0,967	1,414	0,234	0,38	-1,094	1,915	0,166	0,335

Sur la base des résultats contenus dans le tableau ci-dessus, on peut voir qu'il existe un lien significatif et positif entre la **Transformation Digitale, la logique causale et la gestion financière en période de crise dans l'entreprise** mais pas entre la **Transformation Digitale, la logique causale** et la gestion des effectifs du personnel en période de crise au sein des entreprises. Au vu de ceci, on pourrait en déduire l'existence d'une relation entre **Transformation Digitale, la logique causale et la capacité d'anticipation des pme.** Cependant, il n'existe aucun lien entre la **Transformation Digitale, la logique effectuale et la capacité d'adaptation.**

Après rejet de l'hypothèse **H2.2** et acceptation de l'hypothèse **H2.1** sur la base des développements précédents, nous pouvons conclure à la validation de **l'hypothèse H2.**

Cette deuxième hypothèse peut se justifier par le fait que le sous-emploi en Afrique centrale reste élevé tout comme l'emploi précaire. En effet, pas moins de 81% des actifs opèrent de manière précaire dans le secteur informel(OIT,2020) et plus de deux tiers tirent leur subsistance de l'agriculture. L'agenda 2063 de l'Union Africaine (UA) vise à faire passer de 73,89% à 41% les emplois vulnérables en Afrique entre 2020 et 2063.Pour ce faire, l'économie numérique représente une opportunité formidable pour la transformation structurelle des entreprises de l'Afrique centrale. En effet, l'objectif de l'Agenda 2063 stipule que : « la digitalisation devrait permettre d'avoir des citoyens biens instruits et nantis de compétences soutenues par les sciences, la technologie et l'innovation(UA,2015). Au Cameroun, le nombre d'emploi direct

créés dans les technologies de l'information et de la communication représenterait 3% à 5% de la population active tandis que chaque emploi dans les TIC générerait 4,9% d'emploi direct dans d'autres secteurs (WAMBA et NDJIE,2019)

De façon générale nous pouvons donc conclure que les logiques entrepreneuriales modèrent positivement la relation d'influence de la transformation digitale sur la résilience organisationnelle des PME Cameroun.

Conclusion

L'objet de cette étude était orienté sur l'analyse de l'influence des logiques entrepreneuriales des PME sur la relation entre transformation digitale et résilience organisationnelle des PME. La revue de la littérature nous a permis de mettre en lumière les dimensions de chacun de nos concepts clés et les supports théoriques généralement convoqués avec un accent particulier sur l'approche subjectiviste de la théorie de la contingence. D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive et quantitative basée sur l'administration d'un questionnaire en face à face. Les principales variables mobilisées étaient : la capacité d'anticipation, la capacité d'adaptation, la logique causale, la logique effectuale, les dispositifs digitaux, etc... Ces dernières découlent de la revue de la littérature. Les analyses révèlent que l'âge et le niveau d'étude des entrepreneurs sont des déterminants de transformation digitale des pme. De même, l'examen des résultats obtenus montrent que les logiques entrepreneuriales modèrent significativement la relation TD-RO.

Toutefois, La recherche en matière de facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle des entreprises de manière générale et des PME de manière spécifique reste encore à explorer. Cette étude présente les implications managériales suivantes :

- Contribuer à une meilleure compréhension du concept de logique entrepreneuriale qui est une notion dynamique qui a été davantage mobilisée dans le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines. La mobilisation de ce concept en relation avec deux notions émergentes que sont la résilience organisationnelle et la transformation digitale contribue à enrichir la littérature.
- L'identification de certains facteurs favorisant la résilience organisationnelle des entreprises va contribuer à mieux cerner ce concept dont les définitions et interprétations sont encore très disparates.
- Les résultats de la recherche mettent en avant le rôle central du propriétaire-dirigeant qui se doit de développer un leadership favorable à la résilience mais aussi acquérir les compétences

nécessaires en vue d'assurer la survie de l'entreprise dans un environnement fortement impacté par les évolutions technologiques, les chocs et les incertitudes.

En dépit de la scientificité de cette recherche, nous devons tout de même exposer quelques limites de notre travail. Plusieurs autres variables peuvent être prises en compte aussi bien dans la mesure de la résilience que des logiques entrepreneuriales et constituer une voie de recherche future. Enfin, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisables au regard de la méthode d'échantillonnage choisie. Des recherches futures peuvent être conduites sur un échantillon spécifique par exemple la très petite entreprise et la petite entreprise afin de mieux présenter les spécificités de la résilience organisationnelle et des facteurs susceptibles de l'influencer pour chaque type d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bernard, O. (2010). « Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est » [Thèse de doctorat, Université Paris-Est].

Bhagat, S., & Kim, D. J. (2020). Higher Education Amidst COVID-19 : Challenges and Silver Lining. *Information Systems Management*, 37(4), 366-371.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1824040>

Bloomberg, J. (2019). Big Tech Is Coming for Big Bank Profits, Finance Regulators Warn. Bloomberg.Com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-0214/big-tech-is-coming-for-big-bank-profits-finance-regulators-warn>

Chapco Wade, C. (2018). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation : What's the Difference ? | by Colleen Chapco-Wade | Medium.
<https://medium.com/@colleenchapco/digitization-digitalization-and-digital-transformationwhats-the-difference-eff1d002fbdf>

Conz, E. et Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms : a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

Digital Transformation : History, Present, and Future Trends - Auriga. Outsourcing Software Development. (2016, décembre 12). <https://auriga.com/blog/2016/digitaltransformation-history-present-and-future-trends/>

Haase A & Eberl P (2019). The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups, *Journal of Small Business Management*, 57(2), p.579-597.

- Havermans, L., Den hartog.,keegan, A.,uhl-bien, (2015)** :exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human resource management*. 54(1), 179-200
- Heinz, D., Hunke, F., Breitschopf, G.F. (2021)** Organizing for digital innovation and transformation: bridging between organizational resilience and innovation management. 16th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Essen, Germany.
- Holling, C. S. (1973)**. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4(Volume 4, 1973), 1-23.
<https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M.J., & Newell, S., 2017**. Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Quart.* 41 (1).
- Komarev, I. (2007)**. La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : Une approche contingente [Phdthesis, Université Montesquieu - Bordeaux IV].
<https://theses.hal.science/tel-00259505>
- Linnenluecke, M. K. (2017)**. Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- March, J. G. (1991)**. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87
- MBIADJO F, F, M.(2024)** « Résilience digitale des PME au Cameroun : une lecture à travers la trajectoire des propriétaires-dirigeants » , *Revue Française d’Economie et de Gestion* «Volume 5 : Numéro 7 » pp : 349 – 372.
- Pinel, W. (2010)**. La resilience organisationnelle : Concepts et activités de formation. Library and Archives Canada = Bibliotheque et Archives Canada.
- Reix F,2012** « Les logiques d’action à l’œuvre dans l’acte d’entreprendre » RIMHE, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l’Humanisme* n°1 - NE - mars/avril 2012 - Ethique et Organisation
- Saad, M. H., Hagelaar, G., Van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021)**. Conceptualization of SMEs’ business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8 (1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Saibi, M A (2016)** : Vers un modèle d’ambidextrie au sein des pme : les enseignements d’une étude de cas, *gestion 2000*
- SARASVATHY, S.D (2001)**. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-288.

Schmitt, C. et Bayad, M. (2002). Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée. 6ième Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.

Schmitt, C. (2015). La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial. *Projectique*, 15, 113-128.

SEBRAE: Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises. (2020). The impact of the corona virus pandemic on small businesses— 3rd edition.

Talom, F, S, G; & Tengeh,K,R., (2019): «The Impact of Mobile Money on the Financial Performance of the SMEs in Douala, Cameroon». *Sustainability* 2020, 12, 183; doi:10.3390/su12010183 www.mdpi.com/journal/sustainability

Takoudjou, Nimpa., et Djoutsa, Wamba., (2011), « L'impact du micro-credit sur la croissance organique des tres petites entreprises camerounaises ». Editions ICES | « Revue Congolaise de Gestion » 2011/2 Numéro 14 | pages 79 à 105 ISSN 1729-0228 ISBN 2910153665 Article disponible en ligne à l'adresse :<https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-79.htm>

Terramorsi, P., Fabiani, T., & Terrazzoni, N. (2021). La résilience comme processus d'enquête : Étude de l'adaptation des dirigeants de PME confrontés au confinement. *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 204-216. <https://doi.org/10.7202/1084341ar>

Van der Vegt, G.S., Essens, P., Wahlström, M. et George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.

Williams, N., & Williams, C. C. (2012). Evaluating the socio-spatial contingency of entrepreneurial motivations: A case study of English deprived urban neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 661-684.

Wright D. (2016). (PDF) Toward a digital resilience. https://www.researchgate.net/publication/293014310_Toward_a_digital_resilience

Wulf, J., Mettler, T., & Brenner, W., 2017. Using a digital services capability model to assess readiness for the digital consumer. *MIS Quart. Exec.* 16 (3), 171–195.