

1 **Construire la résilience des PME dans le Sahel en crise : revue critique de** 2 **la littérature et cadre conceptuel pour la gouvernance, l'adaptation et la** 3 **continuité des activités**

4 **Résumé**

5 **Contexte** : Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent des acteurs essentiels de
6 l'emploi, de l'innovation locale, de la diversification économique et de la cohésion socio-
7 territoriale. Dans le Sahel, leur rôle devient stratégique, car elles participent au maintien des
8 revenus, à l'approvisionnement des marchés locaux et à la stabilisation de communautés
9 affectées par des crises récurrentes. Toutefois, ces entreprises évoluent dans un environnement
10 marqué par l'insécurité, la fragilité institutionnelle, les déplacements de population, les
11 perturbations des marchés, les ruptures d'approvisionnement, les chocs climatiques, les
12 contraintes énergétiques et un accès limité au financement. Dans un tel contexte, leur survie
13 dépend de leur capacité à anticiper les risques, préserver leurs fonctions essentielles, mobiliser
14 leurs réseaux et transformer leurs pratiques organisationnelles.

15 **Méthodes** : Cet article repose sur une revue critique et intégrative de la littérature. Il mobilise
16 les travaux sur les PME et le développement, la résilience organisationnelle, la gouvernance
17 d'entreprise, les capacités dynamiques, la théorie des parties prenantes, l'innovation frugale,
18 la digitalisation et la continuité des activités. La démarche consiste à confronter les principales
19 positions théoriques, à identifier leurs limites lorsqu'elles sont appliquées aux PME
20 sahéniennes, puis à construire un cadre conceptuel adapté aux environnements fragiles.

21 **Résultats** : L'analyse montre que la résilience des PME sahéniennes ne peut être réduite ni à
22 une qualité individuelle du dirigeant, ni à une simple flexibilité organisationnelle, encore
23 moins à l'accès au financement. Elle résulte de l'interaction entre quatre mécanismes : la
24 gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique
25 et la continuité des activités. L'article propose ainsi un cadre conceptuel intégré permettant
26 d'expliquer la construction de la résilience des PME dans le Sahel en crise.

27 **Conclusion** : La résilience des PME sahéniennes doit être comprise comme une capacité
28 construite, située et relationnelle. Elle ne relève pas d'une réaction ponctuelle aux crises, mais
29 d'un processus combinant anticipation, absorption, adaptation, apprentissage et
30 transformation. L'article contribue à la littérature en articulant les variables gouvernance,
31 réseaux, adaptation et continuité des activités dans un contexte sahélien fragile.

32 **Mots-clés** : PME ; résilience organisationnelle ; Sahel ; gouvernance de crise ; adaptation
33 stratégique ; continuité des activités ; réseaux de parties prenantes ; contexte fragile.

34 **Abstract**

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

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

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

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

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

66 1. Introduction

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

76 Cependant,il serait erroné d'idéaliser les PME.Toutefois, la littérature souligne que les
 77 avantages généralement associés à ces dernières demeurent conditionnés par les ressources
 78 disponibles, la qualité de la gouvernance et l'environnement institutionnel dans lequel elles
 79 évoluent. La flexibilité, souvent présentée comme un avantage compétitif, peut se transformer
 80 en fragilité lorsque l'entreprise dispose d'une faible capitalisation, d'une gestion informelle,
 81 d'une dépendance excessive au dirigeant ou d'un accès limité aux mécanismes formels de
 82 financement. Storey (1994a) souligne le rôle des petites entreprises dans la dynamique de
 83 l'emploi, tandis qu'Acs et Audretsch(1990) et Audretsch(1995)insistent sur leur contribution à
 84 l'innovation. Néanmoins, ces apports demeurent fortement conditionnés par la qualité de
 85 l'environnement institutionnel, financier et infrastructurel dans lequel les PME opèrent.

86 Dans le Sahel, cette tension entre une importance économique et une vulnérabilité structurelle
 87 prend une intensité particulière. Les PME n'y subissent pas une crise isolée, mais une
 88 combinaison de perturbations sécuritaires, institutionnelles, climatiques, sociales et

89 économiques. L'OCDE/SWAC (2020) montre que la crise sécuritaire perturbe le
 90 fonctionnement des marchés et les prix céréaliers dans plusieurs zones affectées par la
 91 violence. Les déplacements de population modifient la géographie de la demande et de la
 92 main-d'œuvre ; les ruptures logistiques renchérissent les approvisionnements ; les chocs
 93 climatiques accentuent l'incertitude des revenus ; l'accès limité à l'énergie et au financement
 94 restreint les capacités productives. La PME sahélienne devient ainsi une organisation située,
 95 insérée dans un environnement où l'incertitude n'est pas exceptionnelle, mais structurelle.

96 Or, la littérature disponible éclaire plusieurs dimensions de cette problématique tout en
 97 demeurant fragmentée. Les travaux sur la résilience organisationnelle indiquent que les
 98 organisations confrontées à l'adversité doivent anticiper, absorber, s'adapter et apprendre
 99 (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011; Williams et al., 2017). Les recherches sur les PME
 100 soulignent l'importance de la résilience entrepreneuriale et des ressources limitées (Branicki
 101 et al., 2018; Herbane, 2019a). Les théories de la gouvernance mettent en évidence le rôle du
 102 contrôle, de la confiance et des parties prenantes (Eisenhardt, 1989a; Freeman, 1984; Jensen
 103 & Meckling, 1976a). Les capacités dynamiques expliquent l'adaptation et la reconfiguration
 104 des ressources (Teece et al., 1997a; Teece, 2007a), tandis que la littérature sur la continuité
 105 des activités insiste sur le maintien des fonctions essentielles en cas de perturbation (Elliott et
 106 al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). Toutefois, peu de travaux
 107 articulent ces dimensions dans un cadre intégratif spécifiquement adapté aux PME
 108 sahéliennes.

109 Dans cette perspective, cet article vise à contribuer à un type de connaissance "theory-
 110 building" : non seulement décrire les facteurs associés à la résilience, mais proposer une
 111 architecture explicative reliant les mécanismes clés à la construction de la résilience dans le
 112 Sahel. La question centrale est donc la suivante : comment la gouvernance, l'adaptation
 113 stratégique, les ressources relationnelles et la continuité des activités contribuent-elles à la
 114 construction de la résilience des PME dans le Sahel en crise ?

115 L'objectif est de développer un cadre conceptuel intégratif permettant de dépasser les lectures
 116 strictement financières ou entrepreneuriales de la résilience, afin d'inscrire l'analyse dans une
 117 perspective organisationnelle, relationnelle et territoriale. L'article est donc structuré en
 118 conséquence : (i) la section 2 présente la démarche de revue critique et intégrative mobilisée ;
 119 (ii) la section 3 synthétise les résultats et formalise le cadre conceptuel ; (iii) la section 4
 120 discute l'apport théorique et les implications managériales et institutionnelles.

121 Sur le plan théorique, l'article apporte trois contributions principales. Premièrement, il
 122 articule des champs souvent traités séparément- résilience organisationnelle, gouvernance des
 123 PME, capacités dynamiques, théorie des parties prenantes, innovation frugale et continuité
 124 des activités- en montrant leurs complémentarités dans un contexte fragile. Deuxièmement, il
 125 contextualise le raisonnement au Sahel, en traitant cet environnement comme un espace
 126 d'épreuve où l'incertitude reconfigure les conditions de l'action entrepreneuriale.
 127 Troisièmement, il propose une grille d'analyse susceptible d'orienter les dirigeants, les
 128 institutions publiques et les partenaires au développement vers des dispositifs de résilience
 129 plus adaptés aux réalités des PME sahéliennes. Contrairement aux approches antérieures qui
 130 analysent séparément les ressources, les capacités entrepreneuriales ou les facteurs
 131 organisationnels, le modèle proposé met en évidence un mécanisme intégré fondé sur
 132 l'interaction entre gouvernance de crise, réseaux de parties prenantes, adaptation stratégique
 133 et continuité des activités. Cette articulation constitue la contribution théorique centrale de
 134 l'article.

135 2. Matériels et méthodes

136 2.1. Démarche méthodologique

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

146 La revue s'inscrit dans une logique inspirée des recommandations méthodologiques proposées
 147 en sciences de gestion : elle vise une connaissance organisée et transparente (Tranfield et al.,
 148 2003a), établit des liens entre contexte, mécanismes et résultats (Denyer & Tranfield, 2009),
 149 et privilégie les revues intégratives lorsque le champ est fragmenté (Torraco, 2005a, 2016a;
 150 Webster & Watson, 2002a). Le caractère non systématique au sens strict s'explique par
 151 l'objectif de l'article qui consiste à produire une synthèse théorique contextualisée, plutôt
 152 qu'un inventaire quantitatif exhaustif.

153 La sélection des sources a suivi un flux documentaire rigoureux. Au total, 120 sources ont été
 154 initialement identifiées à partir des bases retenues. Après élimination des doublons et des
 155 documents ne répondant pas aux critères d'inclusion, 85 sources ont fait l'objet d'une lecture
 156 approfondie. Finalement, 71 références ont été retenues en raison de leur pertinence théorique
 157 et de leur contribution à la compréhension des quatre mécanismes constitutifs du modèle
 158 conceptuel : la gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes,
 159 l'adaptation stratégique et la continuité des activités. Le corpus présente un équilibre
 160 stratégique entre théorie et contexte : 85 % des sources sont académiques, structurant les liens
 161 de causalité (agence, ressources, capital social), tandis que 15 % sont des sources
 162 institutionnelles (OCDE/SWAC, HCR, Banque mondiale) permettant d'ancrer le modèle dans
 163 les réalités sahéliennes.

164 La recherche documentaire a combiné des sources académiques et institutionnelles. Les
 165 sources académiques ont été identifiées à partir de bases et plateformes reconnues (Google
 166 Scholar, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Wiley et Taylor &
 167 Francis). Les sources institutionnelles proviennent notamment de la Banque mondiale, de
 168 l'IFC, de l'OCDE/SWAC, du PNUD, de la Banque africaine de développement, de l'OIT,
 169 d'OCHA, du HCR et du GIEC. La couverture temporelle est principalement comprise entre
 170 1990 et 2026, tout en intégrant quelques références fondatrices antérieures lorsque leur
 171 contribution théorique demeure structurante (Bourdieu, 1986a; Freeman, 1984; Holling,
 172 1973a; Jensen & Meckling, 1976b). L'articulation entre travaux théoriques et sources
 173 institutionnelles répond à une exigence méthodologique : les premiers structurent les
 174 concepts, tandis que les secondes permettent de contextualiser le raisonnement dans le Sahel.

175 Sur le plan analytique, la revue combine une confrontation des perspectives, l'identification
 176 des convergences et des limites lors de l'application des théories aux PME sahéliennes, puis
 177 l'élaboration d'un cadre conceptuel intégré articulant plusieurs mécanismes de résilience.

178 *Tableau 1. Stratégie de revue critique : étapes et logique de codage*

179 **2.2. Définitions et articulation conceptuelle**

180 Afin d'assurer une cohérence interne et une lisibilité du cadre, l'article mobilise les définitions
181 et clarifications analytiques suivantes.

182 D'abord, la résilience des PME est appréhendée comme une capacité construite, située et
183 relationnelle, produite par un processus cumulatif combinant anticipation, absorption,
184 adaptation, apprentissage et transformation (Duchek, 2020; Holling, 1973b; Lengnick-Hall et
185 al., 2011; Williams et al., 2017). Cette acceptation implique que la résilience ne se réduit ni à
186 un retour simple à l'équilibre (Holling, 1973a), ni à une flexibilité organisationnelle générique,
187 ni à l'accès au financement comme condition suffisante. Elle renvoie à la manière dont
188 l'entreprise maintient ses fonctions essentielles tout en reconfigurant ses ressources et
189 pratiques afin de préserver sa viabilité dans la durée (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al.,
190 2011).

191 Ensuite, la Gouvernance de crise correspond à la capacité de la PME à structurer la décision
192 en contexte d'incertitude, à clarifier les responsabilités, à organiser la gestion des risques et à
193 préserver une confiance minimale avec les parties prenantes (Eisenhardt, 1989a; Freeman,
194 1984; Jensen & Meckling, 1976b). Dans une logique de gouvernance, ces mécanismes visent
195 l'alignement, le contrôle et la coordination des actions, en particulier les coûts liés aux intérêts
196 divergents et aux problèmes d'information (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976b).
197 Dans les PME, où la propriété et la direction peuvent être étroitement liées, l'effectivité de la
198 gouvernance doit être comprise comme une capacité organisationnelle de conversion de
199 l'information en actions, et non seulement comme l'existence de dispositifs formels (Freeman,
200 1984).

201 Par ailleurs, les ressources et réseaux de parties désignent l'ensemble des relations
202 mobilisables permettant l'accès à l'information, aux ressources alternatives, à la confiance et à
203 la légitimité (Freeman, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978a). Dans une perspective de
204 dépendance aux ressources, la survie organisationnelle dépend de la manière dont l'entreprise
205 gère ses dépendances externes (Pfeffer & Salancik, 1978a). De manière complémentaire, la
206 théorie du capital social explique comment les réseaux, la confiance et les normes peuvent
207 devenir des ressources économiques facilitant l'accès à des moyens et opportunités (Bourdieu,
208 1986b; Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, 1993a).

209 En outre, l'adaptation stratégique renvoie à la reconfiguration des ressources et des pratiques
210 face aux changements et aux perturbations. Elle s'inscrit dans la logique des capacités
211 dynamiques, c'est-à-dire l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer des compétences
212 internes et externes lorsque l'environnement évolue (Teece et al., 1997a; Teece, 2007a). Dans
213 les contextes instables, cette reconfiguration peut prendre des formes rapides, expérimentales
214 et tirées des moyens disponibles, notamment par l'effectuation et le bricolage entrepreneurial
215 (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001). L'innovation frugale prolonge cette approche en
216 visant la création de davantage de valeur avec moins de ressources (Radjou & Prabhu, 2015a).
217 Enfin, la numérisation est traitée comme une modalité d'adaptation réaliste et progressive,
218 susceptible d'amplifier la reconfiguration lorsqu'elle est compatible avec les capacités et
219 contraintes de la PME (Teece, 2007a).

220 Dans la même logique, la continuité des activités correspond à la capacité à préserver, en cas
221 de perturbation, les fonctions essentielles de l'entreprise afin de limiter la désorganisation et
222 d'assurer la poursuite opérationnelle (Elliott et al., 2010; International Organization for
223 Standardization, 2019). Elle s'inscrit dans l'articulation entre gestion de crise et maintien des
224 fonctions critiques, en traduisant des principes de préparation, de sauvegarde d'informations,

225 de continuité des relations commerciales et de protection des ressources de base (Elliott et al.,
226 2010; Sheffi, 2005a).

227 Enfin, pour éviter une confusion fréquente entre préparation et maintien, l'anticipation est
228 traitée comme la capacité à prévoir, identifier et organiser des réponses avant ou dès le début
229 de la perturbation (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). La continuité renvoie, quant à elle,
230 au maintien effectif et opérationnel des activités critiques pendant et/ou après la perturbation
231 (Elliott et al., 2010; International Organization for Standardization, 2019). Cette distinction
232 permet d'articuler de façon plus précise les mécanismes du cadre : l'anticipation prépare la
233 réallocation et l'ajustement, tandis que la continuité stabilise les fonctions essentielles.

234 **2.3. Stratégie de revue, critères de sélection et logique de codage**

235 La construction du cadre repose sur une procédure structurée en cinq étapes : (1) stratégie de
236 recherche et constitution du corpus initial ; (2) sélection et tri des sources selon des critères de
237 pertinence et de qualité ; (3) codage thématique ; (4) synthèse et construction du cadre
238 conceptuel ; (5) ancrage contextuel au Sahel, en tenant compte de l'incertitude sécuritaire,
239 institutionnelle, économique et climatique (Denyer & Tranfield, 2009; Tranfield et al., 2003b).

240 Les sources ont été sélectionnées selon quatre critères : pertinence thématique, qualité
241 scientifique, conceptuelle et adéquation contextuelle (Snyder, 2019; Webster & Watson,
242 2002b).

243 Les critères d'exclusion visaient principalement des sources non vérifiables, des textes
244 d'opinion sans fondement scientifique, des publications sans lien direct avec l'objet, ou des
245 sources sans utilité conceptuelle pour le modèle proposé (Snyder, 2019; Torraco, 2005b,
246 2016a).

247 Afin d'assurer la traçabilité et la robustesse conceptuelle du travail, chaque source de retenue
248 a été examinée à l'aide d'une grille de lecture dépendante précisant (i) l'objet d'analyse (PME
249 en environnement fragile) et (ii) les catégories mécanistes du cadre de conceptualisation.

250 Les extraits pertinents ont ensuite été codés, non comme des résultats isolés, mais comme des
251 éléments susceptibles d'éclairer les relations entre mécanisme et processus de résilience
252 (Webster & Watson, 2002a).

253 Les divergences entre auteurs ont été conservées lorsqu'elles signalaient des limites
254 d'applicabilité au contexte sahélien, afin de ne pas réduire la contribution théorique à une
255 simple agrégation narrative (Denyer & Tranfield, 2009).

256 Cette comparaison a permis de décider de l'intégration ou de la mise à l'écart de certaines
257 contributions sur la base de leur utilité conceptuelle pour articuler les quatre mécanismes
258 (Tranfield et al., 2003b; Webster & Watson, 2002a).

259 La logique de codage a consisté à extraire, dans chaque source, les éléments susceptibles
260 d'éclairer au moins un mécanisme parmi les catégories suivantes : (i) gouvernance de crise ;
261 (ii) ressources et réseaux ; (iii) l'adaptation ; (iv) continuité des activités.

262 L'intégration finale procède par mise en évidence de complémentarités et par justification
263 contextuelle : le modèle est proposé comme une grille explicative adaptée aux spécificités
264 sahéliennes, et non comme un simple assemblage de résultats.

265 Enfin, il importe de noter que l'article repose exclusivement sur une revue de littérature et
266 l'analyse de sources secondaires, aucune collecte de données primaires n'a été réalisée.

267 L'article n'implique donc pas de participants humains ou animaux, d'entretien, d'enquête de
 268 terrain ou de traitement de données personnelles ; aucune approbation éthique spécifique n'est
 269 donc requise.

270 L'analyse demeure soumise aux principes d'intégrité académique, de traçabilité des sources et
 271 d'attribution correcte des idées, conformément à l'exigence de rigueur et de transparence dans
 272 la construction des connaissances par revue de littérature (Denyer & Tranfield, 2009; Snyder,
 273 2019; Tranfield et al., 2003a).

274 **3. Résultats : synthèse critique et construction du cadre conceptuel**

275 **3.1. Vulnérabilité multidimensionnelle des PME sahéliennes**

276 Le premier résultat de la revue atteste que les PME sahéliennes ne sont pas vulnérables
 277 uniquement en raison de leur taille, mais parce qu'elles cumulent des fragilités
 278 organisationnelles, financières, institutionnelles, territoriales et sécuritaires. Dans la
 279 littérature, la petite taille est souvent associée à la flexibilité et à la proximité avec les clients
 280 (Acs & Audretsch, 1990; Storey, 1994a). Cette vision doit toutefois être nuancée. La
 281 flexibilité peut devenir une vulnérabilité si elle repose sur une faible capitalisation, une
 282 absence de procédures, une trésorerie fragile et une dépendance excessive au dirigeant.

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

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

298 Dans le Sahel, ces vulnérabilités internes sont amplifiées par des contraintes externes.
 299 L'insécurité perturbe les marchés, les routes et les flux d'approvisionnement ; les
 300 déplacements de population modifient la demande locale et l'offre de travail ; les chocs
 301 climatiques affectent les revenus agricoles et les prix ; l'accès limité à l'énergie réduit les
 302 capacités productives. La crise ne crée donc pas seulement un risque supplémentaire ; elle
 303 transforme les conditions mêmes de l'action entrepreneuriale. La résilience des PME
 304 sahéliennes doit ainsi être pensée comme une construction, et non comme une propriété
 305 spontanée de leur flexibilité.

306 **3.2. Environnement institutionnel et sécuritaire**

307 Le deuxième résultat est que l'environnement institutionnel et sécuritaire constitue un
 308 déterminant direct de la résilience. North (1990) montre que les institutions réduisent
 309 l'incertitude en structurant les interactions économiques ; Scott (1995) distingue les piliers
 310 réglementaire, normatif et cognitif des institutions. Dans les zones sahéliennes affectées par

311 l'insécurité, ces trois dimensions peuvent être simultanément fragilisées : règles instables ou
 312 difficilement applicables, normes de confiance perturbées, repères cognitifs affaiblis face à
 313 l'incertitude.

314 Cette perspective institutionnelle corrige une limite fréquente des approches centrées
 315 uniquement sur les capacités internes des entreprises. Une PME peut être bien dirigée, mais
 316 demeurer vulnérable si les routes sont dangereuses, les marchés fermés, l'énergie indisponible
 317 ou les contrats difficilement exécutables. À l'inverse, expliquer toute fragilité par
 318 l'environnement conduirait à nier la capacité d'action des dirigeants. La position la plus
 319 robuste consiste donc à considérer la résilience comme le produit d'une interaction entre
 320 capacités internes et conditions externes.

321 La théorie de la dépendance aux ressources renforce cette analyse. Pfeffer et Salancik(1978b)
 322 montrent que les organisations survivent en gérant leurs dépendances externes. Pour les PME
 323 sahéniennes, ces dépendances concernent les fournisseurs, les transporteurs, les clients, les
 324 réseaux d'information, les institutions financières, les collectivités locales et parfois les
 325 organisations humanitaires ou de développement. La résilience ne consiste pas à être
 326 indépendant de l'environnement, mais à diversifier et sécuriser les dépendances critiques.

327 **3.3. Résilience organisationnelle : de la survie à la transformation**

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

335 Lengnick-Hall et al.,(2011) considèrent la résilience comme une capacité organisationnelle
 336 construite à partir de ressources cognitives, comportementales et relationnelles. Williams et al.
 337 (2017) analysent les réponses à l'adversité en distinguant absorption, adaptation et
 338 transformation. Duchek (2020) propose une vision processuelle articulant anticipation, coping
 339 et adaptation. Ces approches permettent de dépasser la conception passive de la résilience.
 340 Dans cette perspective, une PME résiliente n'attend pas seulement la fin de la crise ; elle
 341 apprend, ajuste ses pratiques et reconfigure ses ressources.

342 Toutefois, deux excès méritent d'être évités. Le premier consisterait à romantiser la résilience
 343 des PME africaines en la présentant comme une endurance naturelle ; cette lecture invisibilise
 344 les coûts humains, financiers et psychologiques des crises. La seconde lecture consisterait à
 345 considérer les PME sahéniennes comme passives face à leur environnement ; cette lecture
 346 néglige leur créativité, leur apprentissage et leur capacité à mobiliser des solidarités
 347 économiques.

348 **3.4. Gouvernance de crise des PME**

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

355 La théorie de l'intendance offre une lecture complémentaire en considérant le dirigeant
 356 comme un acteur engagé dans la pérennité de l'organisation (Davis et al., 1997). Toutefois,
 357 elle peut sous-estimer les tensions entre intérêts familiaux, besoins de trésorerie, obligations
 358 sociales et investissement productif. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et
 359 Donaldson et Preston (1995) élargit la perspective en intégrant à la fois clients, fournisseurs,
 360 salariés, communautés, institutions financières et autorités locales. En contexte sahélien, cette
 361 approche est particulièrement pertinente, car la survie de la PME dépend fortement de la
 362 confiance et des relations territoriales.

363 La gouvernance de crise peut ainsi être définie comme la capacité de la PME à structurer la
 364 décision, clarifier les responsabilités, suivre la trésorerie, séparer autant que possible les
 365 finances personnelles et professionnelles, identifier les risques critiques et maintenir la
 366 confiance avec les parties prenantes. Elle transforme l'improvisation individuelle en capacité
 367 organisationnelle. D'où la proposition suivante : P1. Une gouvernance de crise fondée sur la
 368 clarté décisionnelle, la transparence minimale, la gestion des risques et la confiance des
 369 parties prenantes renforce la résilience des PME dans le Sahel en crise.

370 **3.5. Ressources, réseaux et parties prenantes**

371 Le cinquième résultat soutient que les PME sahéliennes construisent leur résilience dans et
 372 par les réseaux. Barney (1991) souligne que les ressources rares et difficilement imitables
 373 peuvent soutenir l'avantage compétitif, mais cette théorie doit être adaptée aux PME
 374 faiblement dotées. Pour beaucoup d'entre elles, la question centrale n'est pas la possession de
 375 ressources abondantes, mais la capacité à accéder rapidement à des ressources externes.
 376 Pfeffer et Salancik(1978a) permettent de penser cette dépendance comme un enjeu de survie
 377 organisationnelle.

378 Dans cette logique, la théorie du capital social approfondit cette analyse. Bourdieu (1986b),
 379 Coleman (1988), Putnam (1993b) et Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que les réseaux, la
 380 confiance et les normes peuvent devenir des ressources économiques. Dans le Sahel, les
 381 relations avec les fournisseurs, les transporteurs, les clients, les associations professionnelles,
 382 les communautés, les institutions financières, les ONG et les collectivités locales constituent
 383 des infrastructures invisibles de résilience. Elles donnent accès à l'information, au crédit
 384 informel, aux opportunités commerciales, à la médiation et à la légitimité.

385 Ces réseaux peuvent cependant être ambivalents. Granovetter (1973, 1985) montre que les
 386 liens faibles ouvrent l'accès à de nouvelles informations, tandis que les liens forts peuvent
 387 soutenir la confiance. Mais les réseaux familiaux ou communautaires peuvent aussi exercer
 388 des pressions sur la trésorerie ou enfermer l'entrepreneur dans des obligations coûteuses. La
 389 résilience relationnelle repose donc sur la qualité, la diversité et la fiabilité des réseaux, plutôt
 390 que sur leur seule existence. La proposition P2 en découle. Ainsi, la diversité et la qualité des
 391 réseaux de parties prenantes renforcent la résilience des PME sahéliennes en facilitant l'accès
 392 aux ressources, à l'information, à la confiance et aux opportunités d'adaptation.

393 **3.6. Adaptation stratégique, innovation frugale et digitalisation**

394 Le sixième résultat est que la résilience dépend de la capacité à recomposer rapidement les
 395 ressources et les pratiques. Les capacités dynamiques désignent l'aptitude à intégrer,
 396 construire et reconfigurer les compétences internes et externes face aux changements(Teece et
 397 al., 1997a; Teece, 2007b). Eisenhardt et Martin (2000) nuancent cette perspective en montrant
 398 que, dans les environnements instables, ces capacités peuvent être simples, rapides et
 399 expérimentales.

400 Cette lecture est particulièrement adaptée aux PME sahéliennes. Leur adaptation ne prend pas
 401 nécessairement la forme de plans sophistiqués ; elle se manifeste par des micro-ajustements :
 402 changer de fournisseur, modifier les horaires, diversifier les produits, utiliser les paiements
 403 mobiles, vendre par messagerie, mutualiser le transport ou déplacer temporairement l'activité.
 404 Sarasvathy(2001) éclaire cette logique à travers l'effectuation, qui consiste à agir à partir des
 405 moyens disponibles plutôt qu'à partir d'objectifs prédéterminés. Baker et Nelson (2005)
 406 montrent, avec le bricolage entrepreneurial, que les entrepreneurs peuvent créer des solutions
 407 à partir de ressources limitées.

408 L'innovation frugale prolonge cette logique. Radjou et Prabhu ((2015b) la définissent comme
 409 la capacité à créer davantage de valeur avec moins de ressources. Dans le Sahel, elle peut
 410 prendre la forme d'offres simplifiées, de formats plus accessibles, de circuits courts, de ventes
 411 groupées, d'usage des réseaux sociaux ou de solutions numériques légères. La digitalisation
 412 doit toutefois être réaliste. Elle dépend de bien de facteurs comme disponibilité de
 413 l'électricité, d'Internet, des compétences numériques et de la confiance dans les paiements.
 414 Cela conduit à notre proposition P3. Les capacités d'adaptation stratégique, d'innovation
 415 frugale et de digitalisation progressive renforcent la résilience lorsqu'elles permettent de
 416 reconfigurer les ressources sans détruire les capacités futures de l'entreprise. Au Sahel,
 417 l'innovation frugale n'est pas seulement un choix stratégique mais une nécessité de survie :
 418 elle permet de maintenir la valeur client malgré la rareté extrême des ressources et la
 419 dégradation des infrastructures.

420 **3.7. Continuité des activités**

421 La continuité des activités, comme septième résultat, constitue un mécanisme essentiel de
 422 résilience, mais qu'elle doit être adaptée aux PME. L'ISO 22301 définit la continuité des
 423 activités comme une démarche destinée à permettre à une organisation de poursuivre ses
 424 fonctions essentielles en cas de perturbation. Elliott et al.,(2010) lient la continuité à la gestion
 425 de crise, tandis queHerbane(2010, 2019a) souligne que les PME sont souvent moins préparées
 426 que les grandes organisations à formaliser ce type de dispositif.

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

435 La continuité a également une dimension relationnelle. Une PME qui maintient une
 436 communication avec ses clients et fournisseurs pendant les perturbations conserve la
 437 confiance, ressource critique en contexte de crise. Il en découle la proposition P4. Les
 438 mécanismes simples et proportionnés de continuité des activités renforcent la résilience des
 439 PME sahéliennes en préservant leurs fonctions essentielles, leur trésorerie, leurs relations
 440 commerciales et la confiance des parties prenantes.

441 **3.8. Cadre conceptuel intégré**

442 Les résultats convergent vers un cadre conceptuel intégré. Le point de départ est le contexte
 443 sahélien de crise, caractérisé par l'insécurité, la fragilité institutionnelle, les déplacements de
 444 population, les chocs climatiques, les ruptures logistiques, les marchés perturbés et un accès
 445 limité au financement(KABORE, 2022). Ce contexte accentue les vulnérabilités des PME :

446 faible capitalisation, informalité, dépendance au dirigeant, faible planification et dépendance à
447 quelques fournisseurs ou clients(KABORE, 2025; Storey, 1994b)

448 Face à ces vulnérabilités, quatre mécanismes de résilience sont identifiés : la gouvernance de
449 crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique et la continuité
450 des activités. Ces mécanismes ne fonctionnent pas isolément. La gouvernance facilite la
451 coordination ; les réseaux donnent accès aux ressources; l'adaptation permet la
452 reconfiguration ; la continuité préserve les fonctions essentielles ; la confiance produite par
453 ces mécanismes renforce à son tour les réseaux et la gouvernance. Pour la proposition P5. qui
454 en découle, la résilience des PME sahéliennes résulte de l'effet combiné de la gouvernance de
455 crise, des réseaux de parties prenantes, de l'adaptation stratégique et de la continuité des
456 activités dans un environnement marqué par l'incertitude sécuritaire, institutionnelle,
457 économique et climatique.La hiérarchie de ces mécanismes varie selon la nature du choc : la
458 continuité des activités est primordiale face aux ruptures logistiques (accès physique), tandis
459 que les ressources relationnelles (réseaux) deviennent le pivot central pour contrer la
460 contraction de la demande ou les chocs de confiance sur les marchés. L'effet combiné de ces
461 quatre dimensions produit un niveau de résilience supérieur à celui obtenu par chacun de ces
462 mécanismes pris isolément.

463 *[insérer Figure 1. De l'anomalie au risque endogène : le creuset sahélien.]*

464 La vulnérabilité des PME sahéliennes ne relève pas de leur seule taille, mais d'une
465 stigmatisation territoriale où l'incertitude devient structurelle (Forogo, 2026).

466 *[insérerFigure 2.Modèle intégratif de la résilience systémique des PME en zones de haute instabilité (adapté de*
467 *Forogo, (2026), Freeman (1984), Pfeffer et Salancik(1978a), Herbane(2019a) et ISO 22301 (2019).]*

468 *[insérer Tableau 2. Dimensions du cadre conceptuel et références théoriques.]*

469 **4. Discussion**

470 **4.1. Discussion critique des résultats**

471 Cette partie permet de préciser l'apport critique du cadre proposé en montrant comment la
472 résilience des PME sahéliennes émerge d'un enchaînement mécaniste et non d'une simple
473 réaction "par défaut". Premièrement, l'article nuance l'idée selon laquelle les PME seraient
474 naturellement résilientes parce qu'elles seraient flexibles. La flexibilité constitue une
475 condition utile, mais insuffisante : sans une gouvernance minimale, des informations
476 accessibles, des réseaux fiables et des dispositifs de continuité, l'ajustement devient une
477 improvisation et ne protège pas les fonctions essentielles (Doern, 2016b; Herbane,
478 2019b). Cette réalité impose de voir la résilience comme une transformation structurelle plutôt
479 qu'une simple adaptation. Alors que l'adaptation ajuste les moyens, la transformation implique
480 un changement radical de modèle d'affaire. Par exemple, le passage au tout-numérique ou une
481 relocalisation territoriale forcée, marquant un apprentissage où la PME ne cherche plus à
482 revenir à l'état initial, mais à habiter durablement l'incertitude.

483 Deuxièmement, le cadre dépasse une lecture strictement financière de la vulnérabilité. Même
484 lorsque le financement est disponible, la PME peut disparaître si le marché se contracte, si la
485 gouvernance est fragile, si les fournisseurs deviennent inaccessibles ou si l'entreprise ne
486 dispose d'aucun mécanisme de continuité. Autrement dit, la résilience renvoie à la capacité à
487 coordonner, protéger et reconfigurer et non au seul accès au crédit (Beck & Demirgüç-Kunt,
488 2006b; Elliott et al., 2010). À ce titre, l'intégration du concept de "risque sécuritaire
489 endogène" (Forogo, 2026) est cruciale. L'insécurité produit une "stigmatisation territoriale" où

490 la zone géographique de la PME devient le premier critère de décision pour les banques,
 491 éclipsant sa performance réelle. La gestion du risque devient alors une compétence de survie
 492 indispensable pour maintenir la bancabilité dans des zones de haute instabilité.

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

499 Quatrièmement, le cadre proposé adapte les théories de la gouvernance aux PME en contexte
 500 de crise. La théorie de l'agence éclaire les enjeux de contrôle et d'alignement des intérêts,
 501 mais elle ne suffit pas à elle seule, surtout lorsque la propriété et la direction sont
 502 proches (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976b). La théorie de l'intendance,
 503 complétée par la théorie des parties prenantes et la dépendance aux ressources, permet de
 504 comprendre la gouvernance de crise comme une capacité à décider, coordonner, maintenir la
 505 confiance et gérer les dépendances critiques (Davis et al., 1997; Freeman, 1984; Pfeffer &
 506 Salancik, 1978a).

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

514 Sur le plan théorique, enfin, l'article répond à l'exigence de contribution formulée par
 515 Whetten (1989). Il précise ce qui explique le phénomène par l'interaction de mécanismes,
 516 ensuite, comment les quatre dimensions sont liées, pourquoi ces liens importent (conversion
 517 en protection des fonctions essentielles et reconfiguration) et dans quel contexte ils
 518 s'appliquent aux environnements sahéliens fragiles.

519 **4.2. Implications managériales**

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

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

534 Concrètement, la continuité agile implique une planification simplifiée mais rigoureuse. Sans
 535 exiger des dispositifs lourds, les PME peuvent formaliser des pratiques essentielles, suivi de

536 trésorerie, cartographie des risques, diversification des fournisseurs, sauvegarde des contacts
 537 clients, identification des activités critiques, protection du personnel, maintien d'un stock
 538 minimal et organisation d'une communication de crise, afin de réduire la dépendance à
 539 l'improvisation et de transformer l'expérience de crise en apprentissage organisationnel
 540 (Elliott et al., 2010; Lengnick-Hall et al., 2011). Pour opérationnaliser cette continuité agile,
 541 l'entrepreneur sahélien doit structurer un "kit de survie" minimal :

-
- 542 • Identification des fonctions critiques (chaîne de froid, paiements) ;
 - 543 • Sauvegarde décentralisée des données contacts et financières hors zone de choc ;
 - 544 • Seuil de trésorerie de "guerre" pour couvrir les charges fixes lors de fermetures
 - 545 temporaires ;
 - 546 • Diversification géographique des réseaux logistiques pour contourner les axes
 - 547 dangereux.
-

548 La résilience managériale passe également par une digitalisation frugale et réaliste. Dans un
 549 contexte où l'insécurité physique limite les déplacements et fragilise les circuits
 550 commerciaux, des outils simples (paiements mobiles, messageries numériques, suivi des
 551 stocks) peuvent contribuer à maintenir l'information, les transactions et la relation client.
 552 Cette digitalisation doit être envisagée comme une modalité d'adaptation progressive,
 553 compatible avec les ressources et contraintes de la PME (Sarasvathy, 2001; Teece, 2007a).

554 Enfin, la survie des PME face à l'isolement imposé par l'insécurité dépend d'une résilience
 555 relationnelle et territoriale. En s'appuyant sur le capital social et les réseaux territoriaux, les
 556 PME peuvent réduire leur vulnérabilité en mutualisant certains moyens logistiques, en
 557 partageant des informations critiques et en renforçant des coopérations de court terme tout en
 558 consolidant la confiance avec les fournisseurs, les clients et les communautés (Freeman, 1984;
 559 Nahapiet & Ghoshal, 1998). Le réseau devient alors une infrastructure de stabilisation, en
 560 soutenant l'accès aux ressources nécessaires à la continuité.

561 **4.3. Implications pour les politiques publiques**

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

570 Les PME peuvent devenir des acteurs de stabilisation territoriale, mais seulement si leur
 571 résilience est renforcée comme une capacité collective, c'est-à-dire en soutenant les
 572 conditions de coordination et de confiance avec les parties prenantes (Donaldson & Preston,
 573 1995; Freeman, 1984; Granovetter, 1973). Dans cette perspective, Forogo (2026) montre que,
 574 dans le contexte burkinabè, le risque sécuritaire devient une variable endogène du crédit et
 575 produit une stigmatisation territoriale des zones affectées par le conflit. Cette dynamique
 576 implique que les politiques publiques doivent aller au-delà du seul risque de défaut classique.

577 Ainsi, il est nécessaire d'institutionnaliser des fonds de garantie spécialisés pour les zones
 578 fragiles, capables de couvrir non seulement le risque de défaut, mais aussi le risque
 579 d'interruption brutale d'activité lié à l'insécurité (Forogo, 2026). Le besoin est donc impératif
 580 d'institutionnaliser des fonds de garantie spécialisés pour les zones fragiles. Ces instruments
 581 doivent évoluer vers une couverture du "risque de crise" global, sécurisant l'entreprise face

582 aux chocs exogènes violents qui interrompent son exploitation, et non plus seulement face au
583 risque de crédit traditionnel.

584 Par ailleurs, le soutien public devrait s'orienter vers une diversification des produits
585 financiers. Ainsi, des instruments tels que l'affacturage et le financement adossé aux factures
586 peuvent mieux s'adapter aux cycles de crise, surtout lorsque la confiance envers le système
587 formel est fragilisée. En complément, ces dispositifs doivent s'accompagner d'une
588 structuration comptable et numérique des PME afin de réduire l'asymétrie d'information entre
589 entrepreneurs et financeurs (Pfeffer & Salancik, 1978a).

590 Enfin, la création d'un dispositif de reconnaissance progressive de la maturité
591 entrepreneuriale pourrait être envisagée. Un tel mécanisme permettrait d'identifier les PME
592 disposant d'un minimum de traçabilité, de gouvernance, de capacités d'adaptation et de
593 continuité opérationnelle, en s'appuyant sur l'idée que les capacités résilientes se construisent
594 et se traduisent par des pratiques (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Il ne devrait pas
595 devenir une barrière administrative supplémentaire, mais un outil d'accompagnement vers la
596 bancabilité, la formalisation progressive et la résilience construite.

597 **4.4. Limites et recherches futures**

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

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

608 Troisièmement, les PME sahéniennes sont hétérogènes par leurs taille, secteur, niveau de
609 formalisation, caractéristiques du dirigeant et l'intensité d'exposition à la crise qui influencent
610 la manière dont les capacités et les dépendances se traduisent en pratiques de résilience
611 (Duchek, 2020; Granovetter, 1973; Lengnick-Hall et al., 2011).

612 Face à ces limites, les recherches futures peuvent s'organiser autour de quatre chantiers
613 intégrés :

614 (1) Reconstitution des séquences par des études qualitatives longitudinales : L'enjeu est de
615 modéliser finement les étapes de construction de la résilience entendues comme anticipation,
616 absorption, adaptation et apprentissage définies par Williams et al. (2017) et Duchek (2020).
617 Dans ce sens, un suivi sur vingt et quatre (24) mois permettrait d'observer en temps réel la
618 bascule entre la simple survie et la transformation organisationnelle face à des crises
619 prolongées.

620 (2) Analyse des modérations par des études de cas comparatives au sein de l'AES et du G5
621 Sahel. Il s'agit de comprendre comment la fragilité institutionnelle locale, décrite par North
622 (1990) et Scott (1995), influence l'efficacité des mécanismes de défense. Comparer des PME
623 opérant dans différents pays (Burkina Faso, Mali, Niger,...) permettrait de tester comment les
624 contingences contextuelles modulent la conversion des mécanismes en résilience effective.

625 (3) Vérification de la structure mécaniste par des enquêtes quantitatives : Ce chantier vise à
626 tester statistiquement les liens de causalité du modèle intégré pour répondre aux exigences de

627 contribution théorique de Whetten (1989). L'utilisation de modèles d'équations structurelles
628 permettrait de démontrer précisément comment les réseaux de parties prenantes facilitent
629 spécifiquement l'innovation frugale et l'adaptation stratégique.

630 (4) Évaluation de l'impact des instruments financiers spécialisés. L'objectif à ce titre est de
631 mesurer l'efficacité réelle des dispositifs d'appui sur la survie des entreprises en tenant
632 compte de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978a). Des tests sur des
633 instruments concrets comme la finance islamique, l'affacturage ou les fonds de garantie
634 spécialisés pour les zones de conflit (Forogo, 2026) évalueraient leur capacité à assurer la
635 continuité des activités selon les standards de l'ISO 22301.

636 Pris ensemble, ces travaux permettraient de valider, ajuster et nuancer le modèle proposé, tout
637 en renforçant sa pertinence opérationnelle pour la gouvernance, l'accompagnement
638 institutionnel et la résilience des PME sahéliennes (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003a).

639 **6. Conclusion**

640 Cet article avait pour objectif de proposer un cadre conceptuel permettant de comprendre la
641 construction de la résilience des PME dans le Sahel en crise. À partir d'une revue critique et
642 intégrative de la littérature, l'analyse montre que la résilience ne peut être réduite ni à la
643 survie immédiate, ni à la flexibilité organisationnelle, encore moins à l'accès au financement.
644 Elle constitue une capacité construite, située et relationnelle, produite par l'interaction entre la
645 gouvernance de crise, les ressources et réseaux de parties prenantes, l'adaptation stratégique
646 et la continuité des activités (Duchek, 2020; Holling, 1973a; Lengnick-Hall et al., 2011).

647 Sur le plan théorique, la contribution principale réside dans l'intégration de plusieurs champs
648 souvent traités séparément : résilience organisationnelle, gouvernance des PME, capacités
649 dynamiques, théorie des parties prenantes, capital social, innovation frugale et continuité des
650 activités. Cette articulation permet de contextualiser la résilience dans un environnement
651 sahélien caractérisé par l'insécurité, la fragilité institutionnelle, les déplacements de
652 population, les perturbations de marché, les chocs climatiques et l'incertitude économique,
653 tout en respectant une logique explicative reliant les mécanismes, les processus et les résultats
654 organisationnels (Whetten, 1989).

655 Sur le plan managérial, le cadre proposé suggère que les dirigeants peuvent renforcer la
656 résilience par des pratiques simples et proportionnées : clarification des responsabilités et
657 suivi de la trésorerie (Freeman, 1984; Jensen & Meckling, 1976b), diversification et
658 mobilisation de réseaux fiables (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978a),
659 reconfiguration des ressources par des capacités dynamiques et des approches réalistes
660 d'adaptation (Sarasvathy, 2001; Teece et al., 1997a), ainsi que la mise en œuvre proportionnée
661 de mécanismes de continuité des activités (Elliott et al., 2010; International Organization for
662 Standardization, 2019).

663 Enfin, sur le plan des politiques publiques, l'article invite à repenser l'appui aux PME au-delà
664 du financement, en intégrant les dimensions de gouvernance, l'accès à l'information, la
665 digitalisation progressive et la continuité des activités, afin de renforcer la résilience comme
666 une capacité collective et institutionnalisée.

667 En définitive, construire la résilience des PME dans le Sahel en crise revient à reconnaître que
668 leur survie dépend moins d'un retour hypothétique à la normale que de leur capacité à
669 gouverner l'incertitude, à mobiliser des relations utiles, à adapter leurs pratiques et à
670 maintenir leurs fonctions essentielles. Dans ce sens, la résilience résulte d'un processus

671 continu d'apprentissage, d'adaptation et de mobilisation des ressources organisationnelles et
672 relationnelles (Duchek, 2020; Williams et al., 2017).

Étape	Décision / activité	Logique de codage
1. Recherche	Sélectionner les bases et mots-clés ; couvrir principalement 1990–2026 + références fondatrices	Constitution du corpus initial (sources pertinentes et traçables)
2. Sélection	Appliquer inclusion/exclusion (qualité, pertinence, utilité conceptuelle)	Liste “sources retenues” à coder
3. Codage	Codage thématique sur 4 mécanismes (gouvernance/ réseaux-ressources/ adaptation / continuité)	Extraction des mécanismes, limites et articulations proposés
4. Synthèse	Comparer convergences/divergences et combiner par logique mécanismes → processus de résilience	Construction du cadre conceptuel et des propositions (P1-P5)
5. Ancrage Sahel	Ajuster le modèle à l'incertitude sécuritaire, institutionnelle, économique et climatique	Spécification des conditions de conversion mécanismes → résilience

673 **Tableau 1.** Stratégie de revue critique : étapes et logique de codage

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)

674 **Tableau 2.** Dimensions du cadre conceptuel et références théoriques.

675 10. Références

- 676 Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and Small Firms*. MIT Press.
- 677 Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press.
- 678 Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across
679 the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. [https://doi.org/10.1007/s11187-](https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5)
680 [006-9002-5](https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5)
- 681 Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing : Resource Construction
682 through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
683 <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- 684 Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of*
685 *Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 686 Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006a). Small and Medium-Size Enterprises : Access to
687 Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943.
688 <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- 689 Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006b). Small and Medium-Size Enterprises : Access to
690 Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943.
691 <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- 692 Bourdieu, P. (1986a). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the*
693 *Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.

- 694 Bourdieu, P. (1986b). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the*
695 *Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.
- 696 Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How Entrepreneurial
697 Resilience Generates Resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial*
698 *Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- 699 Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International*
700 *Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
701 <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- 702 Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of*
703 *Sociology*, 94(Supplement), S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- 704 Collier, P. (2000). *Economic Causes of Civil Conflict and their Implications for Policy*.
705 <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:15402629>
- 706 Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of
707 Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
708 <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- 709 Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In *The SAGE Handbook*
710 *of Organizational Research Methods* (p. 671-689). SAGE.
- 711 Doern, R. (2016a). Entrepreneurship and Crisis Management : The Experiences of Small
712 Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*,
713 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- 714 Doern, R. (2016b). Entrepreneurship and Crisis Management : The Experiences of Small
715 Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*,
716 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- 717 Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation :
718 Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
719 <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- 720 Duchek, S. (2020). Organizational Resilience : A Capability-Based Conceptualization.
721 *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- 722 Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of*
723 *Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- 724 Eisenhardt, K. M. (1989b). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of*
725 *Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- 726 Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities : What Are They? *Strategic*
727 *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)
- 728 Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management : A Crisis*
729 *Management Approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203866337>
- 730 Ewango-Chatelet, A., & Estay, C. (2023). Favoriser un développement durable en Afrique
731 subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : Quelles conditions institutionnelles et
732 sociétales? *Revue Organisations & territoires*, 31(3), 95-110.
733 <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>
- 734 Forogo, P. (2026). LE FINANCEMENT DES PME PMI EN CONTEXTE DE CRISE
735 SECURITAIRE AU BURKINA FASO. *International Journal of Advanced Research*,
736 14(01), 1325-1334. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/22667>
- 737 Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- 738 Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6),
739 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- 740 Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of
741 Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
742 <https://doi.org/10.1086/228311>
- 743

- 744 Herbane, B. (2010). Small Business Research : Time for a Crisis-Based View. *International*
 745 *Small Business Journal*, 28(1), 43-64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
- 746 Herbane, B. (2019a). Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs.
 747 *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
 748 <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- 749 Herbane, B. (2019b). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs.
 750 *Entrepreneurship & Regional Development*, 31, 476-495.
 751 <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- 752 Holling, C. S. (1973a). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of*
 753 *Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
 754 <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- 755 Holling, C. S. (1973b). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of*
 756 *Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
 757 <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- 758 International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301 : Security and Resilience—*
 759 *Business Continuity Management Systems—Requirements*. ISO.
 760 <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- 761 Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976a). Theory of the Firm : Managerial Behavior,
 762 Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4),
 763 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- 764 Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976b). Theory of the Firm : Managerial Behavior,
 765 Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4),
 766 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- 767 KABORE, E. M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes
 768 Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19. *Revue Internationale*
 769 *Des Sciences De Gestion*, 5(2). <https://www.revue->
 770 [isg.com/index.php/home/article/view/933](https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/933)
- 771 KABORE, E. M. (2025). Compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso
 772 à l'aune de la crise sécuritaire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).
 773 <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1882>
- 774 Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for
 775 Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human*
 776 *Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
 777 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- 778 Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational
 779 Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
 780 <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- 781 North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.
 782 Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- 783 O.E.C.D./S.W.A.C. (2020). *Africapolis. OECD Sahel Development Network / SWAC. —*
 784 *Type : Rapport institutionnel ; Statut : Rapport officiel ; Role : Section 3—Mobiliser*
 785 *des repères sur l'articulation des territoires au Sahel pour ancrer les effets sur*
 786 *l'économie locale des PME*.
- 787 Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978a). *The External Control of Organizations : A Resource*
 788 *Dependence Perspective*. Harper & Row.
- 789 Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978b). *The External Control of Organizations : A Resource*
 790 *Dependence Perspective*. Harper & Row.
- 791 Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the Concept of Supply Chain
 792 Resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
 793 <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>

- 794 Putnam, R. D. (1993a). *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*.
795 Princeton University Press.
- 796 Putnam, R. D. (1993b). *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*.
797 Princeton University Press.
- 798 Radjou, N., & Prabhu, J. (2015a). *Frugal Innovation : How to Do More with Less*. Profile
799 Books.
- 800 Radjou, N., & Prabhu, J. (2015b). *Frugal Innovation : How to Do More with Less*. Profile
801 Books.
- 802 Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from
803 Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management*
804 *Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- 805 Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE.
- 806 Sheffi, Y. (2005a). *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive*
807 *Advantage*. MIT Press.
- 808 Sheffi, Y. (2005b). *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive*
809 *Advantage*. MIT Press.
- 810 Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology : An Overview and
811 Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
812 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- 813 Storey, D. J. (1994a). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
- 814 Storey, D. J. (1994b). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
- 815 Teece, D. J. (2007a). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of
816 Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13),
817 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- 818 Teece, D. J. (2007b). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of
819 Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13),
820 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- 821 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997a). Dynamic Capabilities and Strategic
822 Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
823 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
824 [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)
- 825 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997b). Dynamic Capabilities and Strategic
826 Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
827 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
828 [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)
- 829 Torraco, R. J. (2005a). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples.
830 *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
831 <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- 832 Torraco, R. J. (2005b). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples.
833 *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
834 <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- 835 Torraco, R. J. (2016a). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to
836 Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
837 <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- 838 Torraco, R. J. (2016b). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to
839 Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
840 <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- 841 Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003a). Towards a Methodology for Developing
842 Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British*
843 *Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- 844 Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003b). Towards a Methodology for Developing
845 Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British*
846 *Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- 847 Webster, J., & Watson, R. T. (2002a). Analyzing the Past to Prepare for the Future : Writing a
848 Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- 849 Webster, J., & Watson, R. T. (2002b). Analyzing the Past to Prepare for the Future : Writing a
850 Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- 851 Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of*
852 *Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- 853 Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017).
854 Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience
855 Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
856 <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- 857 World Bank. (2023). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. World Bank.
858 <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium->
859 [enterprises-smes-finance](https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-)
860