

Les stratégies de riposte contre la covid-19 : une opportunité entrepreneuriale pour la PME camerounaise

ATANGANA Joseph

PhD, Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LAMA)

Cameroun

lexxusjose@gmail.com

Received .. /.. /

Accepted .. /.. /

Résumé

La covid-19 survient dans un contexte d'impréparation et surprend par son ampleur. Sa gravité rapide et insoupçonnée génère des conséquences économiques et sociales grave dans les PME de toute taille et de tout secteur. Face aux effets négatifs de cette pandémie, le gouvernement va réagir promptement en mettant en place un ensemble de mesures visant à les contenir. Mais en absence des mesures financières compensatoires conséquentes, le strict respect des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement ne semble pas être une option pour les dirigeants de PME. Pour garantir la survie et la pérennité de leurs affaires, ces derniers seront contraints de saisir et exploiter toutes les opportunités entrepreneuriales issues des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement pour endiguer la maladie. L'objet de cette réflexion porte sur l'identification des types d'opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises, induite par la mise en vigueur des stratégies de ripostes contre la covid-19. A partir d'une étude de cas mono-sites auprès de 10 PME camerounaises exerçant dans des secteurs d'activités différents, nous montrons que sous le prisme des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement pour endiguer la covid-19, de nombreuses opportunités entrepreneuriales innovantes issues des activités traditionnelles recyclées ou transformées ou alors des activités nouvelles développées comme la confection des masques faciaux, le Wash, la pharmacopée traditionnelle, le développement de l'industrie chimique, le numérique peuvent émerger, prospérer et devenir un véritable creuset de rentabilité et survie pour la PME camerounaise.

Mots-clés : stratégies de ripostes, Opportunité entrepreneuriale, dirigeants, PME, Cameroun

INTRODUCTION

Le monde entier est aujourd'hui confronté à une crise sanitaire sans précédente et presque inédite qui secoue les milieux d'affaires. La covid-19 crée des dysfonctionnements managériaux importants, déstabilise le climat social et ébranle l'ensemble des organisations (Ndedi, et al., 2020). De même, les conséquences de cette pandémie engendre une baisse du PIB, allant de 22,1 milliards de dollars dans le scénario de référence, à 88,3 milliards de dollars dans le scénario catastrophe¹. Cet effet macroéconomique se répercute inéluctablement sur la survie des PME dont la situation est déjà peu reluisante (Atangana, 2020). En effet, la gestion spécifique des PME dont les critères de définition dépendent souvent du niveau de développement de chaque pays (Bellettre, 2010), repose sur un principe de proximité (Torrès, 2000). Cette proximité représente une spécificité de leur fonctionnement et de leurs résultats. Avec l'apparition de la Covid-19, la proximité est fortement déconseillée. La raison en est que l'une des stratégies de riposte contre cette pandémie est la distanciation sociale (Moungou Mbenda et

¹ L'ÉCONOMIE Quotidien, n° 01909 du mardi 07 Avril 2020.
www.leconomie.cm

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Meyong Abath, 2020).

Toutefois, à l'heure où la survie des PME est mise à l'épreuve du fait de la paralysie de leur environnement et en absence des mesures financières compensatoires conséquentes, le strict respect des stratégies de riposte comme le confinement et la restriction des déplacements mises en vigueur par le gouvernement (Minsanté, 2020 ; OMS, 2020 ; Mvele, 2020) n'est pas une option, mais semble être une fenêtre d'opportunités entrepreneuriales à saisir par les petites unités de production existantes ou émergentes.

Au Cameroun, le contexte est caractérisé par une psychose générale due à la COVID-19. Les dégâts causés par cette pandémie dans les milieux d'affaires comme la perturbation des chaînes d'approvisionnements, la cessation d'activité, l'obligation de rester chez soi, suscitent des craintes auprès des managers de PME (Okouda, 2020). De même, les mécanismes habituels qui assurent tant bien que mal la survie des PME sur les plans socioéconomiques sont mis à rude épreuve (Mvele, 2020). A cet effet, les effets néfastes sont perceptibles à travers une baisse du PIB de 1,8% (Rapport INS, 2020). Eu égard aux conséquences désastreuses de cette pandémie dans l'environnement des PME, le gouvernement va réagir promptement en mettant en place un ensemble de mesures visant à les contenir.

Toutefois, les stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement donnent lieu à une prospective économique des plus pessimistes pour plusieurs raisons. La plus récurrente est la structure du tissu économique du pays. Dans ce cadre, il a été plusieurs fois avancé que le confinement et la limitation des déplacements, par exemple, ne peuvent pas être observés au Cameroun pour deux raisons : d'abord, la survie de la population dépend, parfois à plus de 90%

des PME². Par ailleurs, la restriction des déplacements peut conduire à un « drame » socio-économique consécutif à la mort des petites unités de production (Moungou Mbenda et Meyong Abath, 2020). D'un autre côté, il semble important de relever que le management d'entreprise n'a pas jusque-là établi des voies de sorties pour la PME face à une crise sanitaire. Dans ce cadre, il vaut mieux pour les managers de PME, face à la rigidité de stratégies de ripostes mises en vigueur et qui semblent strictement ne pas être observées par ces derniers, d'adopter d'autres stratégies pour assurer la survie de leur affaire. Dans cette perspective, les dirigeants de PME vont exploiter et saisir toutes les opportunités d'affaires émergentes issues de la mise en vigueur des stratégies de riposte gouvernementale et développer des activités nouvelles ou alors recycler et transformer les activités classiques ou traditionnelles. L'ensemble de ces initiatives entrepreneuriales va alors s'ériger comme un véritable impératif de survie et de pérennité pour leurs structures.

La problématique des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement contre la covid-19 qui se présente comme une source d'opportunités entrepreneuriales pour les PME, suscite beaucoup d'intérêt tant bien pour les dirigeants d'entreprises que pour la communauté scientifique. On note ainsi la réalisation de quelques travaux depuis le début de la pandémie en mars 2020 sur la question : (Etoundi, 2020 ; Kouakep et al., 2020 ; Minsanté, 2020 ; Moungou Mbenda et Meyong Abath, 2020 ; Mvele, 2020 ; OMS, 2020 ; Rutayisire et al., 2020, Janssen et al., 2021). Toutefois, la plupart des travaux réalisés sur les stratégies de ripostes comme gage d'opportunités entrepreneuriales des PME en contexte africain, permet de constater que les

² Information extraite du rapport sur « les effets socio-économiques potentiels du COVID-19 au Cameroun : une évaluation sommaire du 31 mars 2020 du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ».

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

résultats sur le plan empirique semblent très insuffisants. En effet, ces concepts abordent cette problématique dans une dynamique préventive, de lutte contre la propagation de la maladie, de confinement de l'entreprise (cessation d'activité, obligation de rester chez soi) et de promotion de la santé. Dans ce cadre, il apparaît alors important dans le cas des PME, de poursuivre les recherches dans ce sens en privilégiant les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME, induites par les stratégies de ripostes mise en vigueur par les gouvernements pour contrer la pandémie.

Au Cameroun, le champ de recherche sur la question reste très peu défriché. La quasi-totalité des auteurs focalisent leurs travaux sur les effets négatifs de la pandémie, les mesures barrières à mettre en place et les innovations managériales à adopter face à la maladie du covid-19. Dans ce cadre, Etoundi (2020), aborde la problématique du télétravail et du management à distance et s'attarde sur l'identification des bonnes pratiques de management à devoir adopter quand les collaborateurs sont appelés à travailler à domicile. Dans le même élan, Mvele (2020) se penche sur la RSE en période de crise sanitaire et montre qu'elle peut servir pour restaurer le climat de confiance et permettre à l'entreprise de survivre. Poursuivant ses travaux dans la même logique, Ondoua Biwolé (2020), apprécie l'adaptation des entreprises camerounaises au cadre institutionnel en lien avec la Covid-19 et conclut que cette adaptation des entreprises relève des arrangements institutionnels qui sont pour la plupart d'ordre tactique et stratégique. Lui emboitant le pas, Mougou Mbenda et Meyong Abath (2020), examinent l'incidence des mesures de distanciation sociale, prescrites par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 sur les activités et les résultats des

unités de production informelle (UPI) au travers du principe de proximité de leur gestion et, concluent que la capacité des UPI à s'adapter à la dynamique de l'économie est donc réduite dans le contexte de la Covid-19, du fait de leur faible flexibilité en matière d'approvisionnement et de leur forte dépendance vis-à-vis du comportement des clients.

Eu égard à l'importance des résultats des travaux ci-dessus, l'analyse qui semble largement expliquer les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME à l'issue des stratégies de ripostes mises en vigueur, demeure encore très peu investiguée. En effet, de tous les travaux cités plus haut, ceux qui montrent véritablement les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises induite par la mise en vigueur des stratégies de ripostes contre la covid-19 semblent absents. Or ces opportunités entrepreneuriales pourraient en absence des mesures financières compensatoires, s'affirmer et s'imposer comme un canal de survie et de pérennité pour la PME en période de crise sanitaire. Notre recherche se situe dans le prolongement de ces travaux en privilégiant les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME pour préserver leur survie à l'issues des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement.

Partant du fait que le recours aux stratégies de ripostes contre la covid-19 confronte les managers de PME aux enjeux des opportunités entrepreneuriales, gage de leur survie, nous faisons l'hypothèse implicite selon laquelle, en période de crise sanitaire, la saisie et la mises en œuvre des opportunités entrepreneuriales par les

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

PME camerounaises dépendent des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement. Nous nous proposons ainsi de questionner ces opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME à l'issue des stratégies de ripostes mises en vigueur. *Comment les stratégies de ripostes induisent-elles la saisie et la mises en œuvre des opportunités entrepreneuriales par la PME Camerounaise ?*

Pour répondre à cette question, notre propos s'articulera autour de deux points. Nous montrerons, dans un premier temps, le lien théorique qui existe entre les stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement et les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME. En effet, à partir d'une définition des concepts et de leurs caractéristiques, il nous semble possible de justifier cette corrélation. Dans un deuxième temps, nous mènerons une réflexion autour des opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises, générées par la mises en vigueur des stratégies de ripostes.

I. STRATEGIES DE RIPOSTES ET INNOVATIONS ENTREPRENEURIALES: DEUX CANAUX COMPLEMENTAIRES

L'émergence de nombreuses opportunités entrepreneuriales semble consubstantiellement liée à la mise en vigueur par le gouvernement des stratégies de ripostes contre la covid-19. On pourrait dire que l'apparition de ces opportunités entrepreneuriales pour la PME est le corrélat des stratégies de ripostes contre la pandémie. Etablir le lien entre les stratégies de ripostes contre la covid-19 et opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME nécessite de définir en premier lieu, et ce de façon

opérationnelle, les deux concepts. La caractérisation permettra de montrer en quoi les stratégies de ripostes et l'émergence des opportunités entrepreneuriales saisies et mises en place par les PME sont consubstantiels.

I.1. VERS UNE DEFINITION DES STRATEGIES DE RIPOSTES ET INNOVATIONS ENTREPRENEURIALES

I.1.1. LES STRATEGIES DE RIPOSTES : UNE NOTION POLYSEMIQUE

Définir les stratégies de ripostes nécessite d'analyser en premier lieu le Covid-19, ses symptômes, son mode de transmission et pour finir, sa situation épidémiologique au Cameroun.

Symptômes de la Covid-19

La Covi-19 peut inclure de la fièvre, de la toux et un essoufflement. Ces symptômes sont comparables à ceux de la grippe (influenza) ou d'un rhume banal. Certains patients peuvent présenter des douleurs, une congestion nasale, des maux de gorge ou une diarrhée. Ces symptômes sont généralement bénins et apparaissent de manière progressive. Dans les cas les plus graves, l'infection peut provoquer une pneumonie ou des difficultés respiratoires. Certaines personnes, bien qu'infectées, ne présentent que des symptômes très discrets. La plupart (environ 80 %) des personnes guérissent sans avoir besoin de traitement en milieu hospitalier (Minsanté, 2020). Les personnes âgées et celles qui ont d'autres problèmes de santé notamment, l'hypertension artérielle, les problèmes cardiaques ou pulmonaires, le diabète ou le cancer, ont plus de risques de présenter des symptômes graves. Même les personnes qui présentent des symptômes très discrets peuvent transmettre le virus. Néanmoins, toute personne quel que soit la tranche d'âge est susceptible de contracter la covid-19 (OMS, 2020).

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

I.1.2. OPPORTUNITÉ ENTREPRENEURIALES: UN CONCEPT PLURIEL

Transmission de la maladie

La Covid-19 est transmise par des personnes porteuses du virus. La maladie se transmet principalement d'une personne à l'autre par le biais de sécrétions physiologiques expulsées par le nez ou par la bouche lorsqu'une personne malade tousse, éternue ou parle. Elles peuvent par ailleurs se retrouver sur des objets ou des surfaces avec lesquels la personne malade a été en contact (tables, poignées de porte, rampes d'escaliers, ustensiles de cuisine ...). La transmission du virus s'effectue lorsqu'une personne saine ayant été en contact avec ces sécrétions, se touche ensuite les yeux, le nez ou la bouche (OMS, 2020).

Situation épidémiologique du COVID-19 au Cameroun

Le premier cas officiellement reconnu de Covid-19 au Cameroun, est annoncé le 6 mars 2020 (Cameroun Tribune du 09 Mars 2020). Selon le rapport du Minsanté datant du 26 Aout 2020, le Cameroun dénombre un total de 19 142 cas, soit 1080 cas actifs, 17 651 cas de guérisons (92.2%) et 411 décès, soit un taux de létalité de 2.1% dus au Covid-19. Aux vues de ces chiffres, l'on constate le niveau de contagiosité élevé du coronavirus, qui jusqu'à ce jour, n'a pas encore de vaccin. Seule la prévention reste de mise, à travers le respect des gestes barrières et la distanciation physique (Rapport covid-19 Minsanté, 2020). Cette prescription est celle qui ouvre la porte de l'attitude des PME.

Nous retiendrons dans cette réflexion et ce de façon large que *les stratégies de ripostes désignent l'ensemble des gestes et comportements individuels et/ou collectifs susceptible de ralentir ou de bloquer la propagation d'une épidémie à sa source.*

Opportunité entrepreneuriale, concept central en entrepreneuriat des PME (Tremblay et al., 2014), revêt depuis quelques mois plusieurs entendements, de significations et d'interprétations dans les milieux professionnels de la gestion des PME. A cet égard, elle nécessite d'être bien maîtrisé afin d'éviter les confusions dans le débat. Dans ce sens, il nous paraît utile, d'abord, de revisiter la définition même du concept telle que les théoriciens et les praticiens l'envisagent.

Tang et al., (2012), admettent que le concept d'opportunités entrepreneuriales est souvent adapté pour mieux appréhender la réussite d'un processus entrepreneurial. Ce concept, à la fois simple et large, a la spécificité d'être transdisciplinaire. Dans sa phase opératoire, elle semble se prêter à des compréhensions diverses. Une rapide revue des tentatives d'opérationnalisation du concept, révèle des approches différentes en fonction des sensibilités des auteurs. A titre d'illustration, Zoltan et al., (2007), présentent une opportunité entrepreneuriale comme une possibilité d'introduire un produit nouveau dans un marché pour en tirer un bénéfice. Leur emboitant le pas, Chandler et al. (2003), relèvent qu'une opportunité entrepreneuriale est une capacité à créer une solution à un problème. Dans la même logique, Alsos et Kaikkonen (2004), admettent qu'une opportunité entrepreneuriale est une possibilité de mieux servir les consommateurs différemment. Allant dans le même sens, Davidson (2015), perçoit une opportunité entrepreneuriale comme une idée qui a été développée en une affaire. Kitching et Rouse

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

(2016), notent qu'une opportunité entrepreneuriale est une perception par l'entrepreneur de moyens plausibles pour réaliser des bénéfices.

En questionnant les pratiques de gestion et d'entrepreneuriat, trois tendances émergent des nombreux débats sur le concept d'opportunité entrepreneuriale. La première considère une opportunité entrepreneuriale comme une réalité objective existant indépendamment de l'individu/l'entrepreneur. La deuxième, engagée dans une perspective cognitive, s'appuie sur les aspects subjectifs comme les schèmes mentaux, les représentations et les connaissances des individus (Baron, 2006). Dans ce cadre, Schumpeter, (1934), précise que ces aspects subjectifs permettent de reconnaître une innovation entrepreneuriale ou de la créer. La troisième considère une opportunité entrepreneuriale comme un perspectif constructiviste et l'associe à un processus d'interaction entre l'entrepreneur et son environnement lors d'échanges sociaux (Fletcher, 2006).

Comme on peut le constater, la définition du concept d'opportunité entrepreneuriale est plurielle et peu aisée. Nous retiendrons en période de crise sanitaire et de façon large dans cette réflexion qu'une *opportunité entrepreneuriale pour un dirigeant de PME est sa capacité à percevoir et à créer une solution plausible à un problème et réaliser des bénéfices*. C'est cette posture qui semble établir, ou du moins, être à la base de toute relation entre stratégies de ripostes contre la covid-19 et opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME.

I.2. LA THEORIE ENTREPRENEURIALE : UNE CORRELATION DYNAMIQUE ENTRE STRATEGIES DE RIPOSTES ET OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALE POUR LES PME

Une lecture attentive de la Théorie Entrepreneuriale (TE) et ses caractéristiques permet de faire deux observations principales. En premier, la vision du dirigeant détermine ses intentions opportunistes (Biwolé, 2012). Cette forte vision semble indispensable dans la mesure où elle révèle des attitudes anticipatrices du dirigeant face aux aléas, la crise sanitaire actuelle, et à une capacité à conceptualiser l'avenir désiré. En deuxième, la perception de l'environnement matérialise l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. Ces deux observations justifient la nécessité de revisiter la Théorie Entrepreneuriale pour établir, voire expliquer la corrélation dynamique qui existe entre les stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement pour endiguer la propagation de la covid-19 et l'émergence des opportunités d'affaires saisies par les PME.

La Théorie Entrepreneuriale postule que la personnalité du dirigeant, ses croyances et ses orientations personnelles ainsi que sa perception de l'environnement déterminent la prise de décision et le niveau d'adoption des pratiques opportunistes (Kuhndt et al, 2004). De ce point de vu, à l'heure où la survie est mise à l'épreuve du fait de la paralysie de son environnement et en l'absence de mesures financières compensatoires, les managers vont scruter l'environnement, examiner les stratégies de ripostes mises en vigueur, évaluer, saisir et exploiter toutes les niches d'affaires perceptibles, gage de leur survie.

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

II.1. METHODOLOGIE

Selon la Théorie Entrepreneuriale, l'entrepreneur est le cœur et l'âme de la PME (Biwolé, 2012). En période de crise sanitaire actuelle, sa perception de l'environnement et sa capacité à gérer les aléas se reflètent dans les décisions stratégiques mise en place dans l'entreprise. Ces caractéristiques constituent un préalable aux opportunités entrepreneuriales susceptible d'être saisies et mises en œuvre en période de covid-19 notamment à travers le recyclage ou la transformation des activités traditionnelles ou alors par le développement des activités nouvelles.

Le constat que l'on peut faire sur la corrélation qui existe entre les stratégies de ripostes mises en vigueur contre la covid-19 et les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par la PME est qu'elle développe ou induit les activités nouvelles ou alors recycle et transforme les activités traditionnelles de l'entreprise. Dès lors, il se pose une interrogation autour des opportunités entrepreneuriales réellement saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises dans une perspective de survie et de pérennité, à l'issues des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement.

II. STRATEGIES DE RIPOSTES : SOURCE D'OPPORTUNITES D'AFFAIRES POUR LA PME CAMEROUNAISE

En période de crise sanitaire, les nouvelles opportunités entrepreneuriales réellement saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises peuvent se justifier, d'abord, à travers la mise en vigueur des mesures gouvernementales dans les milieux où elles se meuvent ; ensuite, par l'intensification progressive des objectifs de survie et de pérennité dont font montre les dirigeants de PME.

L'objectif de cette réflexion est d'appréhender les types opportunités entrepreneuriales réellement saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises suite aux différentes stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement pour contrer la propagation de la covid-19. L'accent a été mis sur le principal acteur organisationnel de la PME qu'est le dirigeant, de manière à identifier les innovations entrepreneuriales saisies et mises en œuvre dans sa petite unité de production notamment à travers le recyclage, la transformation des activités traditionnelles ou alors le développement des activités nouvelles induites par la mise en vigueur des stratégies de ripostes. Cette étude de type exploratoire, repose de fait sur une logique qualitative inductive (Spense, 2007). L'étude de cas a été privilégiée comme stratégie de recherche (Hlady-Rispal, 2002 ; Sangué Fotso, 2018) pour deux raisons : d'abord à cause de la spécificité et de la nouveauté de la question de recherche traitée ; ensuite et surtout, à cause de la rareté des informations dans ce domaine en cette période de pandémie au Cameroun. Les cas qui constituent l'unité d'analyse sont représentés par les responsables d'entreprises (Sangué Fotso, 2018). Notre position épistémologique s'appuie sur le paradigme constructiviste.

La sélection des dirigeants de PME a été faite à partir de la loi n° 2015/010 du 16 juillet 2015 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun. De cette loi, découle la définition officielle de la PME/PMI. Les critères permettant de définir la PME au Cameroun porte exclusivement sur l'effectif du personnel et le chiffre d'affaire (Etoundi, 2014). Dans ce cadre,

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

toute entreprise est considérée comme PME au Cameroun, si elle emploie au plus 100 personnes et que son chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas 3 milliards de FCFA (Sangué Fotso, 2018). Par ailleurs, sur la base de leur disponibilité à participer à l'étude.

Notre échantillon est constitué de 10 cas choisis selon l'accessibilité durant la période de confinement et répartie dans la ville de Yaoundé (capitale politique). La sélection de cet échantillon théorique s'est fondée sur le critère de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). L'hétérogénéité des secteurs d'activités a été retenue afin favoriser la richesse des données collectées, mais aussi pour mieux comprendre la démarche, la logique et les approches des dirigeants exerçant dans des secteurs d'activités différents. La synthèse de l'échantillon est représentée dans le tableau 1.

Tableau 1 : synthèse échantillon des PME investigués

Entreprise	Dates de création	Statut juridique	Secteur d'activité	Effectif	Fonction du répondant	Sexe	Age	Durée en minutes
E1	2003	(ME) SA	Commerce des produits informatiques	13	Gérante	F	45	18
E2	2013	(PE) Sarl	Atelier de couture	06	Dirigeant-propriétaire	M	37	20
E3	2015	(PE) Sarl	Parfumerie	08	Dirigeant-propriétaire	F	33	22
E4	2009	(PE) Sarl	Call-shop	04	Dirigeant propriétaire	M	49	21
E5	2011	(ME) SA	Informatique	11	Superviseur	M	38	19
E6	2014	(TPE) Etablissement	Atelier de couture	05	Dirigeant-propriétaire	F	42	30
E7	2017	(TPE) Etablissement	Pharmacopée traditionnelle	03	Dirigeant-propriétaire	F	30	24
E8	2000	(TPE) Etablissement	Pharmacopée traditionnelle	02	Gérante	F	37	22
E9	2002	(TPE) Etablissement	Commerce et Distribution des sceaux, bidon, fûts	02	Gérant	M	40	21
E10	2015	(TPE) Etablissement	Parfumerie	07	Dirigeant propriétaire	M	33	20

Source : données de l'enquête 2020

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

13 février 2021, pour une durée moyenne de 45 minutes.

Afin d'éliminer une forte dispersion des réponses et la collectes d'informations inutiles, les entretiens ont porté sur les cinq principales rubriques tel que recommandé par Miles et Huberman (2003). En outre, en fonction des emplois de temps des acteurs, nous avons relancé les répondants quand cela était nécessaire, l'objectif étant de les faire sortir de leur dernier retranchement.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits sur des supports papiers pour chaque cas observé, produisant 47 pages de documents écrits. La méthode de traitement des données retenue a été l'analyse thématique de contenu (Paillé et Mucchelli, 2012) qui a permis d'identifier les opportunités entrepreneuriales saisies et mises en place par les PME à l'issues de la mise en vigueur des stratégies de riposte contre la covid-19. Cette technique nous a semblé appropriée en ce sens que la nature des données collectées auprès des acteurs relève du discours. Par ailleurs, les thématiques de départ ont été enrichies au fur et à mesure que nous progressions dans les entretiens avec les acteurs des cas observés qui apportaient des éléments nouveaux. Nous avons fait l'inventaire des informations collectés qui font état de connaissances partielles, mais contextualisées, et qui intègre les préoccupations des acteurs.

II.2. ANALYSE DES RESULTATS

II.2.1. PERCEPTION DE LA COVID-19 PAR LES ACTEURS DANS LES CAS ETUDIES

La covid-19 est un problème majeur de santé publique qui impacte sérieusement sur l'environnement des affaires quelque soit le

secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Mais avant de faire un décryptage sur les nombreuses opportunités entrepreneuriales qui s'offrent aux PME camerounaises et qui découlent des stratégies de riposte contre cette pandémie, il nous semble important de présenter au préalable, les différentes perceptions de cette maladie par les praticiens propriétaires

Tableau 2 : Définition du concept de la Covid-19 du point de vue des acteurs.

Entreprises	Définition de la covid-19 par les praticiens
E1	Maladie comme la grippe
E2	Maladie qui touche les personnes âgées et pas les jeunes.
E3	Maladie qui touche les occidentaux et pas les africains
E4	Maladie mystique
E5	Maladie à essoufflement qui tue les personnes âgées
E6	Virus créé par les chinois pour tuer les occidentaux
E7	C'est la sorcellerie
E8	Maladie contagieuse et mortelle
E9	Maladie réelle qui paralyse les affaires
E10	Maladie inventée par les Occidentaux

Source : données de l'enquête 2020

Au regard des diverses perceptions avancées par les acteurs interrogés, il apparaît clairement que la connaissance de la covid-19 même à des degrés distincts, est bel et bien une réalité dans les cas étudiés.

II.2.2. LES OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALES ISSUES DES STRATEGIES DE RIPOSTES DANS LES CAS ETUDIES.

La crise sanitaire sans précédent que connaît l'humanité à l'heure actuelle, a provoqué une très forte hausse des besoins d'accès aux équipements de protection, favorisant ainsi le recyclage et la transformation des activités de base, mais aussi l'émergence de nouvelles activités dans les cas étudiés. Dans ce cadre, les acteurs interrogés dans les cas investigués reconnaissent que depuis le

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

début de la crise, leur performance est meilleure du fait de la paralysie de l'environnement économique. Par ailleurs, leur implication dans la lutte contre la crise sanitaire actuelle à travers les moyens de résilience, s'est avéré primordial pour la survie de leur structure. Toutefois, les différentes opportunités entrepreneuriales identifiées dans les cas investigués, peuvent présenter plusieurs similitudes, mais connaissent également des divergences en fonction de la situation du secteur d'activité, des ressources humaines et financières, de l'attitude des acteurs et davantage de la vision du top management.

Le masque facial, une source d'opportunités économiques pour les cas investigués

La recommandation du port systématique des masques pour tous, qui avait été prescrit par le gouvernement comme mesure barrière contre la covid-19, s'est avéré être une source d'opportunité rentable pour les dirigeants de PME du fait de la rareté des masques faciaux médicaux importés. Dans cette perspective, de nombreux dirigeants-propriétaires éclairés, semblent avoir mis à profit des brèches économiques offertes par cette mesure et engrangé des bénéfices colossaux. A titre illustratif, le dirigeant-propiétaire de (E2), entreprise spécialisée dans la couture, a réorienté son activité de base dans la fabrication des masques faciaux et des Sur-blouses de protection individuelle en tissus pagne lavable et réutilisable. Comme pour corroborer ce propos, le dirigeant interrogé affirme que : « (...) avec le port du masque obligatoire imposé par le gouvernement, nous avons constaté que la demande était forte et le produit plus que rentable. Alors, nous avons temporairement laissé les autres activités pour nous concentrer

dans la fabrication des caches nez et des Sur-blouses en tissu pagne lavable ». Le même interlocuteur ajoute et précise que : « (...) nous en produisons en moyenne 400 à 600 caches nez par jour à la demande des entreprises, des particuliers ou des organismes non gouvernementaux. Pour la vente journalière, nous avons recruté des petits vacanciers pour la distribution en bordure de route au prix de 200 FCFA ou 500 FCFA la pièce ».

Dans le même élan, et pour rassurer de l'efficacité du produit offert à la clientèle, l'acteur interrogé au sein du cas (E6), entreprise exerçant dans la confection des tenues prêts à porter, note que : « nous avons d'abord privilégié les masques faciaux parce que c'est une activité spontanée et rentable. Le masque est fait en trois couche, la première est une microfibre servant de filtre de protection ; le seconde est faites en coton simple pour le confort ; et la troisième en tissus pagne pour customiser. Le masque est vendu à 1000 FCFA l'unité sans barre de fer et 1500FCFA pour le VIP contenant une barre de fer pour maintenir le masque sur le nez ».

Le wash, un vecteur d'opportunités rentable pour les cas enquêtés

Suivant cet axe et sur la base des verbatims des différents acteurs dans les cas investigués, l'éradication de la covid-19 au moyen du wash qui avait été retenu comme mesure d'hygiène pour endiguer la propagation de la maladie, semble être une niche d'affaires rentables pour les petites unités de production investigués à travers la vente des sceaux, des bidons et des fûts avec robinets. Dans ce cadre, l'acteur interrogé au sein de (E9), petite entreprise exerçant dans le commerce et la distribution, admet que son activité a connu un véritable essor et lui a permis

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

de renflouer ses caisses en cette période de marasme économique. Comme pour corroborer ces propos, le dirigeant interrogé martèle que : « (...) avec la covid-19, les particuliers, les commerçants et même certaines entreprises cherchent des seaux, des bidons ou des futs avec robinets pour le lavage des mains ». Le même responsable explique que : « cette maladie me permet quand même de m'en sortir, parce que le seau de 20 litres qui coûtait 2000 FCFA, est désormais commercialisé à 4000FCFA voire même 5000FCFA et plus en fonction du client ».

Le développement des petites unités de production chimique, une aubaine pour les cas étudiés

Le développement des petites industries chimique n'est pas en reste. Certains acteurs interrogés avouent s'être engagés dans la fabrication des solutions hydro-alcooliques, l'eau de javel, du savon ... A cet effet, l'acteur interrogé dans (E3), entreprise spécialisée dans la vente des produits cosmétiques, avoue s'être engagés dans la fabrication des solutions hydro-alcoolique afin de faciliter le quotidien des usagers en ces moments délicats. Cette implication est appréhendée dans ses propos suivant : « nous avons simplement constaté trois chose, la pénurie et le cout élevé du gel hydro-alcoolique; le manque ou l'insuffisance de points d'eau qui limite la possibilité de se laver les mains régulièrement. C'est la raison pour laquelle nous avons réorienté notre activité de départ en exploitant simplement la méthodologie de fabrication du gel hydro-alcoolique dans un guide publié par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) pour fabriquer nous-même et vendre à nos clients ». Dans la même logique, l'acteur interviewé au sein du cas (E10), entreprise exerçant dans la vente des produits cosmétique de luxe, ajoute et précise que : « la commercialisation du gel hydro-alcoolique nous permet quand même de

souffler financièrement, puisque nous vendons l'unité à 1000 FCFA au lieu de 300 FCFA ou 500 FCFA voire 800 FCFA comme avant ».

La pharmacopée traditionnelle, un creuset économique pour les cas investigués

En cette période de crise sanitaire, la rumeur via les réseaux sociaux comme Whatsapp et Facebook montre que les infusions médicinales et d'autres « remèdes de grand-mère » semblent prémunir la maladie à coronavirus. A cet égard, les acteurs des cas (E7) et (E8), entreprises exerçant respectivement dans la vente des agrumes et la commercialisation des écorces et, des plantes médicinales, reconnaissent avoir spécifiquement réorienté leur activité de départ dans la vente du citron, de la citronnelle, du gingembre et l'ail d'une part; et par ailleurs, dans la commercialisation des écorces comme l'ikouk, le Nfol, le kinkeliba , l'aloès vera et le Moringa . Si ces deux entreprises offrent à leurs clients de différentes variétés des produits pour préserver la covid-19, il ressort que les deux structures réalisent également d'importants bénéfices issus de leurs nouvelles activités. Ceci est cohérent avec les propos de ces dirigeants :

(E7) : « Je dirais qu'avec la crise sanitaire qui sévit actuellement, mes ventes ont connu une légère hausse. Autrefois, mes principaux clients étaient des sportifs qui venaient s'approvisionner en tisane et produits amincissants. Actuellement, ce sont toutes les couches et catégories de la société qui commandent le kinkeliba, de la citronnelle, du Moringa..., pour se préserver contre cette maladie ». Le même dirigeant-propriétaire ajoute et précise que : « actuellement, le tas de cinq citrons que je vendais à 200 FCFA avant cette maladie, je le vends aujourd'hui entre 700 FCFA et 1 000 FCFA. De même que le gingembre dont mes prix sont

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

passés du simple au double. (...) donc actuellement, je suis à près de 50 000 FCFA au quotidien depuis près d'un mois ».

(E8) : *« depuis qu'il y a la covid-19 et que les rumeurs courent que les remèdes traditionnels soignent cette maladie, je me suis lancé dans la vente des écorces comme l'koug, le nfol, le moringa, et je peux vous assurer que mes recettes ont un peu augmenté. Le prix d'un mélange de ces différentes écorces est négocié de gré à gré et va de 1500 FCFA à 3000 FCFA ».*

Ces résultats pertinents, confirment le rôle clé des objectifs de rentabilité économique et de survie de l'entreprise qui constitue les préoccupations premières des dirigeants des cas investigués. Ceci est cohérent avec les conclusions de Lepineux (2003), qui admettent que : *« (...) L'affaire de l'entreprise est de faire de l'argent ».*

Le numérique, une source de profit pour les cas étudiés

Le confinement qui avaient été adopté par le gouvernement comme mesures barrières s'est avéré être une aubaine économique pour les PME exerçant dans le numérique en leur ouvrant de larges avenues d'opportunités. En effet, malgré le contexte de crise sanitaire à forte incidence sur l'économie nationale, les acteurs interviewés dans les cas investigués, admettent que la limitation des déplacements a favorisé le développement prodigieux du numérique et leur a permis de faire des bénéfices colossaux. A ces propos, certains dirigeants martèlent que :

(E5) : *« avec la fermeture des écoles qui avait été prescrit par le premier ministre, nous avons développé une application qui offre des services éducatifs en ligne (webex) et que nous avons proposé aux établissements scolaires afin de leur permettre de poursuivre leur programme scolaire*

normalement sans interruption et en restant en interaction avec leurs apprenants ». Le même acteur interviewé ajoute et précise que : *« ... avec le confinement et la limitation des déplacements, nous avons également développé et proposé des services de vidéo conférences aux entreprises pour limiter les contacts tout en restant connectés » ;*

(E4) : *« avec cette maladie du corona virus, j'ai vu le nombre de mes clients qui procèdent au transfert d'argent, au transfert de crédit de communication et de crédit internet, passé du simple au double ».* Le même interlocuteur ajoute que : *« l'achat de mes équipements de connexion internet comme des clés USB, des ordinateurs portables et des smart phones pour rester connecté au monde tout en restant à la maison, a relativement augmenté ».*

In fine, la covid-19 n'a pas que fait des dégâts, mais a également permis à certaines petites unités de production du Cameroun, à travers la mise en vigueur des mesures barrières, de profiter des multiples opportunités offertes et de se maintenir sur le marché tout en améliorant leur trésorerie. Ces résultats rejoignent ceux de Friedman (1970), qui martèle que la nécessité pour l'entreprise, notamment la PME, est d'accroître ses profits afin d'assurer sa pérennité et sa survie sinon elle mourra.

Discussion

Cette étude a permis de voir qu'en absence des mesures financières compensatoires, de différentes opportunités entrepreneuriales ont été saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises à l'issue des stratégies de ripostes

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

contre la covid-19 mise en vigueur par le gouvernement.

Globalement, nos résultats sont cohérents avec les postulats du modèle économique classique, car chaque dirigeant de PME souhaite maximiser la fonction d'utilité de sa structure et s'appuient sur les stratégies de ripostes mise en vigueur par le gouvernement comme levier de maximisation de cette fonction et non comme une finalité qui s'oriente vers la recherche de l'intérêt général. Ces résultats pertinents, constituent un apport majeur à la « conceptualisation » de l'entrepreneuriat qui se conçoit en termes de survie, c'est-à-dire, de pérennité pour la PME. Bien que l'état ait réagi promptement en mettant en place un ensemble de mesures comme le confinement (fermeture de l'entreprise, obligation de rester chez soi), des exonérations fiscales pour accompagner les PME pendant la crise, ces mesures ne semblent pas être des options. Nos résultats montrent que ces mesures ont été scrutées, évaluées, saisies, exploitées et adaptées au contexte de crise par les managers de PME à travers le recyclage, la transformation des activités classiques ou en développant des activités innovantes.

La quasi-totalité des répondants admettent que la saisie et la mise en œuvre des opportunités entrepreneuriales issues des stratégies de ripostes mises en vigueur ne s'est pas fait au même titre. Quand bien même les PME appartiennent au même secteur d'activité et ont la même taille, la saisie et la mise en œuvre des opportunités entrepreneuriales semble différer en raison de la différence des ressources disponibles. Singulièrement, la mise en œuvre des opportunités entrepreneuriales par les PME

camerounaises dépend du type d'entreprise, de la taille, des ressources disponibles et du secteur d'activité.

Enfin, la quasi-totalité des répondants admettent qu'en période de crise sanitaire, les différentes opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre ne sont pas pensées, ce qui semble traduire une faible adaptation des entreprises à ces nouvelles niches d'affaires tel que relevé par Etoundi (2020) et Mvele (2020). Elle relève plutôt de la spontanéité et du naturel. Cette spontanéité est due par le fait que la mise en vigueur des stratégies de ripostes contre la covid-19 par le gouvernement semble très rigide.

Conclusion

Ce travail présente un double intérêt théorique et managérial. Au niveau théorique, il contribue à la réflexion selon laquelle l'examen des stratégies de riposte mise en vigueur dans l'environnement des affaires, n'est pas seulement négatif, il laisse aussi apparaître d'importantes opportunités entrepreneuriales susceptible d'être saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises. Par ailleurs, il éclaire sur le rôle crucial que les managers des PME camerounaises peuvent jouer pour contribuer à la survie de leur affaire en période de crise sanitaire. Sur le plan managérial, cette étude interpelle le management des PME dans un contexte de crise sanitaire et ouvre des pistes sur certaines opportunités entrepreneuriales à saisir et à mettre en œuvre notamment le recyclage, la transformation des activités traditionnelles ou alors la mise en place des activités nouvelles induites par la mise en vigueur des stratégies de ripostes.

A travers cette recherche, nous souhaitons mettre en évidence l'intérêt de mener une réflexion sur

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

l'identification des types opportunités entrepreneuriales saisies et mises en œuvre par les PME camerounaises à l'issue des stratégies de ripostes contre la covid-19 mise en vigueur pour assurer leur survie. Cette recherche s'inscrit dans une approche de management innovant dans un environnement paralysé par la crise sanitaire. Les cas étudiés ont montré que le strict respect des stratégies de ripostes mises en vigueur par le gouvernement comme la cessation d'activité, l'obligation de rester chez soi qui semble très rigide n'est pas une option pour la survie et la pérennité de leur affaire en absence des mesures financières compensatoires. A l'issue des mesures gouvernementales mises en place, les responsables des cas investigués ont saisis et mis en œuvre plusieurs opportunités entrepreneuriales comme la confection des masques faciaux, le Wash, la pharmacopée traditionnelle, le développement de l'industrie chimique, le numérique gage de leur survie. Cette réalité entrepreneuriale se fonde sur la capacité organisationnelle et de structuration rapide et simple de l'entreprise, impulsée par la vision et la perception du top management.

Références

- [1] Alsos, G.A., et Kaikkonen, V. (2004), « Opportunités et connaissances antérieures : une étude d'entrepreneurs expérimentés », *Journal of Business Venturing*, 27: 1, 71-93.
- [2] Atangana, J. (2020). « La riposte des entreprises camerounaises à l'épreuve de la covid-19 : une analyse à partir des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises », Yaoundé, Monange, PP. 281-297.
- [3] Bellettre I. (2010), Les choix de financement des très petites entreprises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lille 2 Nord, 285p.
- [4] Baron, R. A. (2006), « Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities, *Academy of Management Perspectives* », 20: 1, 104-119
- [5] Chandler, G.N., De Tienne, D. et Lyon, D.W. (2003). « Outcome implications of opportunity creation/discovery processes. Dans W.D. Bygrave, C.G. Brush, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* » (p. 398- 409). Wellesley, MA, Babson College
- [6] Davidsson, P. (2015), « Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization, *Journal of Business Venturing* », 30: 5, 67
- [7] Dimov, D. (2007), « Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities, *Entrepreneurship Theory and Practice* », 31: 5, 713-731.
- [8] Etoundi Eloundou, G.C., (2014). « Éthique et développement durable dans les pme camerounaises » *Mondes en développement*. 2014/4 n° 168. Pages 27 à 41.
- [9] Etoundi Eloundou, G. C. (2020). « Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ? », *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation*, pp. 145-158.
- [10] Fletcher, D. F. 2006. «Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity». *Entrepreneurship and Regional Development* ». vol. 18, no 5, p. 421.
- [11] Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, New York, pp. 122-126
- [12] Glaser B., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London, *Stratégies for qualitative Research*.
- [13] Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode de cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- [14] Kouakep, Y.T, et al., (2020). « Modélisation des stratégies de confinement individuel ou collectif anti-COVID19 au Cameroun ».
- [15] Kitching, J. et Rouse, J. (2016), « Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity », *International Small Business Journal*, 1-20.
- [16] Kuhndt, M., Türk V. et Herrndorf, M., (2004). « Stakeholder engagement: an opportunity for SMEs? », *UNEP industry and environment*, October- December, pp. 40-43.
- [17] Loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun.
- [18] MINSANTE. (2020). *Rapport sur la santé au Cameroun*, Yaoundé, MINSANTE.
- [19] Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris, De Boeck Supérieur
- [20] Mougou Mbenda, S.P., et Meyong Abath. A.R. (2020). « Distanciation sociale contre le principe de proximité dans les unités de production informelle (UPI) en contexte de lutte contre la covid-19 », *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation*, pp. 177-198.
- [21] Mvele, S. H. (2020). « La confiance du consommateur à l'épreuve de la covid : une analyse au prisme de la RSE », *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation*, pp. 217-227.
- [22] Ndedi, A., et Noundou, J. (2020). « Analyse de la lutte contre le coronavirus (COVID 19) au Cameroun et les voies de sortie », <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3585201>
- [23] Okouda, J. (2020). « Confinement ou protectionnisme : au-delà de l'urgence, une opportunité pour réaliser la rupture de notre modèle économique », note, cameercap-parc, pp32-49
- [24] OMS, (2020), *Rapport mondiale sur la santé*, Genève, OMS.
- [25] Ondoua Biwolé, V. (2012). *La PME camerounaise et le développement durable : défis, fondement et stratégies*, Edition CLE, Yaoundé-cameroun,

l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- [26] Ondo Biwolé, V. (2020). « Adaptation des entreprises à la pandémie du covid-19 : éclairage à partir de la théorie institutionnelle », *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation*, pp. 159-176.
- [27] Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- [28] Sangue Fotso, R. (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaise ». Editions EMS/RIPME.
- [29] Smith, K.G. et Di Gregorio, D. (2003). « Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. Dans M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp et D.L. Sexton (dir.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset* » (p. 129-150). Oxford, Blackwell Publishers
- [30] Spence, L. (2007). « CRS and Small business in an european policy context: the five C's and CRS and Small business research ». *Business and society Review*, 20(3), 571-610
- [31] Schumpeter, J. A., (1983). *Le processus de destruction créative*. In *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Joseph Alois Schumpeter, p. 433 pages. Paris: Payot.
- [32] Tang, J., Kacmar, K. M. (Micki) et Busenitz, L. (2012), « Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities », *Journal of Business Venturing*, 27: 1, 77-94.
- [33] Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., et Doucet, O. (2014). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- [34] Torrès, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME* 5e congrès international sur la PME, Lille. <https://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/otlille.PDF>, consulté le 19 avril 2021.
- [35] Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, second Edition, CA; sage Publications.
- [36] Zoltan, J.C., McMullen, J.S., Plummer, L. A. (2007). « Qu'est-ce qu'une opportunité entrepreneuriale ? », *Économie des petites entreprises* 28(4) :273-283