



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI:10.21474/IJAR01/23616
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/23616>



RESEARCH ARTICLE

CONSTRUIRE LA RESILIENCE DES PME DANS LE SAHEL EN CRISE : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL POUR LA GOUVERNANCE, L'ADAPTATION ET LA CONTINUITE DES ACTIVITES

Ouédraogo and Moussa Bambinkèta

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 8 April 2026
Final Accepted: 10 May 2026
Published: June 2026

Key words:-

Small and medium-sized enterprises (SMEs); organizational resilience; Sahel; crisis governance; strategic adaptation; business continuity; stakeholder networks; fragile context.

Abstract

Background: Small and medium-sized enterprises (SMEs) are essential drivers of employment, local innovation, economic diversification, and socio territorial cohesion. In the Sahel, their role has become increasingly strategic, as they contribute to sustaining incomes, supplying local markets, and stabilizing communities affected by recurrent crises. However, these enterprises operate in an environment characterized by insecurity, institutional fragility, population displacement, market disruptions, supply chain interruptions, climate shocks, energy constraints, and limited access to finance. In such a context, their survival depends on their ability to anticipate risks, preserve core functions, mobilize networks, and transform organizational practices.

Methods: This article is based on a critical and integrative review of the literature. It draws on research in SMEs and development, organizational resilience, corporate governance, dynamic capabilities, stakeholder theory, frugal innovation, digitalization, and business continuity. The analytical approach consists of comparing major theoretical perspectives, identifying their limitations when applied to Sahelian SMEs, and developing a conceptual framework tailored to fragile environments.

Results: The analysis shows that the resilience of Sahelian SMEs cannot be reduced to the individual qualities of entrepreneurs, organizational flexibility alone, or access to finance. Rather, it emerges from the interaction of four interrelated mechanisms: crisis governance, stakeholder resources and networks, strategic adaptation, and business continuity. The article therefore proposes an integrated conceptual framework that explains how SME resilience is constructed in the crisis-affected Sahel.

"© 2026 by the Author(s). Published by IJAR under CC BY 4.0. Unrestricted use allowed with credit to the author."

Conclusion: The resilience of Sahelian SMEs should be understood as a constructed, situated, and relational organizational capability. It does not result from a one-time response to crises but from an ongoing process that combines anticipation, absorption, adaptation, learning, and transformation. By articulating the roles of governance, stakeholder networks, strategic adaptation, and business continuity within a fragile Sahelian context, this article contributes to the organizational resilience and SME literature and advances understanding of how enterprises sustain and renew their operations under conditions of persistent uncertainty.

Introduction:-

Les PME occupent une position stratégique dans les économies contemporaines. Elles contribuent à l'emploi, à l'innovation locale, à la diversification productive et à l'inclusion économique. Ayyagari et al.,(2007)montrent qu'elles constituent une composante majeure du tissu productif mondial, tandis que Beck et Demirgüç-Kunt (2006a) rappellent que leur développement dépend fortement des conditions d'accès au financement. Cette importance est confirmée par la Banque mondiale(2023a), selon laquelle les PME représentent environ 90 % des entreprises et plus de la moitié de l'emploi mondial. Dans les économies africaines, elles jouent également un rôle social décisif en soutenant les revenus familiaux, l'auto-emploi, l'approvisionnement des marchés locaux et l'insertion économique des jeunes.

Cependant,il serait réducteur de n'envisager les PME qu'à travers leurs apports.La littérature souligne en effet que les avantages généralement associés à ces structures demeurent conditionnés par les ressources disponibles, la qualité de la gouvernance et l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. La flexibilité, souvent présentée comme un avantage compétitif, peut se transformer en fragilité lorsque l'entreprise dispose d'une faible capitalisation, d'une gestion informelle, d'une dépendance excessive au dirigeant ou d'un accès limité aux mécanismes formels de financement. Storey (1994a) souligne le rôle des petites entreprises dans la dynamique de l'emploi, tandis qu'Acs et Audretsch(1990) et Audretsch(1995)insistent sur leur contribution à l'innovation. Ces apports demeurent néanmoins fortement conditionnés par la qualité de l'environnement institutionnel, financier et infrastructurel dans lequel les PME opèrent.

Dans le Sahel, cette tension entre reconnaissance de l'importance économique et vulnérabilité structurelle prend une intensité particulière. Les PME n'y subissent pas une crise isolée, mais une combinaison de perturbations sécuritaires, institutionnelles, climatiques, sociales et économiques. L'OCDE/SWAC (2020) montre que la crise sécuritaire perturbe le fonctionnement des marchés et les prix céréalières dans plusieurs zones affectées par la violence. Les déplacements de population modifient la géographie de la demande et de la main-d'œuvre ; les ruptures logistiques renchérissent les approvisionnements ; les chocs climatiques accentuent l'incertitude des revenus ; l'accès limité à l'énergie et au financement restreint les capacités productives. La PME sahélienne devient ainsi une organisation ancrée dans un territoire spécifique, insérée dans un environnement où l'incertitude n'est pas exceptionnelle, constitutive de son horizon d'action.

La littérature disponible éclaire plusieurs dimensions de cette problématique, tout en demeurant fragmentée. Les travaux sur la résilience organisationnelle indiquent que les organisations confrontées à l'adversité doivent anticiper, absorber, s'adapter et apprendre (Duchek, 2020a; Lengnick-Hall et al., 2011; Williams et al., 2017). D'autres recherches sur les PME soulignent l'importance de la résilience entrepreneuriale et des ressources limitées (Branicki et al., 2018; Herbane, 2019a). Les théories de la gouvernance mettent en évidence le rôle du contrôle, de la confiance et des parties prenantes (Eisenhardt, 1989a; Freeman, 1984; Jensen & Meckling, 1976a). Les capacités dynamiques expliquent l'adaptation et la reconfiguration des ressources (Teece et al., 1997a; Teece, 2007a), tandis que la littérature sur la continuité des activités insiste sur le maintien des fonctions essentielles en cas de perturbation(Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). Aucun de ces courants, pris isolément, ne permet toutefois de rendre compte de la complexité des trajectoires de résilience des PME sahéliennes.

Dans cette perspective, cet article s'inscrit dans une démarche de "theory-building" : il ne s'agit pas seulement de recenser les facteurs associés à la résilience, mais de proposer une architecture explicative articulant les mécanismes clés de sa construction dans le contexte sahélien. La question centrale est donc la suivante : comment la gouvernance, l'adaptation stratégique, les ressources relationnelles et la continuité des activités contribuent-elles à la construction de la résilience des PME dans le Sahel en crise ?

L'objectif est de développer un cadre conceptuel intégratif permettant de dépasser les lectures strictement financières ou entrepreneuriales de la résilience, afin d'inscrire l'analyse dans une perspective organisationnelle, relationnelle et territoriale. L'article est structuré comme suit: (i) la section 2 présente la démarche de revue critique et intégrative mobilisée ; (ii) la section 3 synthétise les résultats et formalise le cadre conceptuel ; (iii) la section 4 discute les apports théoriquesainsi que les implications managériales et institutionnelles.

Sur le plan théorique, l'article apporte trois contributions principales. D'abord, il articule des champs souvent traités séparément comme, résilience organisationnelle, gouvernance des PME, capacités dynamiques, théorie des parties prenantes, innovation frugale et continuité des activités, en montrant leurs complémentarités dans un contexte fragile. Ensuite, il contextualise le raisonnement au Sahel, en traitant cet environnement comme un espace d'épreuve singulier où l'incertitude reconfigure les conditions de l'action entrepreneuriale. Enfin, il propose une grille

d'analyse susceptible d'orienter les dirigeants, les institutions publiques et les partenaires au développement vers des dispositifs de résilience mieux adaptés aux réalités des PME sahéliennes. En cela, il se distingue des approches antérieures qui analysent séparément les ressources, les capacités entrepreneuriales ou les facteurs organisationnels : le modèle proposé met en évidence un mécanisme intégré fondé sur l'interaction entre gouvernance de crise, réseaux de parties prenantes, adaptation stratégique et continuité des activités. Cette articulation constitue la contribution théorique centrale de l'article.

Matériels et Methods:-

Démarche méthodologique:

Le présent article adopte une démarche de revue critique et intégrative de la littérature. Il ne vise pas à produire une vérification empirique immédiate fondée sur des données primaires, mais à construire une lecture théorique structurée d'un phénomène complexe : la résilience des PME dans le Sahel en crise. Ce choix méthodologique se justifie par la nature multidimensionnelle de l'objet étudié, situé à l'intersection de la stratégie, de la gouvernance, de l'entrepreneuriat, de la gestion des risques, de la continuité des activités et de l'analyse des environnements fragiles. À ce titre, la revue mobilisée relève d'un travail de construction scientifique : elle contribue à clarifier les concepts, à confronter les approches et à élaborer un cadre conceptuel explicatif adapté au contexte sahélien.

La revue s'inscrit dans une logique inspirée des recommandations méthodologiques établies en sciences de gestion : elle vise une synthèse organisée et transparente (Tranfield et al., 2003a), établit des liens entre contexte, mécanismes et résultats (Denyer & Tranfield, 2009), et privilégie les revues intégratives lorsque le champ demeure fragmenté (Torraco, 2005a, 2016a; Webster & Watson, 2002a). Le caractère non systématique au sens strict s'explique par l'objectif de l'article qui consiste à produire une synthèse théorique contextualisée, plutôt qu'un inventaire quantitatif exhaustif. L'absence de systématisation au sens strict tient à l'objectif même de l'article : produire une synthèse théorique contextualisée plutôt qu'un inventaire quantitatif exhaustif.

La sélection des sources a suivi un protocole documentaire rigoureux. Au total, 120 sources ont été initialement identifiées à partir des bases données retenues. Après élimination des doublons et des documents ne répondant pas aux critères d'inclusion, 85 sources ont fait l'objet d'une lecture approfondie. Au terme de ce processus de sélection, 71 références ont été retenues en raison de leur pertinence théorique et de leur contribution à la compréhension des quatre mécanismes constitutifs du modèle conceptuel : la gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique et la continuité des activités. La composition du corpus reflète un équilibre stratégique entre fondements théoriques et ancrage contextuel : 85 % des sources sont académiques, structurant les liens de causalité mobilisés (théorie de l'agence, théories des ressources, capital social), tandis que 15 % proviennent des sources institutionnelles (OCDE/SWAC, HCR, Banque mondiale) permettant d'ancrer le modèle dans les réalités sahéliennes.

La recherche documentaire a combiné des sources académiques et institutionnelles. Les sources académiques ont été identifiées à partir de bases et plateformes reconnues (Google Scholar, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Wiley et Taylor & Francis). Les sources institutionnelles proviennent quant à elles de la Banque mondiale, de l'IFC, de l'OCDE/SWAC, du PNUD, de la Banque africaine de développement, de l'OIT, d'OCHA, du HCR et du GIEC. La couverture temporelle s'étend principalement de 1990 à 2026, en intégrant par ailleurs quelques références fondatrices antérieures dont la contribution théorique demeure structurante (Bourdieu, 1986a; Freeman, 1984; Holling, 1973a; Jensen & Meckling, 1976b). L'articulation entre travaux théoriques et sources institutionnelles répond à une double exigence méthodologique : les premiers structurent l'armature conceptuelle du modèle, tandis que les secondes permettent de l'ancrer dans les dynamiques concrètes du Sahel. Sur le plan analytique, la revue procède en trois temps : confrontation des perspectives théoriques, identification des convergences et des limites de leur application aux PME sahéliennes, puis élaboration d'un cadre conceptuel intégré articulant plusieurs mécanismes de résilience.

Tableau 1. Protocole de revue intégrative : étapes, activités et logique de construction du cadre conceptuel

Étape	Décision / activité	Logique de codage	Références méthodologiques
1. Recherche documentaire	Sélectionner les bases et mots-clés ; couvrir principalement 1990–2026, avec intégration de références fondatrices antérieures à portée	Constitution du corpus initial (sources pertinentes et	Tranfield et al. (2003a) ; Webster & Watson (2002b)

	théorique structurante	traçables)	
2. Sélection et filtrage	Appliquer inclusion/exclusion (qualité, pertinence, utilité conceptuelle)	Constitution de la liste des sources retenues à soumettre au codage	Torraco (2005a, 2016a) ; Denyer & Tranfield (2009)
3. Codage thématique	Codage thématique sur 4 mécanismes (gouvernance/réseaux-ressources/adaptation / continuité)	Extraction des mécanismes, des leurs limites et articulations identifiées	Tranfield et al. (2003a) ; Torraco (2005a, 2016b) ; Webster & Watson (2002b)
4. Synthèse et modélisation	Comparer convergences/divergences et combiner les mécanismes identifiés selon une logique causale orientée vers le processus de résilience (P1-P5)	Construction du cadre conceptuel intégré et formulations des propositions (P1-P5)	Teece et al. (2020b) ; Duchek (2020a)
5. Ancrage Sahel	Ajuster et spécifier le modèle au regard de l'incertitude sécuritaire, institutionnelle, économique et climatique	Spécification des conditions de conversion des mécanismes en capacités effectives de résilience	OCDE/SWAC (2020) ; Banque mondiale (2023b) ; HCR (2023)

Définitions et articulation conceptuelle:

Afin d'assurer la cohérence interne du propos et la lisibilité du cadre proposé, l'article mobilise les définitions et clarifications analytiques suivantes. En premier lieu, la résilience des PME est appréhendée comme une capacité construite, située et relationnelle, issue d'un processus cumulatif combinant anticipation, absorption, adaptation, apprentissage et transformation (Duchek, 2020a; Holling, 1973b; Lengnick-Hall et al., 2011; Williams et al., 2017). Cette acception implique que la résilience ne se réduit ni à un retour simple à l'équilibre (Holling, 1973a), ni à une flexibilité organisationnelle générique, ni à l'accès au financement érigé en condition suffisante. Elle renvoie à la manière dont l'entreprise maintient ses fonctions essentielles tout en reconfigurant ses ressources et ses pratiques afin de préserver sa viabilité dans la durée (Duchek, 2020a; Lengnick-Hall et al., 2011).

Ensuite, la Gouvernance de crise désigne la capacité de la PME à structurer le processus de décision en contexte d'incertitude, à clarifier les responsabilités, à organiser la gestion des risques et à préserver une confiance minimale envers les parties prenantes (Eisenhardt, 1989a; Freeman, 1984; Jensen & Meckling, 1976b). Ces mécanismes visent l'alignement, le contrôle et la coordination des actions, en particulier la réduction des coûts liés aux intérêts divergents et aux asymétries d'information (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976b). Dans les PME, où la propriété et la direction sont étroitement liées, l'effectivité de la gouvernance ne saurait se limiter à l'existence de dispositifs formels : elle doit être comprise comme une capacité organisationnelle de conversion de l'information en décisions opérationnelle (Freeman, 1984).

En troisième lieu, les ressources et réseaux des parties prenantes désignent l'ensemble des relations mobilisables par l'entreprise permettant l'accès à l'information, aux ressources alternatives, à la confiance et à la légitimité (Freeman, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978a). Dans une perspective de dépendance aux ressources, la survie organisationnelle dépend de la manière dont l'entreprise gère et négocie ses dépendances externes (Pfeffer & Salancik, 1978a). La théorie du capital social complète cette perspective en expliquant comment les réseaux, la confiance et les normes partagées peuvent devenir des ressources économiques à part entière, facilitant l'accès à des moyens et à des opportunités (Bourdieu, 1986b; Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, 1993a).

En quatrième lieu, l'adaptation stratégique renvoie à la reconfiguration des ressources et des pratiques face aux changements et aux perturbations. Elle s'inscrit dans la logique des capacités dynamiques, entendue comme l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux évolutions de l'environnement (Teece et al., 1997a; Teece, 2007a). Dans les contextes instables, cette reconfiguration peut prendre des formes rapides et expérimentales, s'appuyant sur les moyens disponibles, notamment par le recours à

l'effectuation et le bricolage entrepreneurial (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001). L'innovation frugale prolonge cette approche en visant la maximisation de la valeur créée à partir de ressources réduites (Radjou & Prabhu, 2015a). La numérisation est quant à elle traitée comme une modalité d'adaptation réaliste et progressive, susceptible d'amplifier la reconfiguration lorsqu'elle s'avère compatible avec les capacités et les contraintes propres à la PME (Teece, 2007a).

En cinquième lieu, la continuité des activités renvoie à la capacité à préserver, en cas de perturbation, les fonctions essentielles de l'entreprise afin de limiter la désorganisation et d'en assurer la poursuite opérationnelle (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). Elle articule gestion de crise et maintien des fonctions critiques, en traduisant des principes de préparation, de sauvegarde informationnelle, de continuité des relations commerciales et de protection des ressources de base (Elliott et al., 2010; Sheffi, 2005a).

Enfin, afin d'éviter toute confusion entre deux notions souvent amalgamées, l'anticipation est traitée comme la capacité à prévoir, identifier et organiser des réponses en amont ou dès le déclenchement de la perturbation (Duchek, 2020a; Williams et al., 2017). La continuité renvoie, quant à elle, au maintien effectif et opérationnel des activités critiques au cours et/ou au lendemain de la perturbation (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). Cette distinction analytique permet d'articuler avec précision les mécanismes du cadre : l'anticipation prépare la réallocation et l'ajustement des ressources, tandis que la continuité stabilise les fonctions essentielles et sécurise la trajectoire de l'organisation.

Stratégie de revue, critères de sélection et logique de codage:-

La construction du cadre repose sur une procédure structurée en cinq étapes : (1) stratégie de recherche et constitution du corpus initial ; (2) sélection et tri des sources selon des critères de pertinence et de qualité ; (3) codage thématique sur quatre catégories mécanistes; (4) synthèse et construction du cadre conceptuel ; (5) ancrage contextuel au Sahel, en tenant compte de l'incertitude sécuritaire, institutionnelle, économique et climatique (Denyer & Tranfield, 2009; Tranfield et al., 2003b). Les sources ont été sélectionnées selon quatre critères : pertinence thématique, qualité scientifique, utilité conceptuelle et adéquation contextuelle (Snyder, 2019; Webster & Watson, 2002b).

Les critères d'exclusion visaient principalement des sources non vérifiables, des textes d'opinion sans fondement scientifique, des publications sans lien direct avec l'objet, ou des sources sans utilité conceptuelle pour le modèle proposé (Snyder, 2019; Torracco, 2005b, 2016a). Afin d'assurer la traçabilité et la robustesse conceptuelle du travail, chaque source retenue a été examinée à l'aide d'une grille de lecture analyse thématique précisant (i) l'objet d'analyse (PME en environnement fragile) et (ii) les catégories mécanistes du cadre de conceptualisation. Les extraits pertinents ont ensuite été codés, non comme des résultats isolés, mais comme des éléments susceptibles d'éclairer les relations entre chaque mécanisme et le processus de résilience (Webster & Watson, 2002a). Les divergences entre auteurs ont été conservées lorsqu'elles signalaient des limites d'applicabilité au contexte sahélien, afin de ne pas réduire la contribution théorique à une simple agrégation narrative (Denyer & Tranfield, 2009).

Cette comparaison a permis de décider de l'intégration ou de la mise à l'écart de certaines contributions sur la base de leur utilité conceptuelle pour articuler les quatre mécanismes (Tranfield et al., 2003b; Webster & Watson, 2002a). La logique de codage a consisté à extraire, dans chaque source, les éléments susceptibles d'éclairer au moins un mécanisme parmi les catégories suivantes : (i) gouvernance de crise ; (ii) ressources et réseaux de parties prenantes; (iii) adaptation stratégique ; (iv) continuité des activités. L'intégration finale repose sur l'identification des complémentarités théoriques entre mécanismes et sur leur justification au regard des spécificités du contexte sahélien : le modèle est proposé comme une grille explicative adaptée aux réalités sahéliennes, et non comme un simple assemblage de résultats. Sur le plan éthique, il convient de préciser que l'article repose exclusivement sur une revue de littérature et sur l'analyse de sources secondaires, aucune collecte de données primaires n'ayant été réalisée. L'article n'implique donc ni de participants humains ou animaux, ni d'entretien, ni d'enquête de terrain ni de traitement de données personnelles. Aucune approbation éthique spécifique n'est dès lors requise. L'analyse demeure néanmoins soumise aux principes d'intégrité académique, de traçabilité des sources et d'attribution correcte des idées, conformément aux exigences de rigueur et de transparence qui président à la construction des savoirs par la revue de littérature (Denyer & Tranfield, 2009; Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003a).

Résultats : synthèse critique et construction du cadre conceptuel:

Vulnérabilité multidimensionnelle des PME sahéliennes:

Le premier résultat de la revue atteste que les PME sahéliennes ne sont pas vulnérables uniquement en raison de leur taille, mais parce qu'elles cumulent des fragilités organisationnelles, financières, institutionnelles, territoriales et sécuritaires. Dans la littérature, la petite taille est souvent associée à la flexibilité et à la proximité avec les clients

(Acs & Audretsch, 1990; Storey, 1994a). Cette vision doit toutefois être nuancée. La flexibilité peut se transformer en vulnérabilité structurelle lorsqu'elle repose sur une faible capitalisation, une absence de procédures formalisées, une trésorerie fragile et une dépendance excessive au dirigeant.

Ayyagari et al.,(2007) et Beck et Demirgüç-Kunt (2006b) montrent que l'accès au financement reste une contrainte majeure pour les PME. Cette contrainte est particulièrement critique dans les économies fragiles, où les garanties bancaires, la volatilité des revenus et l'informalité partielle limitent l'accès au crédit. Herbane(2019a)souligne que les PME ne disposent généralement pas des mêmes dispositifs de gestion des risques que les grandes entreprises ; Doern (2016a) montre qu'elles réagissent souvent aux crises dans l'urgence, avec des ressources limitées et des décisions fortement personnalisées.

Au-delà de la vulnérabilité liée à la taille, la PME sahélienne fait face à un "risque sécuritaire endogène"(Forogo, 2026). En s'appuyant sur les travaux de Collier (2000) sur l'économie de conflit, Forogo (2026)démontre que l'insécurité ne doit plus être analysée comme un simple choc externe, mais comme une variable structurante qui reconfigure en profondeur les décisions financières et opérationnelles des entreprises. Cette réalité impose une « stigmatisation territoriale » où la zone géographique devient le premier déterminant de la viabilité économique, transformant de fait la gestion du risque en une compétence de survie quotidienne pour les dirigeants.

Dans le Sahel, ces vulnérabilités internes sont amplifiées par des contraintes externes. L'insécurité perturbe les marchés, les routes et les flux d'approvisionnement ; les déplacements de population modifient la demande locale et l'offre de travail ; les chocs climatiques affectent les revenus agricoles et les prix ; l'accès limité à l'énergie réduit les capacités productives. La crise ne crée donc pas seulement un risque supplémentaire : elle reconfigure fondamentalement les conditions de l'action entrepreneuriale, imposant de concevoir la résilience des PME sahéliennes comme une capacité construite, délibérée et contextualisée, et non comme une propriété spontanée découlant de leur seule flexibilité structurelle.

Environnement institutionnel et sécuritaire:-

Le deuxième résultat est que l'environnement institutionnel et sécuritaire constitue un déterminant direct de la résilience. North (1990)démontre que les institutions réduisent l'incertitude en structurant les interactions économiques et en définissant les règles du jeu économique ; Scott (1995)affine cette lecture en distinguant trois piliers institutionnels réglementaire, normatif et cognitif dont la fragilisation simultanée caractérise précisément les zones sahéliennes en crise. Dans ces zones, les règles sont instables ou difficilement applicables, les normes de confiance sont perturbées et les repères cognitifs s'affaiblissent face à l'incertitude généralisée.

Cette perspective institutionnelle corrige une limite fréquente des approches centrées uniquement sur les capacités internes des entreprises. Une PME peut être bien dirigée, mais demeurer vulnérable si les routes sont dangereuses, les marchés fermés, l'énergie indisponible ou les contrats difficilement exécutables. À l'inverse, expliquer toute fragilité par l'environnement conduirait à nier la capacité d'action des dirigeants. La position analytique la plus robuste et la plus fidèle aux réalités sahéliennes consiste à appréhender la résilience comme le produit d'une interaction dynamique entre capacités organisationnelles internes et conditions institutionnelles et sécuritaires externes.

La théorie de la dépendance aux ressources renforce cette analyse. Pfeffer et Salancik(1978b) montrent que les organisations survivent en gérant leurs dépendances externes. Pour les PME sahéliennes, ces dépendances concernent les fournisseurs, les transporteurs, les clients, les réseaux d'information, les institutions financières, les collectivités locales et parfois les organisations humanitaires ou de développement. La résilience ne consiste donc pas à s'affranchir de l'environnement, mais à diversifier, hiérarchiser et sécuriser les dépendances critiques afin de réduire l'exposition aux ruptures.

Résilience organisationnelle : de la survie à la transformation:-

Le troisième résultat stipule que la résilience ne peut être réduite à la survie immédiate. Holling (1973) distingue implicitement deux conceptions de la résilience : une approche centrée sur le retour rapide à l'équilibre après une perturbation et une approche écologique définissant la résilience comme la capacité d'un système à absorber les perturbations tout en maintenant ses fonctions essentielles. Cette distinction est essentielle pour les PME du Sahel, car le retour à l'état initial est souvent impossible : les marchés se recomposent, les populations se déplacent, les fournisseurs disparaissent et les règles économiques changent.

Lengnick-Hall et al.,(2011) considèrent la résilience comme une capacité organisationnelle construite à partir de ressources cognitives, comportementales et relationnelles. Williams et al. (2017) analysent les réponses à l'adversité en distinguant absorption, adaptation et transformation. Duchek (2020a) propose une vision processuelle articulant anticipation, coping et adaptation. Ces approches convergent pour dépasser la conception passive de la résilience : une PME résiliente n'attend pas la fin de la crise ; elle apprend, ajuste ses pratiques et reconfigure ses ressources de manière délibérée et progressive. Toutefois, deux dérives analytiques méritent d'être explicitement écartées. La première consisterait à romantiser la résilience des PME africaines en la présentant comme une endurance naturelle ou une vertu culturelle ; cette lecture invisibilise les coûts humains, financiers et psychologiques réels des crises et prive l'analyse de sa portée critique. La seconde dérive consisterait à réduire les PME sahéniennes à une posture passive face à leur environnement, ce qui nierait leur créativité, leur capacité d'apprentissage et leur aptitude à mobiliser des solidarités économiques endogènes. Entre ces deux excès, le cadre proposé situe la résilience comme une construction active, différenciée et territorialement ancrée.

Gouvernance de crise des PME:-

Pour le quatrième résultat, la gouvernance constitue un levier central de résilience. Cette gouvernance ne se limite pas aux dispositifs formels des grandes sociétés ; elle renvoie à la manière dont une organisation décide, contrôle, répartit les responsabilités, gère la confiance et interagit avec ses parties prenantes en situation d'incertitude. La théorie de l'agence insiste sur les problèmes de contrôle et d'alignement des intérêts (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976b), mais elle explique imparfaitement les PME où la propriété et la direction sont souvent confondues.

La théorie de l'intendance offre une lecture complémentaire en considérant le dirigeant comme un acteur engagé dans la pérennité de l'organisation (Davis et al., 1997). Elle tend néanmoins à sous-estimer les tensions structurelles propres aux PME familiales sahéniennes : conflits entre intérêts familiaux et impératifs de trésorerie, obligations sociales et communautaires concurrentes, arbitrages permanents entre consommation immédiate et investissement productif. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et Donaldson et Preston (1995) élargit la perspective en intégrant à la fois clients, fournisseurs, salariés, communautés, institutions financières et autorités locales. En contexte sahéni, cette approche est particulièrement pertinente, car la survie de la PME dépend fortement de la confiance et des relations territoriales.

La gouvernance de crise peut ainsi être définie comme la capacité de la PME à structurer le processus décisionnel, à clarifier les responsabilités, à assurer le suivi de la trésorerie, à séparer autant que possible les finances personnelles et professionnelles, à identifier les risques critiques et à maintenir la confiance avec les parties prenantes. Elle constitue le mécanisme de conversion de l'improvisation individuelle en capacité organisationnelle structurée et reproductible. D'où la proposition suivante : P1. Une gouvernance de crise fondée sur la clarté décisionnelle, la transparence minimale, la gestion proactive des risques et la confiance des parties prenantes renforce significativement la résilience des PME dans le Sahel en crise.

Ressources, réseaux et parties prenantes:

Le cinquième résultat soutient que les PME sahéniennes construisent leur résilience dans et par les réseaux. Barney (1991) souligne que les ressources rares et difficilement imitables peuvent soutenir l'avantage compétitif, mais cette théorie doit être adaptée aux PME faiblement dotées. Pour beaucoup d'entre elles, la question centrale n'est pas la possession de ressources abondantes, mais la capacité à accéder rapidement et de manière fiable à des ressources externes en situation de crise. Pfeffer et Salancik(1978a) permettent de penser cette dépendance comme un enjeu de survie organisationnelle. Dans cette logique, la théorie du capital social approfondit cette analyse. Bourdieu (1986b), Coleman (1988), Putnam (1993b) et Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que les réseaux, la confiance et les normes peuvent devenir des ressources économiques. Dans le Sahel, les relations avec les fournisseurs, les transporteurs, les clients, les associations professionnelles, les communautés, les institutions financières, les ONG et les collectivités locales constituent des infrastructures relationnelles invisibles mais déterminantes de résilience donnant accès à l'information, au crédit informel, aux opportunités commerciales, à la médiation et à la légitimité.

Ces réseaux peuvent cependant être ambivalents. Granovetter (1973, 1985) montre que les liens faibles ouvrent l'accès à de nouvelles informations, tandis que les liens forts peuvent soutenir la confiance. Mais les réseaux familiaux ou communautaires peuvent également exercer des pressions redistributives sur la trésorerie ou enfermer l'entrepreneur dans des obligations sociales coûteuses, réduisant ainsi sa capacité d'investissement productif. La résilience relationnelle repose donc sur la qualité, la diversité et la fiabilité des réseaux, plutôt que sur leur seule existence. La proposition P2 en découle. La diversité, la qualité et la fiabilité des réseaux de parties prenantes

constituent des déterminants centraux de la résilience des PME sahéliennes, en ce qu'ils facilitent l'accès différencié aux ressources, à l'information stratégique, à la confiance institutionnelle et aux opportunités d'adaptation en contexte de crise.

Adaptation stratégique, innovation frugale et digitalisation:-

Le sixième résultat est que la résilience dépend de la capacité à recomposer rapidement les ressources et les pratiques. Les capacités dynamiques désignent l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes face aux changements (Teece et al., 1997a; Teece, 2007b). Eisenhardt et Martin (2000) nuancent cette perspective en montrant que, dans les environnements instables, ces capacités peuvent être simples, rapides et expérimentales. Cette lecture est particulièrement adaptée aux PME sahéliennes, dont l'adaptation ne prend pas nécessairement la forme de plans sophistiqués, mais se manifeste par des micro-ajustements opérationnels : changer de fournisseur, modifier les horaires, diversifier les produits, utiliser les paiements mobiles, vendre par messagerie, mutualiser le transport ou déplacer temporairement l'activité. Sarasvathy (2001) éclaire cette logique à travers l'effectuation, qui consiste à agir à partir des moyens disponibles plutôt qu'à partir d'objectifs prédéterminés. Baker et Nelson (2005) montrent, avec le bricolage entrepreneurial, que les entrepreneurs peuvent créer des solutions à partir de ressources limitées.

L'innovation frugale prolonge cette logique. Radjou et Prabhu ((2015b) la définissent comme la capacité à créer davantage de valeur avec moins de ressources. Dans le Sahel, elle peut prendre la forme d'offres simplifiées, de formats plus accessibles, de circuits courts, de ventes groupées, d'usage des réseaux sociaux ou de solutions numériques légères. Au Sahel, l'innovation frugale n'est pas seulement un choix stratégique : elle constitue une nécessité de survie permettant de maintenir la valeur client malgré la rareté extrême des ressources et la dégradation progressive des infrastructures. La digitalisation doit toutefois être envisagée de manière réaliste et progressive. Elle demeure conditionnée par plusieurs facteurs structurels : disponibilité de l'électricité, accès à Internet, niveau des compétences numériques et degré de confiance dans les systèmes de paiement mobile. Cela conduit à la proposition suivante P3. Les capacités d'adaptation stratégique, d'innovation frugale et de digitalisation progressive renforcent la résilience des PME sahéliennes lorsqu'elles permettent de reconfigurer les ressources et les pratiques sans compromettre les capacités futures de l'organisation. Au Sahel, l'innovation frugale n'est pas seulement un choix stratégique mais une nécessité de survie : elle permet de maintenir la valeur client malgré la rareté extrême des ressources et la dégradation des infrastructures.

Continuité des activités:

Le septième résultat établit que la continuité des activités constitue un mécanisme essentiel de résilience, à condition d'être adaptée aux capacités réelles des PME et aux contraintes spécifiques du contexte sahélien. L'ISO 22301 définit la continuité des activités comme une démarche destinée à permettre à une organisation de poursuivre ses fonctions essentielles en cas de perturbation. Elliott et al., (2010) lient la continuité à la gestion de crise, tandis que Herbane (2010, 2019a) souligne que les PME sont souvent moins préparées que les grandes organisations à formaliser ce type de dispositif.

L'application de ces standards aux PME sahéliennes exige une approche strictement proportionnée à leurs capacités. Il ne s'agit pas d'imposer des systèmes lourds et coûteux, mais de construire des mécanismes simples et effectifs : identifier les activités critiques, protéger la trésorerie minimale, conserver les contacts clients et fournisseurs, prévoir des sources d'approvisionnement alternatives, sauvegarder les informations essentielles, organiser la communication en situation de crise et sécuriser le personnel. Christopher et Peck (2004), Ponomarov et Holcomb (2009) et Sheffi (2005b) montrent que la résilience des chaînes d'approvisionnement repose sur la visibilité, la flexibilité, la collaboration et la préparation ; ces principes peuvent être traduits à l'échelle des PME par des dispositifs modestes mais effectifs.

La continuité revêt également une dimension relationnelle déterminante. Une PME qui maintient une communication régulière avec ses clients et fournisseurs pendant les perturbations préserve la confiance, ressource critique et difficilement reconstituable en contexte de crise prolongée. Il en découle la proposition suivante : P4. Des mécanismes simples, proportionnés et opérationnellement adaptés de continuité des activités renforcent la résilience des PME sahéliennes en préservant leurs fonctions essentielles, leur trésorerie, leurs relations commerciales et la confiance de leurs parties prenantes.

Cadre conceptuel intégré:

Les résultats convergent vers un cadre conceptuel intégré. Le point de départ est le contexte sahélien de crise, caractérisé par l'insécurité, la fragilité institutionnelle, les déplacements de population, les chocs climatiques, les ruptures logistiques, les marchés perturbés et un accès limité au financement (KABORE, 2022). Ce contexte accentue les vulnérabilités des PME : faible capitalisation, informalité, dépendance au dirigeant, faible planification et dépendance à quelques fournisseurs ou clients (KABORE, 2025; Storey, 1994b). Face à ces vulnérabilités, quatre mécanismes de résilience sont identifiés : la gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique et la continuité des activités. Ces quatre mécanismes s'articulent selon une logique systémique et non additive : la gouvernance structure la coordination décisionnelle ; les réseaux élargissent l'accès aux ressources critiques ; l'adaptation stratégique permet la reconfiguration des pratiques et des compétences ; la continuité des activités préserve les fonctions essentielles. La confiance produite par ces mécanismes en interaction renforce rétroactivement la gouvernance et consolide les réseaux, créant ainsi une dynamique cumulative de résilience dont l'effet combiné est supérieur à la somme des contributions individuelles de chaque mécanisme. La hiérarchie de ces mécanismes varie selon la nature du choc : la continuité des activités est primordiale face aux ruptures logistiques affectant l'accès physique aux marchés, tandis que les ressources relationnelles deviennent le pivot central pour contrer la contraction de la demande ou les chocs de confiance. La proposition synthétique suivante en découle : P5. La résilience des PME sahéliennes résulte de l'effet combiné et systémique de la gouvernance de crise, des réseaux de parties prenantes, de l'adaptation stratégique et de la continuité des activités, dans un environnement structurellement marqué par l'incertitude sécuritaire, institutionnelle, économique et climatique. Cet effet combiné produit un niveau de résilience organisationnelle supérieur à celui qu'engendrerait chacun de ces mécanismes pris isolément.



Figure 1. De l'anomalie au risque endogène : le creuset sahélien.

La vulnérabilité des PME sahéliennes ne relève pas de leur seule taille, mais d'une stigmatisation territoriale où l'incertitude devient structurelle et où la gestion du risque se transforme en compétence de survie quotidienne (Forogo, 2026).

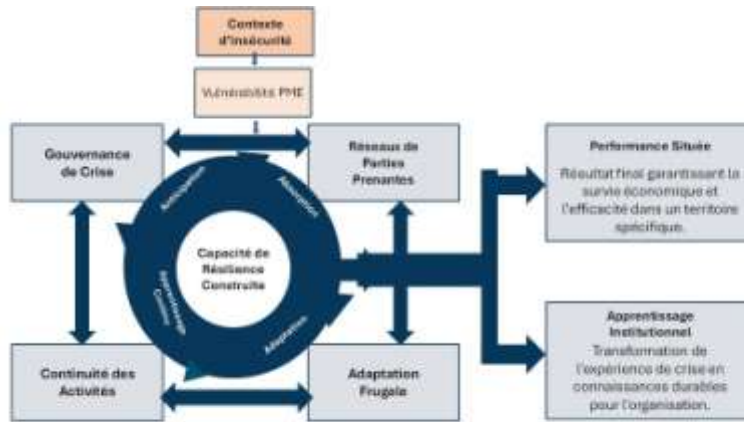


Figure 2. Modèle intégratif de la résilience systémique des PME en zones de haute instabilité (adapté de Forogo, (2026), Freeman (1984), Pfeffer et Salancik (1978), Herbane (2019) et ISO 22301 (2019)).

Tableau 2. Dimensions du cadre conceptuel, mécanismes de résilience et références théoriques.

Dimension	Mécanisme de résilience	Auteurs de référence
Gouvernance de crise	Clarté décisionnelle et responsabilité ; gestion des risques ; maintien d'une confiance minimale avec les parties impliquées	Jensen et Meckling (1976b) ; Eisenhardt (1989b) ; Davis et al., (1997) ; Freeman (1984)
Ressources et réseaux de parties prenantes	Accès à l'information ; ressources alternatives ; capital social ; médiation et légitimité ; sécurisation des dépendances critiques	Pfeffer et Salancik(1978a) ; Barney (1991) ; Bourdieu (1986b) ; Coleman (1988) ; Putnam (1993a) ; Nahapiet et Ghoshal (1998) ; Granovetter(1973, 1985)
Adaptation stratégique	Reconfiguration des ressources/pratiques ; effectuation et bricolage ; innovation frugale ; numérisation progressive réaliste	Teece et al., (1997b) ; Teece (2007a) ; Eisenhardt et Martin (2000) ; Sarasvathy(2001) ; Baker et Nelson(2005) ; Radjou et Prabhu (2015b)
Continuité des activités	Préservation des fonctions essentielles ; trésorerie minimale ; sécurisation de l'approvisionnement ; communication de crise ; dispositifs proportionnés	ISO 22301 (2019) ; Elliott et al., (2010) ; Christopher et Peck (2004) ; Ponomarov et Holcomb (2009) ; Sheffi(2005b)

Discussion:-

Discussion critique des résultats:

Cette section précise l'apport critique du cadre proposé en montrant comment la résilience des PME sahéniennes émerge d'un enchaînement mécaniste délibéré et non d'une simple réaction par défaut à l'adversité. Premièrement, l'article nuance l'idée selon laquelle les PME seraient naturellement résilientes parce qu'elles seraient flexibles. La flexibilité constitue une condition utile, mais insuffisante : sans une gouvernance minimale, des informations accessibles, des réseaux fiables et des dispositifs de continuité, l'ajustement devient une improvisation et ne protège pas les fonctions essentielles (Doern, 2016b; Herbane, 2019b). Cette réalité impose de distinguer rigoureusement l'adaptation de la transformation. Alors que l'adaptation ajuste les moyens à l'intérieur d'un modèle d'affaires existant, la transformation implique un changement radical de ce modèle, passage au tout-numérique, relocalisation territoriale forcée, reconversion sectorielle, marquant un apprentissage organisationnel par lequel la PME ne cherche plus à retrouver un état initial devenu inaccessible, mais à habiter durablement l'incertitude comme condition normale de son fonctionnement.

Deuxièmement, le cadre dépasse une lecture strictement financière de la vulnérabilité. Même lorsque le financement est disponible, la PME peut disparaître si le marché se contracte, si la gouvernance est fragile, si les fournisseurs deviennent inaccessibles ou si l'entreprise ne dispose d'aucun mécanisme de continuité. La résilience renvoie donc à la capacité à coordonner, protéger et reconfigurer et non au seul accès au crédit (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006b; Elliott et al., 2010). À ce titre, l'intégration du concept de "risque sécuritaire endogène" (Forogo, 2026) est

analytiquement décisive. L'insécurité produit une « stigmatisation territoriale » par laquelle la zone géographique de la PME devient le premier critère de décision bancaire, éclipsant sa performance réelle et sa trajectoire de remboursement. La gestion du risque se transforme alors en compétence de survie indispensable pour maintenir la bancabilité dans des zones de haute instabilité.

Troisièmement, l'article critique la personnalisation excessive de la résilience entrepreneuriale. La résilience dépend bien du dirigeant (Branicki et al., 2018), mais elle ne peut être réduite au courage ou à la créativité individuelle. Dans le Sahel, la survie de la PME dépend également des institutions, des marchés, des infrastructures, des réseaux de coopération et des dispositifs d'appui externes. La résilience entrepreneuriale doit donc être impérativement articulée à une perspective organisationnelle et territoriale (Ewango-Chatelet & Estay, 2023).

Quatrièmement, le cadre proposé adapte les théories de la gouvernance aux PME en contexte de crise. La théorie de l'agence éclaire les enjeux de contrôle et d'alignement des intérêts, mais elle ne suffit pas à elle seule, surtout lorsque la propriété et la direction sont proches (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976b). La théorie de l'intendance, complétée par la théorie des parties prenantes et la dépendance aux ressources, permet de concevoir la gouvernance de crise comme une capacité composite : décider en situation d'incertitude, coordonner les acteurs internes et externes, maintenir la confiance et gérer les dépendances critiques (Davis et al., 1997; Freeman, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978a). Cette articulation théorique constitue l'un des apports distinctifs du cadre proposé.

Cinquièmement, l'article propose une lecture proportionnée de la continuité des activités. Les standards internationaux tels que l'ISO 22301 sont utiles, mais leur valeur dépend de leur traduction en dispositifs accessibles aux PME : identification des activités critiques, sauvegarde des informations, fournisseurs alternatifs, communication de crise, trésorerie minimale et protection du personnel (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). La continuité des activités devient ainsi un outil de résilience réaliste et proportionné, et non un dispositif bureaucratique conçu pour et par les grandes organisations.

Sur le plan théorique, enfin, l'article répond à l'exigence de contribution formulée par Whetten (1989) : il identifie ce qui produit la résilience notamment, l'interaction systémique de quatre mécanismes complémentaires; il explicite comment ces mécanismes s'articulent selon une logique de renforcement mutuel et non d'addition; il justifie pourquoi cette articulation est décisive parce qu'elle convertit des capacités organisationnelles dispersées en protection effective des fonctions essentielles et en reconfiguration durable des ressources; enfin, il délimite le contexte de validité du cadre, à savoir les PME sahéniennes confrontées à une incertitude structurelle, sécuritaire, institutionnelle et climatique, où l'adversité n'est pas exceptionnelle mais constitutive des conditions normales de l'action entrepreneuriale..

Implications managériales:

Cette recherche dépasse le cadre de l'analyse théorique en proposant des leviers d'action permettant de transformer la perception du risque en stratégies opérationnelles de résilience. L'utilité du modèle réside dans son applicabilité directe pour les dirigeants de PME évoluant dans un contexte sahéni instable, où la continuité des activités ne peut plus être envisagée comme une procédure exceptionnelle, mais doit être intégrée comme une compétence permanente de survie organisationnelle (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019).

Pour les dirigeants de PME, l'enjeu principal consiste à opérer une transition d'une gestion intuitive et réactive vers une logique de continuité agile, articulée à la fois à la visibilité des fonctions critiques et à la capacité d'exécution rapide (Teece, 2007b). La visibilité suppose que l'entreprise identifie ses activités essentielles, ses dépendances majeures (fournisseurs, flux d'approvisionnement, canaux de vente) et ses seuils minimaux de trésorerie, en cohérence avec la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978a). La vitesse renvoie à la capacité de reconfigurer les pratiques et les circuits d'approvisionnement, en mobilisant les capacités dynamiques (Teece et al., 1997a).

Concrètement, la continuité agile implique une planification simplifiée mais rigoureuse. Sans exiger des dispositifs lourds, les PME peuvent formaliser des pratiques essentielles, suivi de trésorerie, cartographie des risques, diversification des fournisseurs, sauvegarde des contacts clients, identification des activités critiques, protection du personnel, maintien d'un stock minimal et organisation d'une communication de crise, afin de réduire la dépendance à l'improvisation et de transformer l'expérience de crise en apprentissage organisationnel (Elliott et al., 2010; Lengnick-Hall et al., 2011).

Pour opérationnaliser cette continuité agile, l'entrepreneur sahélien doit structurer un "kit de survie" minimal qui constitue un socle de préparation organisationnelle articulé autour de quatre éléments :

-
- Identification et cartographie des fonctions critiques (chaîne de froid, flux de paiements, approvisionnements prioritaires) ; afin de concentrer les ressources limitées sur ce qui conditionne la survie opérationnelle ;
 - Sauvegarde décentralisée des données essentielles : contacts clients, fournisseurs et informations financières, hors de la zone de choc, pour garantir la continuité informationnelle en cas de rupture physique;
 - Constitution d'un seuil de trésorerie de « guerre » permettant de couvrir les charges fixes lors de fermetures temporaires imposées par l'insécurité ou les perturbations logistiques ;
 - Diversification géographique des réseaux logistiques pour contourner les axes dangereux et réduire la dépendance à un circuit d'approvisionnement unique
-

La résilience managériale passe également par une digitalisation frugale et réaliste. Dans un contexte où l'insécurité physique limite les déplacements et fragilise les circuits commerciaux, des outils simples comme les paiements mobiles, messageries numériques, suivi des stocks, peuvent contribuer à maintenir l'information, les transactions et la relation client. Cette digitalisation doit être envisagée comme une modalité d'adaptation progressive, strictement compatible avec les ressources et les contraintes de la PME (Saravathy, 2001; Teece, 2007a). Enfin, la survie des PME face à l'isolement repose sur résilience relationnelle et territoriale. En s'appuyant sur le capital social et les réseaux territoriaux, les PME peuvent réduire leur vulnérabilité en mutualisant certains moyens logistiques, en partageant des informations critiques et en renforçant des coopérations de court terme tout en consolidant la confiance avec les fournisseurs, les clients et les communautés (Freeman, 1984; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Le réseau territorial devient ainsi une infrastructure relationnelle de stabilisation, soutenant l'accès aux ressources nécessaires à la continuité et compensant partiellement les défaillances institutionnelles.

Implications pour les politiques publiques:

Les implications publiques sont également substantielles et multidimensionnelles. Les politiques d'appui aux PME sahéliennes ne devraient pas se limiter au crédit ou à la promotion générale de l'entrepreneuriat. Elles devraient cibler explicitement les mécanismes qui conditionnent la résilience : (i) un accompagnement de la gouvernance et de la gestion des risques, (ii) l'accès à l'information et au renforcement des réseaux, (iii) des capacités d'adaptation (notamment par des pratiques réalistes d'innovation frugale et de digitalisation progressive) et (iv) des dispositifs positionnés de continuité des activités (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019).

Les PME peuvent devenir des acteurs de stabilisation territoriale, mais seulement si leur résilience est renforcée comme une capacité collective, fondée sur des conditions de coordination et de confiance avec les parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Granovetter, 1973). Dans cette perspective, Forogo (2026) montre que, dans le contexte burkinabè, le risque sécuritaire devient une variable endogène du crédit et produit une stigmatisation territoriale des zones affectées par le conflit. Cette dynamique implique que les politiques publiques doivent aller au-delà du seul risque de défaut classique.

Il est donc impératif d'institutionnaliser des fonds de garantie spécialisés pour les zones fragiles, capables de couvrir non seulement le risque de défaut, mais aussi le risque d'interruption brutale d'activité lié à l'insécurité (Forogo, 2026). Ces instruments doivent évoluer vers une couverture du « risque de crise » global, sécurisant l'entreprise face aux chocs exogènes violents qui interrompent son exploitation, et non plus seulement face au risque de crédit traditionnel.

Par ailleurs, le soutien public devrait s'orienter vers une diversification des produits financiers adaptés aux cycles de crise. Ainsi, des instruments tels que l'affacturage et le financement adossé aux factures peuvent mieux s'adapter aux cycles de crise, surtout lorsque la confiance envers le système formel est fragilisée. Ces dispositifs doivent s'accompagner d'une structuration comptable et numérique progressive des PME, afin de réduire l'asymétrie d'information entre entrepreneurs et financeurs (Pfeffer & Salancik, 1978a) et d'améliorer leur bancabilité dans les zones à haute instabilité.

Enfin, la création d'un dispositif de reconnaissance progressive de la maturité entrepreneuriale mérite d'être sérieusement envisagée. Un tel mécanisme permettrait d'identifier les PME disposant d'un minimum de traçabilité, de gouvernance, de capacités d'adaptation et de continuité opérationnelle, en s'appuyant sur l'idée que les capacités

résilientes se construisent et se traduisent par des pratiques (Duchek, 2020a; Lengnick-Hall et al., 2011). Ce dispositif ne devrait pas constituer une barrière administrative supplémentaire, mais fonctionner comme un outil d'accompagnement vers la bancabilité, la formalisation progressive et la résilience construite.

Limites et recherches futures:

L'article présente néanmoins plusieurs limites qu'il convient d'explicitier avec rigueur. Premièrement, le cadre proposé repose sur une revue critique et intégrative et demeure, à ce titre, non testé empiriquement à partir de données primaires. La recherche vise avant tout la construction et la clarification conceptuelles, conformément aux objectifs assignés aux revues intégratives en sciences de gestion (Snyder, 2019; Torraco, 2016b; Tranfield et al., 2003a).

Deuxièmement, le Sahel ne constitue pas un terrain homogène : les niveaux d'insécurité, la disponibilité des infrastructures, la structure des marchés et la densité des dispositifs institutionnels varient d'un pays à l'autre. Ces contingences peuvent modérer la conversion des mécanismes de gouvernance de crise, de réseaux/ressources, d'adaptation stratégique et de continuité des activités, en résultats effectifs de résilience (Denyer & Tranfield, 2009 ; Webster & Watson, 2002).

Troisièmement, les PME sahéliennes sont hétérogènes par leurs taille, secteur, niveau de formalisation, caractéristiques du dirigeant et l'intensité d'exposition à la crise. Ces caractéristiques influencent la manière dont les capacités et les dépendances se traduisent en pratiques de résilience effectives (Duchek, 2020a; Granovetter, 1973; Lengnick-Hall et al., 2011). Face à ces limites, les recherches futures peuvent s'organiser autour de quatre chantiers complémentaires et intégrés : (1) Reconstitution des séquences par des études qualitatives longitudinales : L'enjeu est de modéliser finement les étapes de construction de la résilience entendues comme anticipation, absorption, adaptation et apprentissage définies par Williams et al. (2017) et Duchek (2020a). Un suivi sur vingt-quatre mois permettrait d'observer en temps réel la bascule entre la simple survie et la transformation organisationnelle face à des crises prolongées, et de documenter les conditions qui favorisent ou entravent cette transition.

(2) Analyse des modérations par des études de cas comparatives au sein de l'AES et du G5 Sahel. Il s'agit de comprendre comment la fragilité institutionnelle locale, décrite par North (1990) et Scott (1995), influence l'efficacité des mécanismes de résilience. Comparer des PME opérant dans différents contextes nationaux (Burkina Faso, Mali, Niger,..) permettrait de tester empiriquement comment les contingences contextuelles conditionne la conversion des mécanismes en résilience effective.

(3) Vérification de la structure mécaniste par des enquêtes quantitatives : Ce chantier vise à tester statistiquement les liens de causalité du modèle intégré en réponse aux exigences de contribution théorique formulées par Whetten (1989). L'utilisation de modèles d'équations structurelles permettrait de démontrer précisément comment les réseaux de parties prenantes facilitent spécifiquement l'innovation frugale et l'adaptation stratégique.

(4) Évaluation de l'impact des instruments financiers spécialisés. L'objectif à ce titre est de mesurer l'efficacité réelle des dispositifs d'appui sur la survie des entreprises en tenant compte de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978a). Des évaluations portant sur des instruments concrets comme la finance islamique, l'affacturage ou les fonds de garantie spécialisés pour les zones de conflit (Forogo, 2026) permettraient d'apprécier leur capacité à assurer la continuité des activités selon les standards de l'ISO 22301 et à réduire la stigmatisation territoriale dans les zones à haute instabilité. Pris ensemble, ces quatre chantiers permettraient de valider, ajuster et nuancer le modèle proposé, tout en renforçant sa pertinence opérationnelle pour la gouvernance, l'accompagnement institutionnel et le développement de la résilience dans les économies sahéliennes fragiles (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003a).

Conclusion:-

Cet article avait pour objectif de proposer un cadre conceptuel permettant de comprendre et d'expliquer la construction de la résilience des PME dans le Sahel en crise. À partir d'une revue critique et intégrative de la littérature, l'analyse montre que la résilience ne peut être réduite ni à la survie immédiate, ni à la flexibilité organisationnelle, ni a fortiori à l'accès au financement. Elle constitue une capacité construite, délibérée et contextualisée, produite par l'interaction systémique entre la gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique et la continuité des activités (Duchek, 2020a; Holling, 1973a; Lengnick-Hall et al., 2011). Cette interaction produit un niveau de résilience organisationnelle supérieur à celui qu'engendrerait chacun de ces mécanismes pris isolément, ce qui constitue le résultat central de l'article.

Sur le plan théorique, la contribution principale réside dans l'articulation de plusieurs champs souvent traités séparément : résilience organisationnelle, gouvernance des PME, capacités dynamiques, théorie des parties prenantes, capital social, innovation frugale et continuité des activités. Cette articulation permet de contextualiser rigoureusement la résilience dans un environnement sahélien structurellement marqué par l'insécurité, la fragilité institutionnelle, les déplacements de population, les perturbations de marché, les chocs climatiques et l'incertitude économique, tout en respectant une logique explicative reliant mécanismes, processus et résultats organisationnels (Whetten, 1989). L'introduction du concept de « risque sécuritaire endogène » et de « stigmatisation territoriale » (Forogo, 2026) constitue à cet égard un apport distinctif, en traitant l'insécurité non comme un choc externe mais comme une variable structurante qui reconfigure en profondeur les conditions de l'action entrepreneuriale.

Sur le plan managérial, le cadre proposé démontre que les dirigeants peuvent renforcer la résilience par des pratiques accessibles, proportionnées et opérationnellement adaptées à leurs capacités réelles: clarification des responsabilités et suivi de la trésorerie (Freeman, 1984; Jensen & Meckling, 1976b), diversification et mobilisation de réseaux fiables (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978a), reconfiguration des ressources par des capacités dynamiques et des approches réalistes d'adaptation (Sarasvathy, 2001; Teece et al., 1997a); mise en œuvre proportionnée de mécanismes simples de continuité des activités préservant les fonctions essentielles, la trésorerie minimale et la confiance des parties prenantes (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019).

Enfin, sur le plan des politiques publiques, l'article invite à repenser substantiellement l'appui aux PME au-delà de la seule logique de financement, en intégrant les dimensions de gouvernance, l'accès à l'information, la digitalisation progressive et la continuité des activités, afin de renforcer la résilience comme une capacité collective et institutionnalisée. Il plaide pour l'institutionnalisation de fonds de garantie spécialisés couvrant le risque de crise global, pour une diversification des produits financiers adaptés aux cycles d'instabilité et pour la création de dispositifs de reconnaissance progressive de la maturité entrepreneuriale, afin de renforcer la résilience comme une capacité à la fois individuelle, collective et institutionnalisée. En définitive, construire la résilience des PME dans le Sahel en crise revient à reconnaître que leur survie dépend moins d'un retour hypothétique à un état antérieur que de leur capacité à gouverner l'incertitude, à mobiliser des relations territorialement ancrées, à adapter continuellement leurs pratiques et à maintenir leurs fonctions essentielles face à l'adversité structurelle. Dans cette perspective, la résilience n'est pas un état que l'on atteint, mais un processus continu d'apprentissage organisationnel, d'adaptation stratégique et de mobilisation des ressources relationnelles et institutionnelles, dont la construction exige un engagement simultané des dirigeants, des institutions publiques et des partenaires au développement (Duchek, 2020a; Williams et al., 2017).

References:-

1. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and Small Firms*. MIT Press.
2. Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press.
3. Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
4. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
5. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006a). Small and Medium-Size Enterprises : Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
7. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006b). Small and Medium-Size Enterprises : Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
8. Bourdieu, P. (1986a). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.
9. Bourdieu, P. (1986b). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.
10. Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How Entrepreneurial Resilience Generates Resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>

11. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
12. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
13. Collier, P. (2000). *Economic Causes of Civil Conflict and their Implications for Policy*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:15402629>
14. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
15. Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (p. 671-689). SAGE.
16. Doern, R. (2016a). Entrepreneurship and Crisis Management : The Experiences of Small Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
17. Doern, R. (2016b). Entrepreneurship and Crisis Management : The Experiences of Small Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
18. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
19. Duchek, S. (2020a). Organizational Resilience : A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
20. Duchek, S. (2020b). Organizational Resilience : A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
21. Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
22. Eisenhardt, K. M. (1989b). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
23. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities : What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
24. Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management : A Crisis Management Approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203866337>
25. Ewango-Chatelet, A., & Estay, C. (2023). Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : Quelles conditions institutionnelles et sociétales? *Revue Organisations & territoires*, 31(3), 95-110. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>
26. Forogo, P. (2026). LE FINANCEMENT DES PME PMI EN CONTEXTE DE CRISE SECURITAIRE AU BURKINA FASO. *International Journal of Advanced Research*, 14(01), 1325-1334. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/22667>
27. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
28. Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
29. Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
30. Herbane, B. (2010). Small Business Research : Time for a Crisis-Based View. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
31. Herbane, B. (2019a). Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
32. Herbane, B. (2019b). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31, 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
33. Holling, C. S. (1973a). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
34. Holling, C. S. (1973b). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
35. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301 : Security and Resilience—Business Continuity Management Systems—Requirements*. ISO. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
36. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976a). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

37. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976b). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
38. KABORE, E. M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 5(2). <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/933>
39. KABORE, E. M. (2025). Compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso à l'aune de la crise sécuritaire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1882>
40. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
41. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
42. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
43. O.E.C.D./S.W.A.C. (2020). *Africapolis. OECD Sahel Development Network / SWAC. —Type : Rapport institutionnel ; Statut : Rapport officiel ; Role : Section 3—Mobiliser des repères sur l'articulation des territoires au Sahel pour ancrer les effets sur l'économie locale des PME*.
44. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978a). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
45. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978b). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
46. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the Concept of Supply Chain Resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
47. Putnam, R. D. (1993a). *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
48. Putnam, R. D. (1993b). *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
49. Radjou, N., & Prabhu, J. (2015a). *Frugal Innovation : How to Do More with Less*. Profile Books.
50. Radjou, N., & Prabhu, J. (2015b). *Frugal Innovation : How to Do More with Less*. Profile Books.
51. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
52. Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE.
53. Sheffi, Y. (2005a). *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
54. Sheffi, Y. (2005b). *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
55. Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology : An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
56. Storey, D. J. (1994a). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
57. Storey, D. J. (1994b). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
58. Teece, D. J. (2007a). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
59. Teece, D. J. (2007b). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
60. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997a). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
61. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997b). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
62. Torraco, R. J. (2005a). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
63. Torraco, R. J. (2005b). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
64. Torraco, R. J. (2016a). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>

65. Torraco, R. J. (2016b). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
66. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003a). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
67. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003b). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
68. United Nations High Commissioner for Refugees. (2023). *Sahel Crisis : Operational Data Portal*. UNHCR. <https://data.unhcr.org/en/situations/sahelcrisis>
69. Webster, J., & Watson, R. T. (2002a). Analyzing the Past to Prepare for the Future : Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
70. Webster, J., & Watson, R. T. (2002b). Analyzing the Past to Prepare for the Future : Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
71. Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
72. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
73. World Bank. (2023a). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. World Bank. <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance>
74. World Bank. (2023b). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. World Bank. <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance>