



Covid-19 et nouvelles opportunités d'affaires

Covid-19 and new business opportunities

WANUKU MEMITA Geisla
Enseignant chercheur
Faculté des Sciences de Gestion
Université Nouveaux Horizons
République Démocratique du Congo

MUMBA Paul
Indépendant
République Démocratique du Congo

NGOLU NYALOSASO Grace
Enseignant chercheur
Université Nouveaux Horizons
République Démocratique du Congo

AWILA Chryso
Enseignant chercheur
Université Nouveaux Horizons
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 15/05/2024

Date d'acceptation : 28/07/2024

Pour citer cet article :

WANUKU MEMITA G. & al. (2024) «Covid-19 et nouvelles opportunités d'affaires», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1-14

Résumé

Cette recherche vise à examiner les stratégies développées par les PME pour faire face à la pandémie de COVID-19 et comment ces entreprises en RDC se sont réorientées pour résister à ces chocs. En nous concentrant sur un échantillon de 151 PME, nous avons étudié les stratégies mises en place pour contrer les impacts négatifs de la crise sanitaire.

Une régression linéaire multiple a été utilisée pour analyser le lien entre la résilience des PME (variable dépendante) et les diverses stratégies d'innovation (variables indépendantes) adoptées. Les résultats montrent que la résilience des PME de Lubumbashi durant cette période est principalement expliquée par deux types d'innovations : l'innovation basée sur la compétition et l'innovation marketing.

Mots-clés : opportunité d'affaires ; COVID-19 ; Petite et Moyenne entreprise ; résilience ; innovation.

Abstract

This research aims to examine the strategies developed by SMEs to cope with the COVID-19 pandemic and how these businesses in the DRC reoriented themselves to withstand these shocks. Focusing on a sample of 151 SMEs, we studied the strategies put in place to counter the negative impacts of the health crisis.

Multiple linear regression was used to analyze the link between SME resilience (dependent variable) and the various innovation strategies (independent variables) adopted. The results show that the resilience of Lubumbashi SMEs during this period is mainly explained by two types of innovation: competition-based innovation and marketing innovation.

Keywords: business opportunity; COVID-19; small and medium-sized enterprise; resilience; innovation.

Introduction

La pandémie de COVID-19 a perturbé l'entrepreneuriat mondial, soulevant des questions cruciales sur les hypothèses traditionnelles de ce domaine. (Davidsson & Wiklund, 2020) dans leur recherche sur la pandémie explorent des hypothèses clés en traitant sur le fait de savoir comment les entrepreneurs doivent-ils adapter leurs stratégies face à une crise globale. Ils ont abouti au résultat que la pandémie a montré la nécessité de repenser la résilience et l'adaptabilité entrepreneuriale. Une réorientation de la recherche est nécessaire pour mieux comprendre et soutenir l'action entrepreneuriale dans un environnement post-pandémique en constante évolution. Ils concluent que la pandémie de COVID-19 exige une réorientation de la recherche en entrepreneuriat pour comprendre comment les entrepreneurs peuvent naviguer dans des environnements fluides, répondre aux perturbations fréquentes et gérer l'échec. Les futurs travaux devraient se concentrer sur les mécanismes renforçant la résilience individuelle et collective, et sur les contributions des "héros ordinaires" de l'entrepreneuriat.

Pendant une crise sanitaire respiratoire comme la Covid19, les relations de proximité habituelles client-entreprise sont transformées par crainte de contamination des acteurs (Rechidi, et al. 2020). Cette situation demande aux managers de mobiliser davantage leurs compétences émotionnelles et de développer une relation de confiance (Indjendje Ndala, 2024). Apparue dans la ville de Wuhan, province Hubei en République Populaire de Chine, vers la fin de l'année 2019 et se propageant à une vitesse effrénée à travers le monde entier, la **COVID-19** a provoqué une crise planétaire qui a radicalement changé les modes de vie des humains dans tous les domaines.

(Gorjian & Gooyabadi, 2021) démontre que La pandémie de COVID-19 a gravement impacté les petites et moyennes entreprises, soulignant la nécessité de développer des stratégies de résilience organisationnelle. Leur recherche propose un cadre stratégique utilisant des modèles comme Meyer et PESTEL pour aider les PME à s'adapter et survivre aux chocs du marché. En se concentrant sur la résilience culturelle et opérationnelle, elle montre l'importance des pratiques robustes et de la pleine conscience organisationnelle. La résilience stratégique, bien que moins étudiée, est essentielle pour prévenir et gérer les perturbations extrêmes.

Les entretiens téléphoniques non structurés avec deux micro-entrepreneurs révèlent que la crise du COVID-19 a entraîné une absence de gestion formelle de crise, avec des réponses ad-hoc pour minimiser l'impact. Les entrepreneurs ont démontré leur capacité à survivre en adoptant diverses stratégies, notamment la livraison de produits et le marketing. Cependant, l'accès limité



aux aides gouvernementales et aux ressources constitue un défi majeur, en particulier dans les régions moins développées. Pour soutenir les microentreprises dans ces situations, des programmes d'assistance adaptés et un renforcement des compétences en gestion de crise sont nécessaires (Fabeil, et al., 2021).

L'observation faite par la quasi-totalité des PME consultées lors d'une pré-enquête en République Démocratique du Congo, plus précisément dans la ville de Lubumbashi, a démontré qu'il y a eu une baisse des activités économiques, une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, une insécurité alimentaire, une réorganisation des activités en réponse aux mesures barrières exigées pour lutter contre la propagation du virus, une perturbation des échanges commerciaux, etc.

Dans quelle mesure la recherche des voies et moyens développés pour résister aux chocs dus à la pandémie a-t-elle permis aux PME de Lubumbashi et ses environs de créer des nouvelles opportunités d'affaires ?

Dans le domaine des affaires, la crise sanitaire du COVID-19 a eu une incidence négative sur l'emploi et sur les activités de nombreuses entreprises dans le monde (Hilmi, et al, 2020). Les entrepreneurs ont rapidement intervenu pour éviter les risques de faillite avec un plan spécifique afin d'amortir le choc et de préserver la continuité de l'activité économique (Coste, 2020). Pour se réinventer et résister au choc de la crise, la plupart de ces entreprises ont développé des adaptations, mis en place de nouvelles stratégies de travail et lancé sur le marché de nouveaux produits et services adaptés à la situation.

Des grandes crises naissent des grandes opportunités d'affaires, dit-on. En République Démocratique du Congo, le gouvernement a pris un certain nombre de mesures de distanciation sociale pour prévenir la propagation du virus et ces mesures ont perturbé le fonctionnement normal des petites et moyennes entreprises. La crise du COVID-19 est une situation nouvelle et continue dont la durée est inconnue (He & Harris, 2020), c'est pourquoi selon l'Organisation Mondiale de la Santé, il a donc été difficile d'anticiper et de planifier l'avenir (l'Organisation Mondiale de la Santé, 2020).

(Ratten, 2020) soutient que l'impact mondial de la crise du COVID-19 doit être compris à la lumière de la transformation numérique et du nouveau travail. Alors que plusieurs recherches précédentes ont étudié les crises financières et environnementales, la crise du COVID-19 est d'un type différent, sans début ni fin déterminé. Cela signifie que l'entrepreneuriat pourrait être



utilisé comme cadre théorique pour comprendre plus en profondeur comment et pourquoi la culture change en raison de la crise.

Les entrepreneurs prennent plus de risques, sont plus innovants et proactifs que les non-entrepreneurs en raison de leur capacité à répondre aux besoins du marché. L'accent est mis sur la manière dont les entrepreneurs ont répondu à la crise du COVID-19 et sur ce qui constitue le succès entrepreneurial.

Par conséquent, les entrepreneurs, grâce à leur capacité à s'adapter aux crises, auront acquis une capacité à influencer la croissance mondiale (Liguori & Winkler, 2020).

Toutes choses restant égales par ailleurs, la crise sanitaire liée au COVID-19 a porté atteinte aux indicateurs de santé publique en RDC, impactant ainsi négativement l'éducation, l'emploi et la productivité de l'économie (RDC gouvernement, 2020).

L'objectif assigné dans ce travail est de dégager les grandes tendances d'opportunités d'affaires par les petites et moyennes entreprises pendant la période de la pandémie et celle d'après la crise sanitaire en République Démocratique du Congo en général et dans la ville de Lubumbashi, en particulier.

Dans quelles mesures les petites et moyennes entreprises (PME) de la ville de Lubumbashi et ses environs ont subi les impacts de la crise et quelles stratégies de résilience ont-elles développées ? En situation difficile, l'innovation des produits, l'innovation des procédés, le recours au financement, la coopération, l'innovation basée sur la compétition, l'innovation des organisations et l'innovation marketing créeraient des opportunités d'affaires pour les PME de la ville de Lubumbashi.

Pour soutenir la croissance des PME et augmenter les opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat, le gouvernement de la RDC a préparé un projet de développement et de croissance des PME quatre sites (Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma) (World Bank, 2019) et le Projet d'Appui au Développement, Petites et Moyennes Entreprises a sélectionné précisément 182 PME à Lubumbashi pour bénéficier des financements (Radio Okapi, 2022).

Dans ce travail, nous adoptons une méthodologie quantitative en administrant un questionnaire auprès de 151 PME retenue dans le programme de financement de la Banque Mondiale à travers le PAD PME antenne de Lubumbashi. Les données sont traitées par la régression linéaire multiple.

Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter la démarche méthodologique, les résultats de la recherche, la discussion de ces résultats, puis viendra la conclusion.

1. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

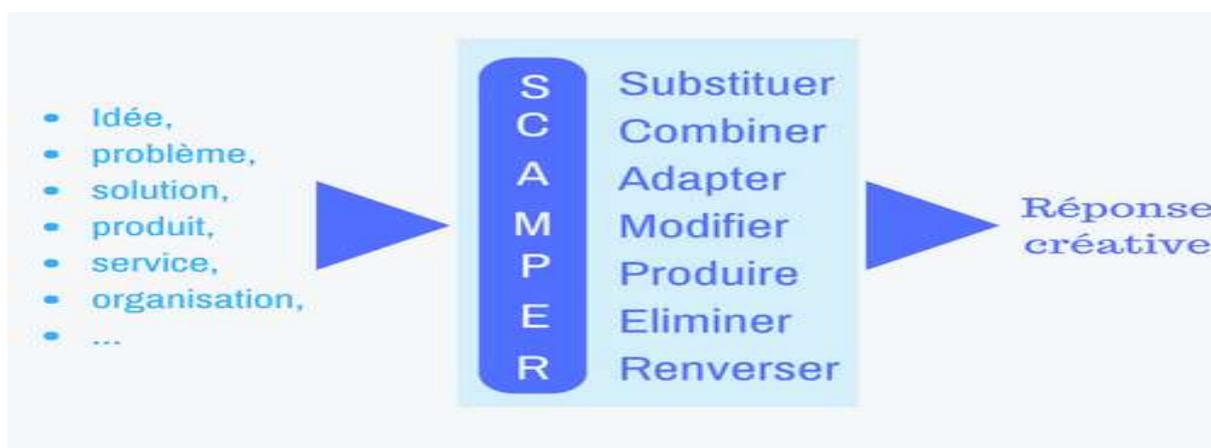
Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à saisir les stratégies développées par les PME face au choc de la pandémie de **COVID-19**. Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage aléatoire simple afin de sélectionner notre échantillon de 151 entreprises parmi la population totale de 182. Cette approche nous a permis de mener une analyse rigoureuse et fiable, fournissant des insights précieux pour notre travail.

Le questionnaire CIS 2021 de L'institut National de la statistique et des études économiques de paris(INSEE) a été adapté et administrés à 151 Petites et moyennes entreprises retenue dans le programme de financement de la Banque Mondiale à travers le PAD PME antenne de Lubumbashi. 146 sur 151 PME ont répondu correctement aux questionnaires.

La technique « scamper »

La technique Scamper, décrit dans la **Figure N° 1**, « technique de concassage » a été utilisé pour saisir la variable expliquée (Résilience).

Figure N° 1: Technique de SCAMPER (Granger, 2023)



Source : (Granger, 2023)

Une régression linéaire multiple a été utilisé pour établir le lien qui existe entre la résilience (variable expliquée) des petites et moyennes entreprises pendant la période de confinement et les différentes stratégies d'innovation (variable explicatives) tel que : l'innovation des produits, l'innovation des procédés, financement, coopération, l'innovation basée sur la compétition, l'innovation des organisations, l'innovation marketing. Cela nous conduit à établir le modèle de la forme :

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \alpha_6 X_6 + \alpha_7 X_7 + \varepsilon$$

Et qui correspond à

Résilience des PME

$$= -4,66203977654038 - 3,47175544488023e - 02 \times \text{innovation des produits} \\
 + 0,441758781934887 \times \text{innovation des procédés} - 0,077965615101033 \\
 \times \text{financement} + 0,319106726041193 \times \text{cooperation} + 1,19883772234232 \\
 \times \text{innovation basée sur la compétition} - 0,159145282398877 \\
 \times \text{innovation des organisations} + 0,790377953135432 \times \text{innovation marketing}$$

2. RESULTAT DE RECHERCHE

Etant donné le R^2 , 96% de la variabilité de la variable dépendante résilience sont expliqués par les 7 variables explicatives.

➤ Le test de Fisher

L'adéquation du modèle s'effectue sous les hypothèses suivantes :

H_0 : Le modèle n'est pas adéquat du point de vue statistique

H_1 : Le modèle est adéquat du point de vue statistique

La règle de décision au seuil de signification de 0,05

Accepter H_0 Si P-value > **0,0001**

Rejeter H_0 Si P-value < **0,0001**

Le tableau N°1 décrit spécifiquement le test de Fisher.

Tableau N° 1: Test de Fisher

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	7	1718,786	245,541	15,912	<0,0001
Erreur	138	2129,550	15,432		
Total corrigé	145	3848,336			

Source : XLSTAT 2020

P-value <0,0001 Nous disons que le modèle est statistiquement significatif, toute inférence sur le paramètre de ce modèle est justifiée.

➤ **Test individuel des paramètres**

La significativité individuelle de chacun des paramètres du modèle est vérifié par le test de student. Le seuil de signification est fixé à 0.05

La règle de décision est

- H_0 : β_i n'est pas significatif par rapport au modèle
- H_1 : β_i est significatif par rapport au modèle

($i= 0\dots7$)

Le tableau N°2 décrit spécifiquement le test individuel des paramètres.

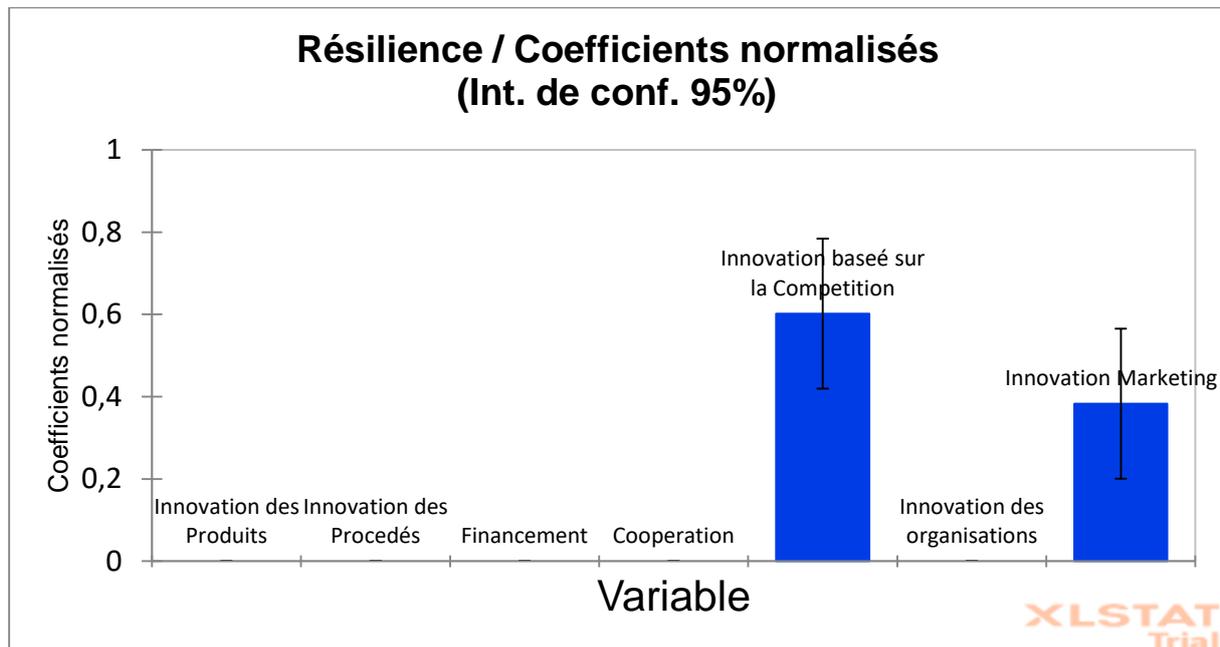
Tableau N° 2: Test individuel des paramètres

Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	-4,662	4,798	-0,972	0,333	-14,148	4,824
Innovation des Produits	-0,035	0,159	-0,218	0,828	-0,350	0,280
Innovation des Procédés	0,442	0,266	1,658	0,100	-0,085	0,968
Financement	-0,078	0,329	-0,237	0,813	-0,729	0,574
Coopération	0,319	0,886	0,360	0,719	-1,433	2,071
Innovation basée sur la Compétition	1,199	0,250	4,791	<0,0001	0,704	1,694
Innovation des organisations	-0,159	0,328	-0,486	0,628	-0,807	0,489
Innovation Marketing	0,790	0,244	3,235	<0,0001	0,307	1,273

Source : XLSTAT

La colonne des Pr > |t| montre que pendant la période de confinement, la résilience des PME dans la ville de Lubumbashi est expliquée par deux innovations à savoir l'innovation basée sur la compétition et celle basée sur le marketing. Au seuil de signification de 0.05 la valeur théorique de student à 6 degré de liberté étant de 2.447 ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle liée à la non signification individuelle des paramètres Innovation basée sur la compétition et Innovation Marketing et de l'accepter dans tous les autres cas.

Figure N° 2: Résilience/coefficients normalisés



Source : XLSTAT

Une analyse rationnelle des obstacles, une attitude proactive et de la persévérance suffisent pour changer les obstacles en opportunité d'affaire (Holiday, 2021).

3. DISCUSSION DES RESULTATS

Impact des Variables sur la Résilience des PME :

Les chercheurs ont suggéré que l'innovation et l'adaptabilité sont des facteurs clés de la résilience des PME face aux crises (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Les résultats de notre étude confirment cette idée en montrant que deux variables explicatives, à savoir l'innovation basée sur la compétition et l'innovation marketing, sont significativement associées à la résilience des PME pendant la période de confinement.

Ces résultats soutiennent les conclusions précédentes selon lesquelles les PME qui s'engagent dans des pratiques innovantes sont mieux préparées à surmonter les chocs externes, tels que la pandémie de COVID-19. (Doern et, al., 2019) proposent un numéro spécial sur la résilience entrepreneuriale dans des périodes d'insécurité, explorant les différentes stratégies adoptées par les entrepreneurs pour faire face aux défis.

Par rapport dans notre étude les entreprises ont adopté des stratégies pour faire face à la pandémie.

Comparaison avec d'Autres Études :

Nos résultats sont cohérents avec ceux d'autres études qui ont examiné l'impact de l'innovation sur la résilience des PME (Hamel & Välikangas , 2003). Cependant, nos résultats vont au-delà en identifiant spécifiquement les types d'innovations (compétition et marketing) qui sont les plus fortement associés à la résilience des PME pendant la pandémie de COVID-19. Comme le montre la **Figure N° 2**, pour chaque paramètre du modèle, un test de student a été effectué pour évaluer leur signification individuelle. Les résultats indiquent que deux des paramètres, l'innovation basée sur la compétition et l'innovation marketing, sont significativement associés à la résilience des PME à un seuil de signification de 0,05. Cela suggère que ces deux variables ont un effet significatif sur la résilience des PME dans la ville de Lubumbashi pendant la période de confinement.

Limitations de l'Étude et Suggestions pour des Recherches Futures :

Malgré les résultats significatifs obtenus, notre étude présente certaines limites. Par exemple, notre échantillon était limité à la ville de Lubumbashi, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes géographiques.

De plus, notre analyse se concentrait sur les données de la période de confinement, sans prendre en compte les variations dans le temps. Des études longitudinales pourraient fournir des informations supplémentaires sur l'évolution de la résilience des PME au fil du temps.

Enfin, des recherches supplémentaires pourraient explorer d'autres variables potentiellement influentes sur la résilience des PME, telles que les stratégies de gestion des ressources humaines ou les caractéristiques du leadership.

En résumé, notre étude contribue à la compréhension de la résilience des PME face à la pandémie de COVID-19 en identifiant les stratégies innovantes qui peuvent renforcer leur capacité à surmonter les crises. Cependant, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et pour généraliser nos résultats à d'autres contextes.

Les théories mobilisées dans cette étude sont les suivantes :

La théorie de l'innovation disruptive stipule que le succès à long terme des entreprises dépend de leur capacité à reconnaître et à s'adapter aux innovations disruptives, même si cela signifie perturber leurs propres modèles d'affaires actuels. Ignorer ces innovations peut conduire à une perte de compétitivité et à un déclin (Christensen, 1997).



Par notre étude, cette théorie explore comment les entreprises peuvent innover en réponse à des défis tels que la pandémie, en développant de nouveaux produits, services ou processus pour répondre aux besoins changeants du marché.

Théorie de la contingence : (Lawrence & Lorsch, 1967) ont proposé une approche contingente de la gestion organisationnelle. La théorie de la contingence organisationnelle de Lawrence et Lorsch souligne l'importance d'une approche flexible et adaptative de la gestion organisationnelle, où la clé du succès réside dans l'alignement de la structure organisationnelle avec les conditions environnementales spécifiques. Cette théorie postule que l'efficacité organisationnelle n'est pas le résultat d'une structure unique ou optimale, mais dépend de la correspondance entre la structure organisationnelle et divers aspects de l'environnement dans lequel l'organisation opère.

Par rapport à notre étude, Cette approche suggère que les entreprises doivent s'adapter à leur environnement en constante évolution, comme la pandémie, en adoptant des stratégies flexibles et adaptatives pour saisir les opportunités qui se présentent.

Théorie de la résilience organisationnelle : explorent la manière dont les organisations peuvent maintenir des performances fiables face à des situations imprévues et chaotiques. Ils mettent l'accent sur la résilience organisationnelle, définie la capacité d'une organisation à anticiper les perturbations, à s'y adapter et à en tirer des leçons pour améliorer ses processus (Weik & Sutcliffe, 2007).

Par rapport à notre étude, cette théorie examine comment les entreprises peuvent résister, s'adapter et se rétablir face à des chocs externes tels que le COVID-19, en mettant l'accent sur la capacité à rebondir et à prospérer malgré l'adversité.

Théorie de la création de valeur : cette théorie repose sur l'analyse des cinq forces qui déterminent la structure d'une industrie et les stratégies que les entreprises peuvent adopter pour obtenir un avantage concurrentiel (Porter, 1980).

Par rapport à notre étude, cette théorie se concentre sur la façon dont les entreprises peuvent créer de la valeur pour les clients, les employés et les actionnaires en identifiant et en exploitant de nouvelles opportunités d'affaires, même dans des contextes difficiles comme une pandémie.

4. CONCLUSION

Cette étude a mis en lumière les défis auxquels les PME de Lubumbashi ont été confrontées lors de la pandémie de COVID-19 et les stratégies innovantes qu'elles ont adoptées pour y faire face. En analysant les données recueillies auprès de 151 PME, nous avons identifié des tendances importantes en matière d'adaptation et de résilience dans un contexte de crise sanitaire.

Pourtant, cette recherche comporte certaines limites qu'il convient de souligner. Premièrement, l'échantillon des PME étudiées était limité à la ville de Lubumbashi, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes géographiques ou sectoriels. De plus, l'approche quantitative adoptée ne permet pas de capturer la richesse des expériences individuelles et des récits des entrepreneurs. Une approche qualitative complémentaire pourrait offrir une perspective plus approfondie et nuancée sur les défis et les stratégies des PME face à la pandémie.

Malgré ces limites, cette étude apporte une contribution significative à la littérature sur la résilience des PME en période de crise. En mettant en évidence les stratégies innovantes adoptées par les PME de Lubumbashi, elle offre des perspectives précieuses pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs politiques intéressés par la promotion de la résilience économique dans des contextes similaires. En outre, elle soulève de nouvelles questions de recherche sur l'impact à long terme de la pandémie sur les modèles commerciaux et les dynamiques économiques des PME.

Pour conclure, cette étude souligne l'importance cruciale de l'innovation et de l'adaptation pour la survie et la croissance des PME dans des périodes de crise. En mettant en lumière les défis, les opportunités et les leçons apprises pendant la pandémie, elle fournit un cadre précieux pour guider les futures recherches et les actions politiques visant à renforcer la résilience des PME dans un monde en mutation rapide.

BIBLIOGRAPHIE

- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Coste, P. (2020). "Planification et continuité des activités en temps de crise." *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Volume 14(1), pp. 23-35.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2020). Entrepreneurship and the Pandemic: Time to Pivot? *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurial resilience in insecure times. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 379-387.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2).
- Gorjian Khanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2021). Development of strategic resilience framework for small businesses post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127-141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
- Gouvernement RDC. (2020). *IMPACTS SANITAIRES ET SOCIOECONOMIQUES DE LA COVID-19 en République Démocratique du Congo: analyse prospective et orientation de la riposte multisectorielle*. Kinshasa: s.n.
- Granger, A. (2023). "Technique de SCAMPER." *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 5(2), pp. 87-95.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- He, H., & Harris, L. (2020). "The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy." *Journal of Business Research*, Volume 116, pp. 176-182.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Holiday, R. (2021). *The obstacle is the way: Comment transformer les difficultés en opportunités (French edition)*. Éditions Édi8.
- Indjendje Ndala P. (2024) «Influence du port du masque pendant une crise sanitaire respiratoire sur les proximités dans la relation B to C», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 7: Numéro 2» pp: 249 -272
- Journal Of Small Business & Entrepreneurship*. (2020). *Landscape*, 32(5), 503-516. DOI: 10.1080/08276331.2020.1790167.



- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Liguori, E. W., & Winkler, C. (2020). "From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic." *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, Volume 3(4), pp. 346-351.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus (COVID-19) and the entrepreneurship education community." *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Volume 14(5), pp. 687-699.
- Medium. (2021). *The Obstacle Is The Way: Comment Transformer Les Difficultés En Opportunités*. [Online] Available At: <https://Medium.Com/Essentiels/The-obstacle-is-the-way-comment-transformer-les-difficult%c3%a9s-en-opportunit%c3%a9s-8aacfcf7b10e> [Accessed 14 July 2021].
- Organisation Mondiale de la Santé. (2020). "COVID-19: Chronicling the pandemic and its impact on global health." *World Health Organization Report*, 2020.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Radio Okapi. (2022, 27 février). Lubumbashi : 180 projets des jeunes bénéficient de financements de la Banque mondiale. Récupéré de <https://www.radiookapi.net>.
- Rechidi, N., Bennani, H., NAFZAOU, M. A., BENAZZOU, L., & HILMI, Y. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19: quels enseignements à tirer?. *Revue internationale du chercheur*, 1(2).
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating Resilience by Integrating Individual and Organizational Capabilities: A Framework for Understanding Entrepreneurial Responses to Disaster and Climate Change. *Organization & Environment*, 24(4), 365-389.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. John Wiley & Sons.
- World bank. (2020). *Scaling up ecosystems for small businesses in the Democratic Republic of Congo: Analysis based on data from Kinshasa, Lubumbashi, Matadi, and Goma*. Récupéré de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/817691584000898009/pdf/Scaling-Up-Ecosystems-for-Small-Businesses-in-the-Democratic-Republic-of-Congo-Analysis-Based-on-Data-from-Kinshasa-Lubumbashi-Matadi-and-Goma.pdf>