

De la résilience organisationnelle à la durabilité : une étude qualitative des mécanismes d'influence dans les PME agricoles ivoiriennes

From organizational resilience to sustainability: a qualitative study of influence mechanisms in Ivorian agricultural SMEs

KOUASSI Tchinwié Fortunat

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Houphouët Boigny

Laboratoire Droit, Economie et Gestion/ LADEG

Côte d'Ivoire

SORO Karna

Enseignant chercheur

Université de San Pedro

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 07/04/2025

Date d'acceptation : 14/05/2025

Pour citer cet article :

KOUASSI. T. F. & SORO. K. (2025) « De la résilience organisationnelle à la durabilité : une étude qualitative des mécanismes d'influence dans les PME agricoles ivoiriennes », Revue Internationale du Chercheur « Volume 6: Numéro 2 » pp : 250-275

Résumé

L'objectif de cette étude est d'explorer comment la résilience organisationnelle influence la durabilité des PME agricoles en Côte d'Ivoire, en identifiant les mécanismes qui permettent aux entreprises de s'adapter aux défis économiques et climatiques tout en assurant leur pérennité. L'étude adopte une approche qualitative, en réalisant des entretiens semi-structurés auprès de dirigeants de PME agricoles ivoiriennes pour recueillir leurs perceptions et leurs expériences. Les résultats révèlent que la flexibilité organisationnelle, l'ancrage communautaire et l'innovation incrémentale sont des leviers essentiels pour renforcer la résilience et la durabilité des PME agricoles. L'étude met également en lumière le rôle stratégique des savoirs traditionnels, de l'engagement communautaire et de la digitalisation progressive, pour surmonter les défis sociaux environnementaux et économiques.

Mots clés : Résilience organisationnelle ; durabilité ; PME agricoles ; gestion des risques ; Côte d'Ivoire

Abstract

The objective of this study is to explore how organizational resilience influences the sustainability of agricultural SMEs in Côte d'Ivoire, by identifying the mechanisms that enable businesses to adapt to economic and climate challenges while ensuring their sustainability. The study adopts a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with managers of Ivorian agricultural SMEs to gather their perceptions and experiences. The results reveal that organizational flexibility, community anchoring and incremental innovation are essential levers for strengthening the resilience and sustainability of agricultural SMEs. The study also highlights the strategic role of traditional knowledge, community engagement and progressive digitalization, to overcome social, environmental and economic challenges.

Keywords : Organizational resilience ; sustainability ; agricultural SMEs ; risk management ; Ivory Coast

Introduction

Le concept de développement durable, défini en 1987 dans le rapport Brundtland, fait aujourd'hui l'objet de débats et de transformations dans de nombreux secteurs, dont l'agriculture. Ce développement se doit de répondre aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures (CMED, 2005). Une vision qui a donné naissance à l'agriculture durable, caractérisée par sa multifonctionnalité (écologique, sociale et économique) (Terrier, 2009, p.5). En Côte d'Ivoire, bien que le gouvernement ait mis en place plusieurs programmes pour encourager une agriculture durable, la transition reste freinée par plusieurs obstacles sur le terrain.

Malgré des efforts politiques tels que le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), la conversion des terres agricoles et les pratiques agricoles inadaptées continuent de nuire à la durabilité de l'agriculture (Agrisud, 2022). De plus, des secteurs-clés comme celui du cacao doivent s'adapter aux exigences environnementales, notamment celles de l'Union Européenne qui interdit les produits issus de la déforestation. Ce paradoxe entre les ambitions politiques et les réalités du terrain soulève la question du rôle des PME agricoles dans la transition vers une agriculture durable en Côte d'Ivoire.

Les PME agricoles ivoiriennes jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur agricole, de la production à la distribution, en passant par la transformation. Elles contribuent également à la réduction de la pauvreté en milieu rural en générant des emplois. Ces PME, en s'adaptant aux exigences environnementales et en structurant les chaînes de valeur locales, pourraient accélérer la transition vers une agriculture durable. Par ailleurs, dans le contexte du redressement après la pandémie de Covid-19 et des incidences économiques et sociales importantes de la guerre en Ukraine, les économies sont confrontées à des défis multiples, tant externes qu'internes.

Ces crises mondiales viennent s'ajouter à des facteurs locaux tels que la sécheresse, exacerbant les vulnérabilités économiques. Ainsi, dans ce cadre, le développement du secteur des PME apparaît comme un levier essentiel du processus de retour à la croissance économique, en raison de leur capacité à créer des emplois, stimuler l'innovation et renforcer la résilience des tissus économiques locaux (El Moutaoukil & Zaroual, 2023). Cependant, ces PME sont confrontées à de multiples défis, dont le manque de financement, l'impact du changement climatique, et l'instabilité réglementaire.

L'instabilité économique et structurelle des PME agricoles en Afrique, qualifiée de « débrouille » par Ayimpam (2014), expose ces entreprises à des risques qu'elles doivent gérer pour survivre. C'est dans ce contexte que le concept de résilience organisationnelle, définie comme la capacité à s'adapter aux chocs exogènes et à résister aux perturbations, prend toute son importance (Marchese et al., 2018 ; Weber, 2023). La résilience des PME agricoles ivoiriennes apparaît dès lors comme un levier potentiel pour assurer leur pérennité et leur transition vers des pratiques durables.

Une enquête pré-exploratoire auprès de trois dirigeants de PME agricoles ivoiriennes a révélé que la résilience est perçue comme une condition préalable à la durabilité. Ces dirigeants considèrent que, pour réussir la transition vers une agriculture durable, les PME doivent d'abord être résilientes face aux défis immédiats tels que le climat, la volatilité des prix, et l'accès aux financements. Cette résilience permettrait aux PME de mieux s'adapter et d'investir dans des stratégies durables sur le long terme. Ainsi, les PME agricoles les plus résilientes semblent plus disposées à expérimenter des pratiques durables.

Bien qu'il n'existe pas de recherche spécifique sur la relation entre résilience organisationnelle et durabilité dans les PME agricoles ivoiriennes, des études connexes ont exploré des aspects de la résilience dans ce secteur. Par exemple, à notre connaissance une recherche (Koffi-Semi, 2023) a abordé les stratégies d'adaptation des agriculteurs face aux changements climatiques ou à la pression foncière, tandis qu'une autre (Dagri & N'zué, 2022) a étudié les facteurs de résilience des dirigeants de PME ivoiriennes en réponse à des crises comme la COVID-19. Ces travaux montrent l'importance de la résilience, mais ne traitent pas spécifiquement de la manière dont elle influence la transition vers la durabilité.

La résilience organisationnelle est souvent perçue comme un facteur clé pour la durabilité à long terme des entreprises. Les recherches futures pourraient s'intéresser à l'interconnexion entre les dimensions de la résilience et de la durabilité, notamment à travers des études qualitatives ou quantitatives (Weber, 2023). Ainsi, la problématique centrale de cette recherche est de comprendre comment la résilience organisationnelle influence la transition vers la durabilité dans les PME agricoles ivoiriennes. Il s'agit de montrer que la durabilité ne peut être atteinte que si les entreprises agricoles ont d'abord développé les capacités nécessaires pour absorber les chocs économiques, climatiques et technologiques.

Par conséquent, nous formulons notre question principale de recherche comme suit :

Comment la résilience organisationnelle influence-t-elle la transition vers la durabilité

dans les PME agricoles ivoiriennes ? L'objectif de cet article est d'analyser l'influence de la résilience organisationnelle sur l'adoption de pratiques agricoles durables au sein des PME agricoles en Côte d'Ivoire. Plus précisément, il s'agit d'explorer les manifestations des dimensions de la résilience organisationnelle dans ces entreprises et de montrer comment ces manifestations se transforment en mécanismes d'influence sur la durabilité.

Cette recherche adopte une approche qualitative exploratoire afin de comprendre comment les PME agricoles en Côte d'Ivoire développent des capacités de résilience et comment ces dynamiques influencent leur transition vers la durabilité. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dirigeants, responsables de production, et partenaires agricoles. L'échantillon se compose de 15 PME agricoles situées dans différentes zones agroécologiques de la Côte d'Ivoire. L'analyse des données suit une démarche de codage thématique à l'aide du logiciel NVivo.

Le plan de cet article est structuré en quatre parties principales. Tout d'abord, la première partie portera sur la revue de la littérature relative à nos concepts clés (théories mobilisées, résilience organisationnelle et durabilité). Ensuite, dans la seconde partie, nous exposerons la méthodologie que nous avons adoptée. La troisième partie, quant à elle, fera ressortir les différents résultats obtenus. Et enfin, la dernière partie, propose les discussions de ces résultats.

1. Revue de littérature

1.1. Théories mobilisées

L'étude sera guidée par la théorie de la résilience adaptative (Folke, 2006) et la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983).

1.1.1. La théorie de la résilience adaptative (Folke, 2006)

La résilience adaptative se définit comme la capacité d'un système, ici les PME agricoles ivoiriennes, à absorber les perturbations, à s'adapter aux changements environnementaux (tels que le changement climatique ou les fluctuations des marchés) et à transformer ses pratiques pour assurer sa durabilité à long terme. Face aux défis du changement climatique et de l'instabilité économique, ces PME doivent diversifier leurs pratiques, comme la diversification des cultures ou l'adoption de technologies agricoles adaptées.

L'adoption de pratiques durables, telles que l'agriculture de conservation et l'utilisation responsable des ressources naturelles, représente une forme de résilience adaptative.

De plus, ces PME peuvent développer des stratégies d'innovation et d'apprentissage collectif pour surmonter les crises, malgré une infrastructure de soutien souvent insuffisante. Cette théorie est cruciale pour comprendre comment les PME agricoles ivoiriennes apprennent, s'adaptent et se transforment pour répondre aux défis environnementaux et économiques. Elle souligne l'importance de la flexibilité, de l'innovation et de l'apprentissage pour surmonter les perturbations et assurer la pérennité des entreprises.

1.1.2. La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983)

La théorie institutionnelle soutient que les organisations, y compris les PME agricoles ivoiriennes, sont influencées par des pressions institutionnelles telles que les réglementations, les normes culturelles et sociales, qui les poussent à adopter des pratiques similaires à celles des autres organisations de leur environnement. Ces pressions peuvent être de trois types : normatives, où les PME se conforment aux normes agricoles nationales et internationales, comme les certifications bio ou les pratiques agroécologiques, afin d'accéder à de nouveaux marchés ; coercitives, où le cadre juridique (régulations de l'État, politiques environnementales) et les attentes des parties prenantes (gouvernement, ONG, consommateurs) influencent directement leurs pratiques agricoles ; et mimétiques, où les PME imitent les pratiques des entreprises leaders du secteur, comme l'adoption de nouvelles technologies agricoles ou des pratiques environnementales innovantes. Cette théorie est pertinente pour comprendre comment les PME agricoles ivoiriennes, malgré des ressources limitées et un environnement économique difficile, se conforment aux pressions externes et aux normes de durabilité, facilitant ainsi leur transition vers des pratiques plus durables.

1.2. Durabilité

La durabilité repose sur la responsabilité de l'être humain envers son environnement, la société et les générations futures (Clark, 2007). Dans cette perspective, chercheurs et décideurs politiques s'emploient à promouvoir un développement qui satisfait les besoins actuels de la société tout en préservant les ressources et les opportunités nécessaires aux générations futures pour répondre aux leurs (Zhang et al., 2018). Dans la présente recherche, la durabilité est un concept global qui vise à assurer un équilibre entre les dimensions sociale, économique et environnementale, afin de répondre aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures. Elle repose sur l'intégration des préoccupations sociales, la gestion responsable des ressources économiques et la préservation de l'environnement pour garantir une croissance durable et inclusive.

Par exemple, dans le secteur agroalimentaire, la durabilité se distingue par l'intégration de pratiques visant à réduire l'impact environnemental tout en garantissant la compétitivité économique et la responsabilité sociale des entreprises. Trois éléments clés sous-tendent ce concept : la réduction des déchets, l'efficacité énergétique, et le respect des normes environnementales (Akif & Batrich, 2025).

Les dimensions de la durabilité selon la littérature peuvent être analysées sous plusieurs angles, notamment les trois piliers classiques du développement durable : social, économique et environnemental. La durabilité sociale, aussi connue sous le nom de responsabilité sociale des entreprises (RSE), est une démarche volontaire qui intègre les préoccupations sociales aux opérations organisationnelles et aux relations avec les parties prenantes (Tang, 2018a). Elle implique la gestion des enjeux sociaux tout au long de la chaîne de valeur, garantissant ainsi la pérennité de l'organisation (Mani et al., 2016). Cette approche englobe divers aspects, tels que les conditions de travail, le bien-être des employés, la qualité de vie, l'égalité, la diversité et le renforcement des liens au sein et en dehors de la communauté (Jia et al., 2018).

La durabilité économique consiste à générer des revenus pour les membres de la société sans épuiser le capital ni les ressources, favorisant ainsi un effet circulaire qui contribue à la stabilité économique (Chelan et al., 2018). Pour atteindre cet équilibre, les organisations doivent adapter leurs pratiques en privilégiant la renouvelabilité, la réutilisabilité et le recyclage, tout en tenant compte du coût du cycle de vie. Elles doivent également intégrer dans leur calcul des coûts les impacts liés aux déchets, aux émissions et à la pollution (Kibert, 2016). La durabilité environnementale concerne la préservation des ressources naturelles et la réduction des impacts négatifs des activités humaines sur l'environnement. Cela inclut la gestion efficace des ressources, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la minimisation des déchets, l'adoption d'énergies renouvelables et la promotion d'une économie circulaire (Zhong & Wu, 2015).

1.3. Résilience organisationnelle des PME

Les PME, partout dans le monde, ont des taux de natalité et de mortalité plus importants que les grandes entreprises et sont, confrontées à des conditions de plus en plus difficiles surtout dans les pays en développement, ce qui entraîne un taux d'échec plus élevé (Page & Söderbom, 2015). Cette dynamique de forte mortalité des PME, accentuée par des conditions économiques difficiles dans les pays en développement, met en lumière la nécessité pour ces entreprises d'adopter des stratégies leur permettant de faire face aux chocs et aux incertitudes.

C'est dans ce contexte que la résilience organisationnelle devient un facteur clé de survie et de croissance. En effet, les PME qui parviennent à surmonter ces défis ne se contentent pas seulement de survivre, mais développent souvent des capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage organisationnel qui renforcent leur pérennité et leur compétitivité (Lengnick-Hall et al., 2011).

Ainsi, la résilience organisationnelle peut être perçue comme un levier permettant aux PME de transformer les obstacles en opportunités de développement et d'évolution durable. Pour permettre aux PME de mieux s'adapter à leur environnement et aux défis du marché, il est essentiel d'intégrer et de renforcer le concept de résilience dans les pratiques entrepreneuriales (Fajsi et al., 2016). La résilience organisationnelle des PME est l'augmentation de leur capacité à lutter contre les différentes situations imprévues, ou la capacité à prévenir ou à atténuer les effets négatifs des facteurs de risque qui se produisent dans leurs processus commerciaux (Grujić, 2019). Conz et al. (2017) constatent que la résilience des PME est liée à la capacité du dirigeant à sélectionner et mettre en œuvre une série de stratégies, en fonction de l'environnement et des circonstances rencontrées. Dans cette étude, nous définissons la résilience organisationnelle des PME comme leur capacité à anticiper, surmonter et s'adapter aux chocs et aux incertitudes en mettant en œuvre des stratégies diversifiées.

La résilience organisationnelle des PME est opérationnalisée autour de trois dimensions qui distinguent la capacité : d'absorption, de renouvellement et d'appropriation (Bégin et Chabaud, 2010 ; Weick et Sutcliffe, 2007).

1.3.1. La capacité d'absorption

L'aptitude d'absorption des PME repose sur leur capacité à réagir efficacement aux chocs pour éviter l'effondrement, nécessitant à la fois des ressources et une volonté de continuité des dirigeants (Bégin et al., 2010). Dans un contexte de précarité et de flexibilité, les dirigeants adoptent une approche pragmatique, s'adaptant rapidement aux défis par la débrouillardise et la prise de décisions rapides (Tahirou, 2019). Leur réactivité et flexibilité leur permettent de gérer l'incertitude, bien que l'anticipation proactive des crises soit souvent négligée en raison de son coût et de son ambition (Herbane, 2010). En d'autres termes, c'est réagir, faire face aux chocs et survivre.

1.3.2. La capacité de renouvellement

Après avoir surmonté la phase de résistance, l'entreprise doit faire preuve d'ingéniosité et innover face aux situations inhabituelles. Cela implique de se réinventer en développant de nouvelles activités, en adaptant les processus existants ou en réagissant aux évolutions du contexte. La résilience est ainsi fortement liée aux comportements inventifs du dirigeant, qui doit optimiser l'utilisation des ressources limitées et renforcer son engagement pour la réussite de l'entreprise (Powell & Baker, 2011). La capacité de renouvellement repose sur l'aptitude à imaginer des solutions inédites et à adopter des approches originales (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Elle exige des compétences cognitives et organisationnelles pour repenser les activités et les manières de faire. Cette capacité s'inscrit dans la logique entrepreneuriale (Stevenson & Jarillo, 1990) et le processus de régénération (Stopford & Baden-Fuller, 1994), qui soulignent l'importance de la proactivité dans la recherche d'opportunités, l'ambition d'aller au-delà des compétences actuelles et la constitution d'une équipe de direction adaptée.

1.3.3. La capacité d'appropriation

L'appropriation en résilience organisationnelle repose sur la capacité d'une entreprise à tirer des enseignements de ses échecs et des crises rencontrées, afin de renforcer ses compétences et mieux se préparer aux défis futurs (Thorne, 2014). Cet apprentissage organisationnel permet d'identifier et de corriger les faiblesses en ajustant les pratiques et les routines. Toutefois, cette dimension reste difficile à mesurer, car son efficacité ne peut être pleinement évaluée qu'à travers l'analyse des effets de la résilience sur de nouvelles crises (Altinas & Royer, 2009). Pour renforcer cette capacité, les PME peuvent s'appuyer sur des activités telles que le coaching, la formation et le développement de réseaux de soutien. L'instauration de séances collaboratives d'apprentissage et l'adoption de technologies adaptées favorisent ainsi leur capacité de survie et leur aptitude à surmonter l'adversité.

1.4. Lien entre résilience organisationnelle des PME et durabilité

Selon Sheffi (2007), une entreprise résiliente est suffisamment préparée pour absorber les chocs et se rétablir efficacement. Cette préparation commence par l'anticipation des risques, qui implique la collecte et le partage d'informations sur les perturbations, permettant ainsi de mieux prévoir les menaces futures et de renforcer la durabilité de l'organisation. La résilience organisationnelle repose sur la capacité d'anticiper, d'éviter et de s'adapter aux crises et

perturbations (Sajko et al., 2020). Elle permet aux entreprises de stabiliser leur structure face aux événements imprévus (Sheffi, 2007). A notre sens, cette description est étroitement liée à la capacité d'absorption, qui se réfère à la capacité de l'organisation à gérer et à assimiler des perturbations ou des chocs externes sans que ceux-ci ne compromettent sa performance. Dans la même veine, Sutcliffe & Vogus (2003) démontrent que les organisations résilientes, grâce à des processus flexibles et une gestion proactive, intègrent des pratiques de durabilité dans leurs opérations quotidiennes. Cela peut inclure l'adoption de modèles circulaires, la réduction de l'empreinte carbone ou l'optimisation des ressources naturelles, ce qui a un impact positif sur l'environnement.

A l'instar de l'absorption, la résilience organisationnelle peut passer par une phase de renouvellement, que l'on peut assimiler à une forme de réaction. En effet, Linnenluecke & Griffiths (2010) ont trouvé que les entreprises résilientes, en incorporant des pratiques durables dans leur stratégie, sont non seulement capables de survivre économiquement, mais aussi de créer des avantages à long terme en termes de réputation, de fidélité des clients et d'attractivité des talents. Dans la même dynamique, Teece (2007), dans ses travaux sur les capacités dynamiques, soutient que les entreprises résilientes sont celles qui peuvent reconfigurer leurs ressources et leurs processus d'une manière qui leur permet de rester compétitives, même après des crises. De plus, Linnenluecke & Griffiths (2010) soulignent que la résilience organisationnelle inclut la capacité d'une entreprise à anticiper les risques environnementaux et à intégrer des stratégies d'adaptation dans ses opérations. En réponse aux crises environnementales, les entreprises résilientes réagissent rapidement et réorganisent leurs processus pour minimiser les effets négatifs sur l'environnement tout en assurant leur continuité.

Finalement, la troisième dimension de la résilience organisationnelle qui est l'appropriation est caractérisée par une approche proactive visant à développer une infrastructure efficace de gestion des risques et à ajuster les stratégies en réponse aux changements, afin de réduire l'impact des crises perturbatrices (Brusset & Teller, 2017). Celle-ci repose sur l'adaptation qui se réfère à la capacité de l'organisation à intégrer et à assimiler de nouvelles connaissances, technologies ou pratiques dans ses activités quotidiennes pour s'adapter aux nouvelles réalités. En outre, Sheffi (2005) insiste sur l'importance du renforcement des capacités et de la préparation pour atténuer les crises tout en assurant la durabilité des activités.

D'ailleurs, une étude de Vogus & Sutcliffe (2007) sur la résilience organisationnelle souligne qu'une organisation résiliente est mieux équipée pour maintenir une performance économique stable en période de crise. Leur modèle met en avant que les capacités de résilience contribuent à une adaptation rapide et une optimisation des ressources, essentielles pour la durabilité économique. Dans la même lignée, Lengnick-Hall & Beck (2005), montrent que les entreprises qui investissent dans des capacités d'innovation, des processus flexibles et des relations fortes avec les parties prenantes peuvent maintenir une croissance économique malgré les perturbations.

2. Méthodologie

Pour répondre à la question principale et aux trois sous-questions de recherche, une approche qualitative exploratoire sera adoptée. Cette méthodologie permettra de comprendre en profondeur les dynamiques de résilience organisationnelle et leur influence sur la durabilité dans les PME agricoles ivoiriennes.

2.1. Echantillonnage

Nous avons adopté un échantillonnage par boule de neige, permettant d'interroger 15 dirigeants de PME agricoles accessibles et disposés à partager leurs expériences. Ceux-ci ont été sélectionnés sur la base d'au moins cinq ans d'expérience, issus de diverses régions (savane, forêt humide, zones périurbaines) et représentant différentes structures (petites exploitations, coopératives, entreprises de transformation).

L'échantillonnage par boule de neige est adapté pour étudier la résilience organisationnelle des PME agricoles engagées dans des pratiques de durabilité, car il permet d'identifier des acteurs clés au sein de réseaux souvent difficiles d'accès par des méthodes classiques. En utilisant les recommandations internes des acteurs, cette approche favorise la confiance et l'engagement des participants, essentiels dans le secteur agricole où les relations interpersonnelles sont cruciales. Ce choix garantit une compréhension approfondie des dynamiques et défis du secteur, en ciblant les dirigeants impliqués dans des stratégies d'adaptation aux enjeux agricoles.

Le tableau ci-dessous synthétise le profil des 15 personnes interrogées lors de cette phase d'entretiens exploratoires semi-directifs. Ce profil se caractérise par le type de PME agricoles, la région, le nombre, l'âge moyen, le sexe, le niveau d'instruction et le nombre moyen d'années d'expérience.

Tableau 1 : Description de l'échantillon de répondants à l'étude qualitative

Type de PME	Région	Nombre	Âge moyen	Sexe (H/F)	Niveau d'instruction	Expérience moyenne (années)
Petites exploitations	Savane	4	43,5	4H / 0F	Secondaire	7,5
Coopératives	Forêt humide	5	50,2	0H / 5F	Primaire	11,2
Transformation	Zone périurbaine	6	37,5	6H / 0F	Universitaire	9,8

Source : Elaboré par nous-même à partir du dépouillement

A l'analyse, les trois types de PME agricoles sont bien représentés dans différentes régions. En outre, les dirigeants de la transformation sont les plus diplômés (universitaire), tandis que ceux des coopératives ont majoritairement un niveau primaire. Les coopératives sont dirigées uniquement par des femmes, tandis que les autres secteurs sont masculins. Aussi, les dirigeants de coopératives ont l'expérience la plus longue (11,2 ans), tandis que les petites exploitations sont légèrement en dessous (7,5 ans).

2.2. Collecte des données

Pour obtenir une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels la résilience organisationnelle influence la transition vers la durabilité dans les PME agricoles ivoiriennes, nous avons adopté une approche basée sur des entretiens semi-directifs. Les personnes interrogées sont des dirigeants de PME agricoles (exploitants, responsables de coopératives, chefs d'entreprises de transformation).

À cette fin, nous avons utilisé un guide d'entretien structuré (Voir Annexe) autour deux axes qui sont : « Manifestations de la résilience organisationnelle » et « Mécanismes d'influence sur la durabilité ». Le seuil de saturation a été atteint après 15 entretiens, toutes les réponses nouvelles confirmant celles déjà recueillies. Chaque entretien a duré en moyenne 45 à 60 minutes et a été réalisé en présentiel ou par visioconférence selon la disponibilité des participants. Tous les entretiens ont été enregistrés (avec consentement) et transcrits pour une analyse approfondie.

2.3. Traitement des données

Le traitement des données recueillies lors des entretiens semi-directifs suit une approche basée sur l'analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel N'Vivo. Nous avons regroupé des codes (segments de texte) en catégories thématiques selon les deux axes du guide d'entretien. Cela a permis de dégager les dynamiques sous-jacentes entre résilience organisationnelle et transition vers la durabilité.

3. Résultats

Les résultats révèlent que les PME agricoles ivoiriennes mobilisent les dimensions de la résilience organisationnelle pour relever les défis environnementaux, sociaux et économiques. Trois trajectoires de résilience émergent ainsi pour favoriser leur transition vers la durabilité :

- Une résilience réactive (absorption), fondée sur des pratiques ancestrales, des réseaux de solidarité pour gérer les crises à court terme et la diversification des activités.
- Une résilience adaptative (renouvellement), qui repose sur des innovations techniques et organisationnelles, les coopératives structurées et la transformation locale des produits.
- Une résilience proactive (appropriation), caractérisée par une adaptation institutionnelle, un engagement sociétal et une digitalisation progressive pour inscrire durablement les PME dans une dynamique de durabilité.

Absorption et durabilité

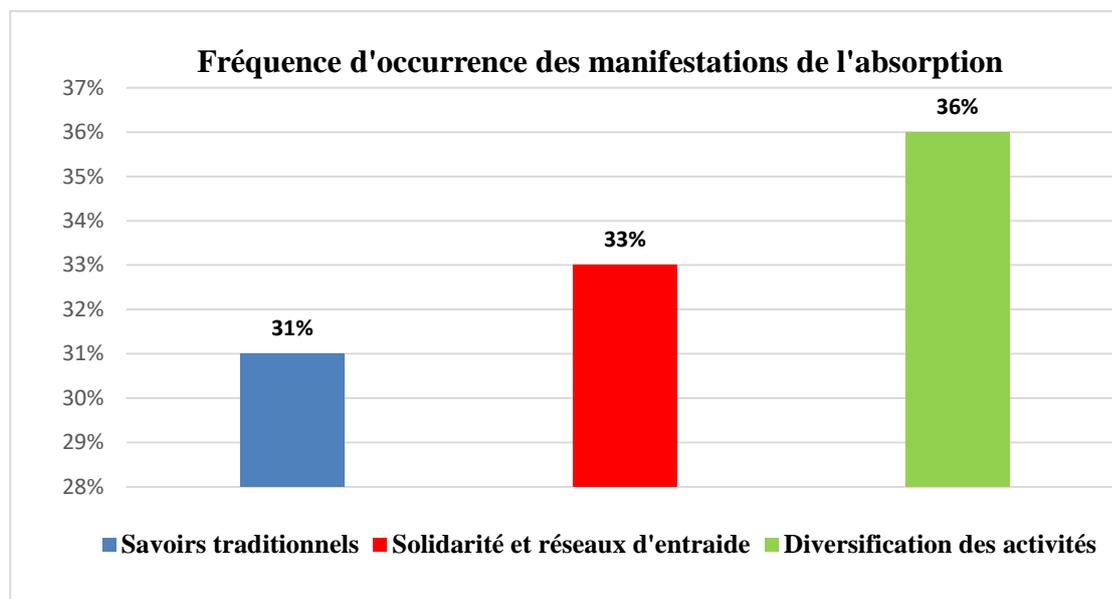
Les PME agricoles ivoiriennes réagissent aux crises environnementales en s'appuyant sur des savoirs traditionnels (rotation des cultures, sélection de semences locales). Ce qui représente (12/15) des fréquences d'occurrence. Ces pratiques permettent de maintenir la fertilité des sols et de limiter les pertes agricoles, mais restent vulnérables aux chocs climatiques extrêmes. Pour preuve, un dirigeant a estimé que : « *On alterne les cultures chaque année pour éviter d'épuiser le sol, comme nos parents nous l'ont appris.* ». Il a aussi ajouté : « *L'utilisation de techniques traditionnelles, comme la culture en terrasse et la rotation des cultures, nous a permis de préserver la fertilité de nos sols et de réduire notre dépendance aux engrais chimiques, contribuant ainsi à une agriculture plus durable* ». On constate donc que ces pratiques absorbent les chocs grâce à des savoirs et pratiques hérités.

Au-delà de l'aspect environnemental, la solidarité et les réseaux d'entraide entre agriculteurs, soit (13/15) des fréquences d'occurrence, jouent un rôle clé dans la gestion des crises sur le plan social. L'échange d'informations et l'apprentissage intergénérationnel permettent de perpétuer les connaissances, mais ces mécanismes restent informels et peu structurés. A titre illustratif, un dirigeant a émis que : « *Quand il y a une pénurie d'eau, on s'entraide entre voisins pour irriguer les plantations.* ». Il a poursuivi en disant que : « *Les partenariats avec d'autres agriculteurs nous ont permis de partager des ressources, comme les outils et les semences, et d'échanger des bonnes pratiques pour améliorer nos rendements, ce qui a renforcé la stabilité de notre exploitation* ». Par conséquent, la mobilisation du capital social joue un rôle clé dans la résilience. Les producteurs s'appuient sur des coopératives agricoles, qui facilitent l'accès aux intrants, aux financements et aux marchés. Les réseaux informels entre agriculteurs constituent également une ressource précieuse pour l'échange de savoir-faire et l'entraide en période de crise.

Sur le plan économique, face aux fluctuations du marché, les exploitants diversifient leurs cultures, optimisent l'usage des ressources locales pour réduire les coûts et expérimentent des modèles économiques hybrides, combinant production agricole et activités de transformation pour capter davantage de valeur ajoutée. Cette manifestation est exprimée par la quasi-totalité des participants soit (14/15) des fréquences d'occurrence. Cette stratégie assure une certaine stabilité financière, mais limite l'innovation et l'investissement à long terme. Par exemple, un dirigeant a indiqué que : « *On vend à crédit aux clients fidèles pour maintenir un minimum de revenus en période difficile.* ». Dans la même veine, il a affirmé que : « *Oui, nous avons ajouté la production de légumes en plus de notre culture principale de maïs pour diversifier nos revenus et protéger l'entreprise des mauvaises récoltes. Ça nous a permis de compenser les pertes dues à une mauvaise récolte de maïs en cultivant des légumes qui sont mieux adaptés aux conditions climatiques actuelles.* » De cette façon, les PME font preuve d'une grande flexibilité organisationnelle.

Le graphique ci-dessus, permet de dégager les manifestations de la dimension « absorption » de la résilience organisationnelle dans les PME ivoiriennes du secteur agricole. Ces manifestations constituent les mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle (absorption) sur la durabilité.

Figure 1 : Mécanismes d'influence par absorption



Source : Elaboré par nous-même à partir du logiciel Word

L'analyse de ce graphique sur la fréquence d'occurrence des manifestations de l'absorption met en évidence trois principaux mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle sur la durabilité dans les PME agricoles ivoiriennes :

- Diversification des activités ($\approx 36\%$) : Il s'agit de la manifestation la plus fréquente de l'absorption. Elle traduit une stratégie d'adaptation face aux incertitudes économiques et climatiques, permettant aux PME agricoles de limiter les risques liés aux monocultures ou aux fluctuations du marché. En répondant aux incertitudes économiques et climatiques, cette stratégie renforce la durabilité économique à long terme.
- Solidarité et réseaux d'entraide ($\approx 33\%$) : Ce facteur est également très présent, illustrant l'importance des relations inter-organisationnelles et communautaires. La mise en place de réseaux de soutien et d'entraide contribue à une meilleure résilience, notamment en partageant des ressources et des bonnes pratiques. Cette approche collaborative soutient les PME dans la gestion des crises et renforce le capital social, créant un environnement propice à la coopération et à la durabilité collective des acteurs locaux.
- Les savoirs traditionnels ($\approx 31\%$) jouent un rôle clé en ancrant les pratiques agricoles locales, contribuant à la résilience des PME. Ces connaissances

endogènes permettent d'optimiser les techniques de production adaptées aux conditions climatiques et aux spécificités des sols, assurant ainsi une durabilité à long terme en préservant les sols et en adoptant des méthodes respectueuses de l'environnement.

Renouvellement et durabilité

Les résultats montrent que la transition vers des pratiques agroécologiques (agriculture de conservation, irrigation optimisée) témoigne d'une volonté d'innovation pour améliorer la résilience sur le plan écologique. Le propos suivant atteste ce constat : « *On a commencé à utiliser des engrais organiques pour préserver la terre et éviter les produits chimiques.* » (Homme, exploitant agricole). Il s'agit donc d'une intégration progressive de techniques agroécologiques innovantes. Rappelons que la majorité des participants l'ont déclaré soit (12/15) des fréquences d'occurrence.

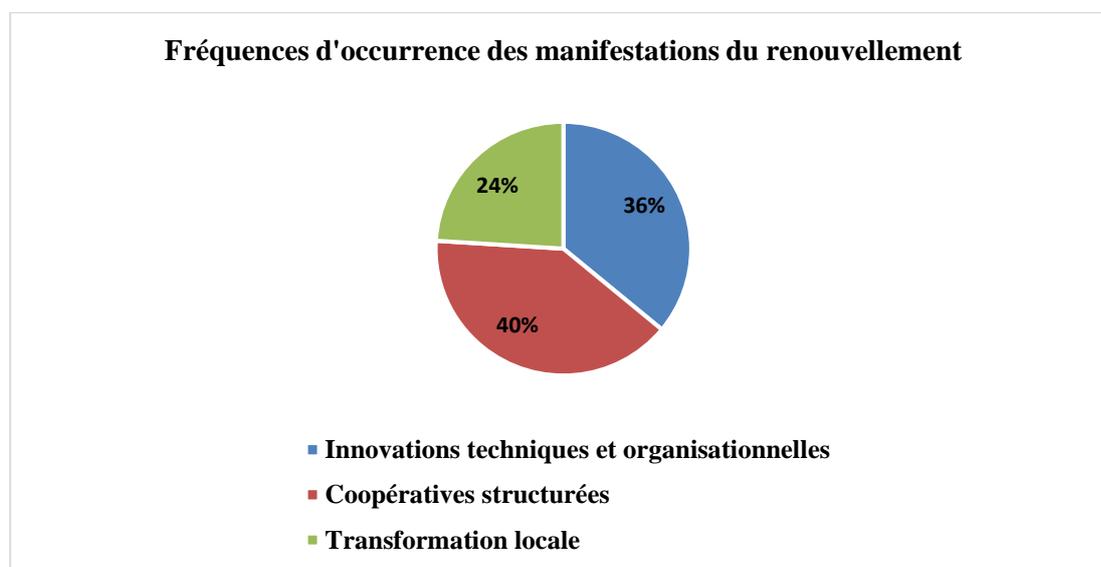
Dans le contexte social de la durabilité, on observe qu'une structuration des coopératives est à la base de la mutualisation des ressources et de l'amélioration des conditions de travail. Par ailleurs, l'inclusion progressive des femmes et des jeunes renforce l'équité sociale, bien que ces initiatives rencontrent encore des freins culturels. A titre d'exemple, un dirigeant interrogé a souligné que : « *Avant, on vendait chacun de son côté, mais depuis qu'on est en coopérative, on négocie de meilleurs prix ensemble. Je peux même dire qu'être membre de la coopérative nous a permis d'accéder à des formations sur des pratiques agricoles durables et de bénéficier de ressources collectives* » (Femme, petite exploitation). Un nombre élevé de dirigeants ont relevé cette caractéristique du renouvellement dans la résilience organisationnelle soit (13/15) des fréquences d'occurrence. Ainsi, ces derniers renouvellent leurs stratégies pour mieux s'adapter aux défis.

Concernant la sphère économique, on note que les PME essaient de saisir les opportunités économiques par la transformation locale des produits agricoles et le recours aux circuits courts. Cela favorise l'indépendance des producteurs, mais leur capacité à se positionner sur des marchés plus larges demeure limitée. C'est le cas d'un responsable de coopérative de noix d'acajou qui a affirmé que : « *Grâce aux formations reçues, on transforme maintenant une partie de nos récoltes pour mieux valoriser nos produits. Ce qui soutient la rentabilité de notre entreprise* ». Soulignons que peu de dirigeants de PME ont mentionné cet aspect de la

capacité de renouvellement de la résilience organisationnelle soit (8/15) des fréquences d'occurrence.

Le graphique ci-après met en évidence les différentes manifestations de la dimension « renouvellement » de la résilience organisationnelle au sein des PME agricoles ivoiriennes. Ces manifestations ne sont que les mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle (renouvellement) sur la durabilité.

Figure 2 : Mécanismes d'influence par renouvellement



Source : Elaboré par nous-même à partir du logiciel Word

L'analyse de ce graphique qui illustre les fréquences d'occurrence des manifestations de la dimension « renouvellement » de la résilience organisationnelle dans les PME agricoles ivoiriennes montre que :

- Les coopératives structurées (40 %) constituent la manifestation la plus fréquente du renouvellement, mettant en évidence l'importance des collaborations et de l'organisation collective pour surmonter les défis sociaux du secteur.
- Les innovations techniques et organisationnelles (36 %) traduisent l'adoption progressive de nouvelles pratiques pour améliorer la productivité et la gestion des ressources.

- La transformation locale (24 %) est une stratégie moins fréquente, mais qui reflète un intérêt croissant pour la valorisation des produits locaux et l'amélioration de la chaîne de valeur.

Appropriation et durabilité

Les résultats mettent en évidence le fait que les PME agricoles ne s'approprient pas véritablement de nouvelles pratiques pour inscrire la durabilité environnementale dans le long terme. En effet, la formalisation des pratiques durables passe par l'obtention de certifications. Cette action ancre la durabilité environnementale dans une logique d'adaptation institutionnelle, toutefois son adoption reste freinée par des coûts élevés et une réglementation contraignante. Cette analyse est confortée par les propos d'une personne interrogée qui a admis que : « *Avec la certification bio, on peut exporter nos produits et gagner plus, mais c'est un processus long et coûteux.* ». Treize dirigeants sur quinze ont reconnu que les contraintes financières et réglementaires restent des obstacles majeurs à la formalisation de ces pratiques.

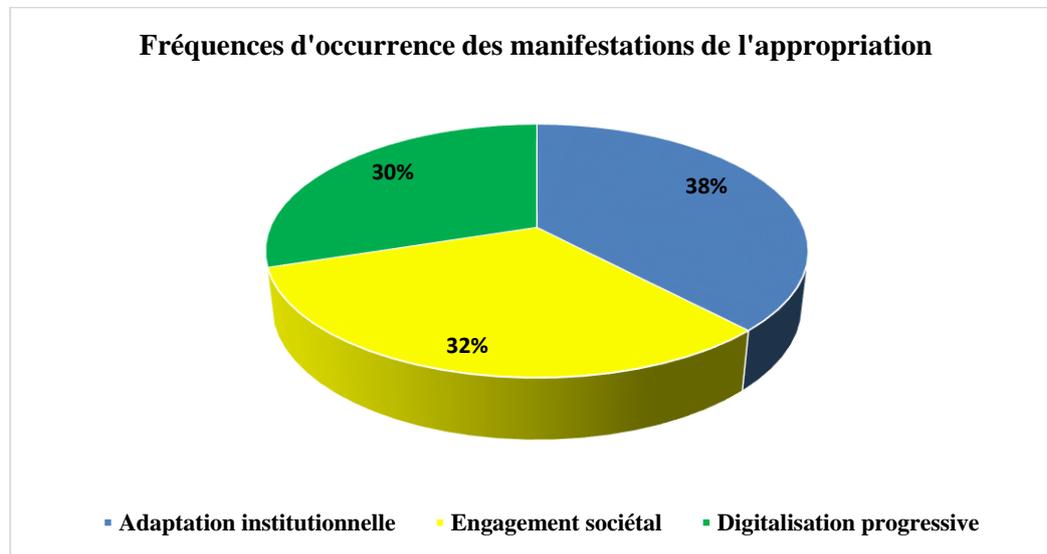
Dans le cas de la durabilité sociale, les résultats montrent que la résilience organisationnelle des PME agricoles par l'appropriation se manifeste par un engagement sociétal à travers des programmes d'intégration sociale et des initiatives locales. Un nombre élevé des dirigeants de PME agricoles interrogés (11 personnes sur quinze) indiquent qu'ils sont des acteurs d'initiatives communautaires. Pour preuve, l'un d'eux a affirmé que : « *Aujourd'hui, on implique plus les jeunes et les femmes dans nos décisions pour assurer l'avenir de notre exploitation. D'ailleurs, nous avons renforcé les liens communautaires et assuré un environnement stable pour notre entreprise* » (Homme, transformation).

Dans un contexte de durabilité économique, la résilience organisationnelle des PME agricoles par appropriation se distingue par la digitalisation progressive des transactions qui ouvre de nouvelles perspectives, bien que son adoption soit encore inégale. En effet, dix répondants sur quinze ont innové dans la gestion de leur exploitation à travers la digitalisation des transactions. Par exemple, un répondant a précisé que : « *La digitalisation nous aide à gérer nos ventes et nos stocks plus efficacement, mais tout le monde ne sait pas encore bien l'utiliser. Cela a amélioré l'efficacité de l'entreprise* » (Femme, coopérative).

Le graphique ci-dessous illustre les diverses manifestations de la dimension « appropriation » de la résilience organisationnelle au sein des PME agricoles en Côte d'Ivoire. Ces

manifestations représentent les mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle (appropriation) sur la durabilité.

Figure 3 : Mécanismes d'influence par appropriation



Source : Elaboré par nous-même à partir du logiciel Word

L'analyse de ce graphique, qui présente les fréquences d'occurrence des manifestations de la dimension « appropriation » de la résilience organisationnelle au sein des PME agricoles en Côte d'Ivoire, révèle que :

- L'adaptation institutionnelle (38%) constitue un mécanisme important en ce sens que les PME agricoles manifestent une résilience organisationnelle en s'adaptant aux exigences de durabilité environnementale, notamment par l'obtention de certifications (comme la certification bio). Bien que ce processus soit coûteux et complexe, il illustre leur capacité à adopter progressivement des pratiques formelles pour répondre aux normes externes, malgré les défis financiers et organisationnels.
- L'engagement communautaire et l'intégration sociale (32%) sont essentiels pour les PME, notamment en impliquant les jeunes et les femmes dans les décisions stratégiques. Cela renforce leur stabilité en consolidant les liens sociaux et favorisant la coopération. La construction de capital social à travers l'inclusion et la collaboration avec les communautés locales devient ainsi un levier clé pour mobiliser des ressources humaines et sociales et surmonter les défis sociaux.
- La digitalisation progressive (30%) est un levier clé pour les PME, leur permettant de mieux gérer leurs ressources, diversifier les canaux de vente, améliorer la gestion

interne et optimiser les coûts. Bien qu'elle constitue un défi pour certaines, elle offre de nouvelles opportunités économiques. Les PME qui réussissent à l'adopter montrent une forte capacité d'adaptation, renforçant ainsi leur résilience face à un environnement économique de plus en plus numérisé et concurrentiel.

Le tableau suivant récapitule les mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle (absorption, renouvellement, appropriation) sur la durabilité (environnement, social, économique) dans un contexte de PME ivoiriennes du secteur agricole.

Tableau 2 : Mécanismes d'influence de la résilience organisationnelle sur la durabilité

		Mécanisme d'influence		
		<i>Absorption</i>	<i>Renouvellement</i>	<i>Appropriation</i>
Durabilité	<i>Résilience org.</i>			
	<i>Environnement</i>	Savoirs traditionnels	Innovation technique et organisationnelle	Adaptation institutionnelle
	<i>Social</i>	Réseaux de solidarité	Coopératives structurées	Engagement sociétal
	<i>Economique</i>	Diversification d'activités	Transformation locale	Digitalisation

Source : Elaboré par nous-même

4. Discussions des résultats

Dans cette partie, nous discuterons les résultats au regard des travaux antérieurs.

- Mécanismes d'influence sur la durabilité par absorption

Il ressort de nos résultats que la diversification des activités renforce la durabilité économique tandis que les réseaux de solidarité favorisent la durabilité sociale. Cela traduit que la résilience des PME agricoles repose sur une combinaison de stratégies économiques et sociales. Les savoirs traditionnels, bien que légèrement en retrait, jouent un rôle essentiel dans la transmission des compétences et la préservation de l'environnement. Ces résultats sont en accord avec les travaux de maints chercheurs (Sutcliffe & Vogus, 2003) qui affirment que les organisations résilientes, grâce à des processus flexibles et une gestion proactive, intègrent des pratiques de durabilité dans leurs opérations quotidiennes.

- Mécanismes d'influence sur la durabilité par renouvellement

Nos résultats nous amène à considérer que la transformation locale renforce la compétitivité des PME et que la structuration en coopératives favorise l'inclusion et le partage des ressources. De même l'innovation dans les pratiques agricoles participe à la préservation des écosystèmes. Ce qui est justifié par Teece (2007), dans ses travaux sur les capacités dynamiques, qui affirme que les entreprises résilientes sont celles capables de réorganiser leurs ressources et leurs processus afin de maintenir leur compétitivité, y compris face aux crises.

- Mécanismes d'influence sur la durabilité par appropriation

Nos résultats témoignent de la manière dont la résilience organisationnelle favorise l'adoption de pratiques durables et la pérennisation des PME agricoles dans un environnement en constante évolution. Cela s'explique par des stratégies d'adaptation aux contraintes financières et réglementaires (certifications), des initiatives d'engagement social (inclusion communautaire), et des processus d'innovation économique (digitalisation) mises en œuvre dans ces PME. Ces résultats corroborent les conclusions de Lengnick-Hall & Beck (2005), qui soutiennent que les entreprises investissant dans des capacités d'innovation, des processus flexibles et des relations solides avec leurs parties prenantes sont mieux à même de maintenir leur croissance économique malgré les perturbations.

Conclusion

Cette étude qualitative a exploré les mécanismes par lesquels la résilience organisationnelle influence la durabilité des PME agricoles ivoiriennes. Nos résultats montrent que la flexibilité organisationnelle, l'ancrage communautaire et l'innovation incrémentale constituent des leviers essentiels pour renforcer la capacité d'adaptation et assurer la pérennité des entreprises. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les cadres de la théorie de la résilience adaptative et de la théorie institutionnelle en mettant en évidence l'interdépendance entre résilience et durabilité.

Nous avons démontré que la résilience ne se limite pas à la capacité d'adaptation aux crises, mais qu'elle constitue un levier essentiel pour une transition durable. L'ancrage communautaire des PME agricoles, leur flexibilité organisationnelle et leur capacité à innover de manière incrémentale apparaissent comme des moteurs de durabilité. D'un point de vue managérial, elle souligne l'importance d'une gestion proactive des ressources, d'une

diversification des activités et d'un renforcement des partenariats stratégiques pour anticiper et atténuer les risques liés aux crises climatiques et économiques.

Sur cette base, plusieurs recommandations sont formulées : investir dans la formation des employés pour améliorer l'apprentissage organisationnel, intégrer des solutions agroécologiques et numériques pour renforcer l'innovation durable, développer des réseaux de coopération avec les acteurs de l'écosystème agricole et mettre en place des stratégies de gestion des risques pour assurer la continuité des activités.

Les recommandations formulées exigent une structuration préalable : la formation nécessite un plan adapté aux besoins des employés ; l'intégration des solutions agroécologiques et numériques doit passer par des projets pilotes et un appui technique ; la coopération avec l'écosystème requiert l'adhésion à des plateformes existantes ou la création de réseaux formels ; enfin, la gestion des risques implique la mise en place de plans de contingence et de mécanismes d'anticipation. Leur faisabilité dépend de ressources disponibles, d'un accompagnement externe, et surtout d'un engagement stratégique des dirigeants de PME.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment l'impossibilité de généraliser les résultats en raison de l'approche qualitative adoptée et la nécessité d'approfondir l'analyse à travers des études quantitatives et comparatives. Les perspectives de recherche incluent ainsi une exploration longitudinale des interactions entre résilience et durabilité, ainsi qu'une comparaison avec d'autres secteurs économiques pour identifier des dynamiques communes ou spécifiques. En définitive, cette étude met en lumière le rôle stratégique de la résilience organisationnelle comme levier de durabilité pour les PME agricoles ivoiriennes, ouvrant ainsi la voie à des pratiques de gestion plus adaptées et à des politiques de soutien plus efficaces.

ANNEXE : Guide d'entretien

1. Manifestations de la résilience organisationnelle

- Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre activité agricole ?
- Comment votre entreprise s'adapte-t-elle à ces défis ? Pouvez-vous expliquer davantage.
- Quelles stratégies mettez-vous en place pour faire face aux défis ? Ces stratégies ont-elles aidé votre entreprise à se maintenir ? Si oui, comment ?

2. Lien entre résilience et durabilité

- Selon vous, en quoi la capacité à faire face aux défis influence-t-elle votre transition vers des pratiques durables ?
- Quelles stratégies d'adaptation ont favorisé l'adoption de pratiques durables dans votre entreprise ? Quels ont été les impacts de ces stratégies sur votre performance à long terme ?
- Avez-vous des exemples concrets de situations où votre capacité d'adaptation a permis d'améliorer la durabilité ?
- Quelles recommandations feriez-vous pour renforcer la durabilité des PME agricoles en Côte d'Ivoire ?

BIBLIOGRAPHIE

Agrisud international, Rapport d'activités, (2022).

Akif, H., & Batrich, H. (2025). Lean Logistique et Durabilité Environnementale : Enjeux et Opportunités pour l'Industrie Agroalimentaire. *Revue Internationale du chercheur*, Volume 6 : Numéro 1, pp : 1231-1246.

Altintas, G., & Goktepe, A. B. (2007). The effects of orthotropic materials on the vibration characteristics of structural systems. *Mechanics based design of structures and machines*, 35(4), 363-380.

Ayimpam, S. (2014). *Économie de la débrouille à Kinshasa. Informalité, commerce et réseaux sociaux*. Paris : Karthala.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 36(200), 127-142.

Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International journal of production economics*, 184, 59-68.

Chelan, M. M., Alijanpour, A., Barani, H., Motamedi, J., Azadi, H., & Van Passel, S. (2018). Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands. *Science of the Total Environment*, 637, 112–119.

Clark, W. C. (2007). Sustainability science: A room of its own. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(6), 1737–1738.

CMED (Commission mondiale sur l'environnement et le développement). (2005), *Notre avenir à tous*, Saint-Jean-sur-Richelieu : Éditions Lambda, 4ème éd. 150p

Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities*, 186-210.

Dagri, F.A.R. & N'zue, A.K. (2022). Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la covid-19 : Cas de la Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3, 12 (déc. 2022).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

El Moutaoukil, A., & Zaroual, F. (2023). Le Rôle du Climat des Affaires dans la résilience des PME marocaines face aux Perturbations : une Analyse de la Crise du Coronavirus. *Revue Internationale du chercheur*, Volume : 4 Numéro : 4, pp : 23 – 46.

Fajsi, A., Tekic, Z., & Moraca, S. (2016). Open innovation in manufacturing SMEs-integration into Value Networks: Proceedings of DAAAM International 2012.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.

Grujić, J. (2019). Concept of resilience Implementation in small and medium sized enterprises (smes). *Annals of DAAAM & Proceedings*, 30.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64.

Jia, F., Zuluaga-Cardona, L., Bailey, A., & Rueda, X. (2018). Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 189, 263–278.

Kibert, C. J. (2016). *Sustainable construction: Green building design and delivery*. New Jersey: Wiley.

Koffi-Semi A. T. P. (2023). Résilience dans l'économie agricole ivoirienne : entre diversification des pratiques et mobilisation des ressources sociales, *Revue Infundibulum Scientific*.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Capacity and Resilience in Organizations. *Advances in Strategic Management*, 22, 241-266.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond adaptation: Resilience for business in light of climate change and weather extremes. *Business & Society*, 49(3), 477-511.

Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Dubey, R. (2016). Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 42–52.

Marchese, D. P., Reynolds, E. E., Bates, M., Morgan, H., Clark, S. S., & Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the Total Environment*, 613-614, 1275-1283.

Page, J., & Söderbom, M. (2015). Is small beautiful ? Small enterprise, aid and employment in Africa. *African Development Review*, 27(S1), 44-55.

Powell, G. E., & Baker, T. (2011). It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 1–18.

Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957–992.

Sheffi, Y. (2005). Preparing for the big one [supply chain management]. *Manufacturing Engineer*, 84(5), 12-15.

Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.

Tahirou, Y. M. A. (2019). Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricoles au Niger. *Revue Congolaise de Gestion*, 27(1), 89–128.

Tang, C. S. (2018a). Socially responsible supply chains in emerging markets: Some research opportunities. *Journal of Operations Management*, 57, 1–10.



Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Terrier, M. (2009). Manuel de présentation de l'outil d'évaluation ex ante de la durabilité des systèmes d'activité des ménages agricoles pluriactifs dans l'Aude. ADEAR.

Thorne, A. (2014). Personal memory telling and personality development. In *Personality and Social Psychology at the Interface* (pp. 45-56). Psychology Press.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422)

Weber, M.M. (2023). The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context, A Systematic Review. *Sustainability*, 15, 15970.

Zhang, M., Tse, Y. K., Doherty, B., Li, S., & Akhtar, P. (2018). Sustainable supply chain management: Confirmation of a higher-order model. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 206–221.

Zhong, Y., & Wu, P. (2015). Economic sustainability, environmental sustainability and constructability indicators related to concrete-and steel-projects. *Journal of Cleaner Production*, 108, 748–756.