

Le bricolage stratégique comme levier de résilience entrepreneuriale : une étude de cas multiples de PME ivoiriennes

Strategic Bricolage as a Lever for Entrepreneurial Resilience: A Multiple Case Study of Ivorian SMEs

KOUADIO Yoboué Charles Vincent

Enseignant-chercheur

Institut National Polytechniques Félix Houphouët Boigny (INP-HB), Yamoussoukro

Laboratoire de Droit, d'Économie et de Gestion (LADEG)

Côte d'Ivoire

KOUASSI Konan Kan Charles Euloge

Enseignant-chercheur

Université Virtuelle de Côte d'Ivoire

Unité de Recherche d'Expertise numérique Côte d'Ivoire

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 14/10/2025

Date d'acceptation : 12/11/2025

Pour citer cet article :

KOUADIO Y. & KOUASSI K. (2025) «Le bricolage stratégique comme levier de résilience entrepreneuriale : une étude de cas multiples de PME ivoiriennes», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 8 : Numéro 4» pp : 1294 - 1318

Résumé

Cette recherche vise à comprendre comment le bricolage stratégique des dirigeants de PME contribue à la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées. S'appuyant sur la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007) et la logique effectuale (Sarasvathy, 2001), l'étude mobilise une démarche qualitative à partir de quatre (4) cas de PME. Les données collectées à partir d'entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats montrent que la résilience entrepreneuriale résulte de l'articulation entre trois leviers : la flexibilité organisationnelle, qui soutient l'adaptation continue ; l'apprentissage collectif, qui stimule la créativité et l'improvisation ; et le bricolage stratégique, qui traduit la capacité des dirigeants à transformer les contraintes en opportunités. Cette recherche apporte un plus à la littérature sur les PME africaines en soulignant le rôle central du dirigeant.

Mots clés : Bricolage stratégique, Résilience entrepreneuriale, Flexibilité organisationnelle, Apprentissage collectif, PME ivoiriennes.

Abstract

This research aims to understand how the strategic bricolage of SME managers contributes to building entrepreneurial resilience in the context of limited resources. Drawing on the theory of dynamic capabilities (Teece, 2007) and effectual logic (Sarasvathy, 2001), the study uses a qualitative approach based on four (04) SME cases. The data collected from semi-structured interviews were subject to a thematic analysis using NVivo software. The results show that entrepreneurial resilience results from the articulation between three levers: organizational flexibility, which supports continuous adaptation; collective learning, which stimulates creativity and improvisation; and strategic bricolage, which reflects the ability of managers to transform constraints into opportunities. This research contributes to the literature on African SMEs by highlighting the central role of the manager.

Keywords : Strategic bricolage, entrepreneurial resilience, organizational flexibility, collective learning, Ivorian SMEs.

Introduction

En Côte d'Ivoire, les petites et moyennes entreprises (PME) qui se lancent dans l'aventure entrepreneuriale sont confrontées à un double défi : un environnement turbulent et le manque de ressources (Yacoubi et Tourabi, 2020). Le cadre institutionnel inadéquat (Dosso, 2020) et les contraintes fiscales freinent l'accès des jeunes PME aux marchés publics et aux ressources financières (Dia et Sarr, 2025). A cela s'ajoute l'impact de la pandémie de la COVID-19 qui a fragilisé de nombreuses entreprises ivoiriennes (Chair & Bounid, 2022). Cette situation favorise la forte mortalité des jeunes entreprises (Bonna et al. 2025), près de six PME sur dix disparaissent dans les trois premières années de leur existence (Anasse, 2013). Malgré ce contexte défavorable, certaines PME parviennent à se maintenir et à se développer. Elles font preuve de résilience. Dans la littérature, la résilience entrepreneuriale désigne la capacité d'une organisation à résister aux perturbations, à apprendre et à se transformer face à l'incertitude (Duchek, 2020 ; Ayala & Manzano, 2014). En outre, peu d'études ont analysé la résilience dans le contexte particulier des PME africaines (Messaoudi & Lmoussaoui, 2021). Un contexte où la rareté des ressources pousse les dirigeants de PME à faire avec les moyens dont ils disposent. Dans le processus de création et développement de la PME, le dirigeant est le personnage central (Mueller et al., 2012). Cette aptitude à mobiliser et recombinaison des ressources disponibles pour transformer les contraintes en opportunités correspond au concept de bricolage stratégique (Baker & Nelson, 2005). Glasbeek (2025) décrit le bricoleur comme une personne qui conçoit des solutions créatives là où d'autres abandonnent. Cette démarche illustre parfaitement le concept de comportement stratégique tel que défini par Ansoff (1965) et Porter (1980) (El Mellouki, et al., 2025). Le comportement stratégique est le type de réflexion qui tente de déterminer le profil futur de l'entreprise (Sogbossi, 2009). Les auteurs ont conceptualisé la stratégie selon deux courants, l'approche planificatrice et l'approche émergente (El Mellouki, et al., 2025). Dans l'approche planificatrice, la stratégie est conçue comme un processus rationnel, structuré autour d'une analyse de l'environnement externe et d'une planification visant à positionner l'organisation de manière optimale dans son secteur (El Mellouki, et al., 2025). Dans l'approche émergente, la stratégie émerge des pratiques quotidiennes, des apprentissages incrémentaux et des ajustements contextuels (El Mellouki, et al., 2025). Ainsi, la stratégie définit le cap à atteindre et le comportement stratégique incarne la mise en œuvre située et évolutive de cette orientation (El Mellouki, et al., 2025). Il est souvent façonné par les interactions sociales, les ressources disponibles et les contraintes contextuelles (El Mellouki, et al., 2025). Les travaux suggèrent que le bricolage peut favoriser

la résilience des organisations (Korber et McNaughton, 2018). C'est cette articulation entre bricolage stratégique et résilience que ce travail entend explorer. Ainsi, la question principale est de savoir : *Comment le bricolage stratégique des dirigeants de PME favorise-t-il la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées ?* De cette question principale se dégagent deux questions spécifiques qui sont : (1) *Quels mécanismes organisationnels favorisent la mise en œuvre du bricolage stratégique dans les PME ?* Et (2) *comment ces pratiques contribuent-elles à la construction de la résilience entrepreneuriale ?* L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment le bricolage stratégique des dirigeants de PME contribue à la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées. Plus précisément, il s'agit : (1) d'*identifier les mécanismes organisationnels qui favorisent la mise en œuvre du bricolage stratégique au sein des PME*; et (2) d'*analyser comment ces pratiques contribuent à la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées*. Pour répondre à cette problématique, cette étude adopte une démarche qualitative de type exploratoire, fondée sur une étude de cas multiples auprès de quatre PME ivoiriennes localisées à Abidjan. Les données ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs et complétés par des documents d'entreprise. Ils ont été soumis à une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo, afin d'identifier les mécanismes liant bricolage stratégique et résilience entrepreneuriale. Cette étude est organisée en quatre sections. La première présente le cadre conceptuel mobilisé autour de la résilience organisationnelle et du bricolage stratégique. La deuxième section décrit la démarche méthodologique adoptée. La troisième section analyse les résultats empiriques issus des cas étudiés. Enfin, la quatrième section présente la discussion et les contributions théoriques et managériales de l'étude.

1. Cadre conceptuel

La première partie de l'article s'articule autour des notions de résilience organisationnelle et de résilience entrepreneuriale (1,1), de bricolage stratégique (1,2) qu'il convient de mettre en perspective avec les fondements théoriques qui soutiennent l'analyse. Il s'agit de la notion de capacité dynamique et de la logique effectuale (1,3).

1.1. La résilience des PME

1.1.1. La résilience organisationnelle

En sciences de gestion, les travaux sur la résilience organisationnelle (RO) ont été orientés vers la gestion de crise et la stratégie des organisations (Bégin & Chabaud, 2010; Chair et Bounid, 2022). La résilience organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à résister aux

perturbations, à mobiliser efficacement ses ressources et à apprendre des crises rencontrées (Lengnick-Hall, 2005 ; Sutcliffe & Vogus, 2003). Cette perspective correspond aux travaux de Bégin et Chabaud (2010), selon qui la résilience va au-delà de la protection contre les menaces de l'environnement (approche défensive), mais implique aussi une capacité à élaborer de nouvelles solutions pour favoriser le renouvellement après crise (approche proactive). La résilience organisationnelle se décline en trois dimensions (voir Tableau 1) (Bégin et Chabaud, 2010 ; Chair et Bounid, 2022) : la capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation.

Tableau 1: Les dimensions de la résilience organisationnelle

Dimension	Définition	Sources
1. Capacité d'absorption	Capacité à faire face aux chocs sans s'effondrer. Elle implique la mobilisation de ressources internes et/ou externes pour assurer la continuité.	De Carolis et al. (2009) ; Weick & Sutcliffe (1999)
2. Capacité de renouvellement	Capacité à imaginer des solutions nouvelles, à créer ou à repenser les activités pour faire face à l'inattendu.	Lengnick-Hall & Beck (2005)
3. Capacité d'appropriation	Capacité à apprendre des chocs subis et à transformer ces expériences en apprentissages organisationnels pour en sortir plus fort.	Christianson et al. (2009) ; Weick & Sutcliffe (1999)

Source : auteur, adapté de (Bégin et Chabaud, 2010 ; Chair et Bounid, 2022)

La (RO) se manifeste à trois niveaux. D'abord au niveau individuel, lorsque le dirigeant fait preuve de persévérance et gère l'incertitude (Fisher et al., 2016). Ensuite, au niveau organisationnel, lorsque l'entreprise maintient son activité, ajuste ses structures et ressources face aux perturbations (Duchek, 2020). Enfin au niveau social, lorsque l'entreprise s'appuie sur ses réseaux et capitaux relationnels pour surmonter les chocs (Adger, 2000 ; Folke et al., 2005).

En outre, dans la littérature, deux courants définissent la résilience organisationnelle (RO). D'une part, l'approche statique, qui la conçoit comme une capacité fondée sur l'acquisition de ressources et de compétences (Yacoubi & Tourabi, 2020). Elle découle soit des attributs du dirigeant (Bullough & Renko, 2013), soit des caractéristiques de l'entreprise. D'autre part, l'approche dynamique, qui envisage la RO comme un processus évolutif qui se construit à travers des cycles d'apprentissage, de la reconfiguration des ressources et de la mise en œuvre de réponses adaptatives face aux événements perturbateurs (Duchek, 2020). En définitive, la majorité des travaux sur la RO étaient orientés vers les grandes organisations (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Ce n'est que ces dernières années que la résilience des PME a attiré l'attention des chercheurs (Conz, et al., 2017; Haase & Eberl, 2019). Si la résilience organisationnelle montre la capacité d'une entreprise à absorber et surmonter les chocs, elle ne

permet pas de saisir les dynamiques propres aux petites entreprises, où la figure du dirigeant et les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant. C'est dans cette perspective que s'inscrit la notion de résilience entrepreneuriale des PME.

1.1.2. La résilience entrepreneuriale des PME

La résilience entrepreneuriale peut être considérée comme une transposition du concept de résilience organisationnelle adaptée aux spécificités des PME. La résilience entrepreneuriale des PME est caractérisée par l'agilité, le savoir empirique, et les ressources informelles (Zoogah, et al. 2015). Au vu de l'importance des PME pour l'économie, il serait utile de chercher à identifier les facteurs qui les rendent résilientes (Messaoudi & Lmoussaoui, 2021). Les recherches empiriques sur la résilience entrepreneuriale des PME en Afrique (voir Tableau 2) mettent en évidence trois leviers de la résilience des PME : (1) le rôle du dirigeant, à travers son leadership, son capital social et sa capacité d'improvisation ; (2) l'appui des réseaux familiaux et communautaires, qui offrent un soutien financier, matériel et moral en contexte de rareté des ressources ; (3) les contraintes institutionnelles qui, malgré leurs freins, stimulent des stratégies adaptatives fondées ; (4) l'innovation et l'apprentissage collectif.

Tableau 2: Travaux empiriques sur Résilience entrepreneuriale des PME en Afrique

Leviers de la résilience	Caractéristiques	Auteurs	Zone
Rôle du dirigeant	Leadership; prise de décision; créativité; gestion du stress ; capital social ; vision stratégique.	Aït Lahcen et al. (2022) ;Dagri & N'Zué (2022); Flavio, et al. (2025) ;Sissoko et al. (2024)	Côte d'Ivoire ; Mali ; Maroc ; Cameroun ; Afrique subsaharienne.
Appui des réseaux familiaux et communautaires	Soutien financier; appui moral ; capital social	Dagri & N'Zué (2022) ; Ewango-Chatelet & Estay (2022); Flavio, et al. (2025)	Mali ; Côte d'Ivoire ; Cameroun ; Afrique subsaharienne.
Contraintes institutionnelles stimulantes	Cadres réglementaires; financement bancaire; lenteur administrative	Ewango-Chatelet & Estay (2022) ; Flavio, et al. (2025) ; Sissoko et al. (2024)	Mali ; Maroc ; Cameroun ; Afrique subsaharienne francophone.
Innovation et apprentissage collectif	Recombinaison de ressources ; innovation ; partage d'expériences; digitalisation.	Aït Lahcen et al. (2022); Dagri & N'Zué (2022) ; Ewango-Chatelet & Estay (2022)	Afrique subsaharienne ; Côte d'Ivoire ; Maroc.

Source : auteur

En nous appuyant sur cette littérature, nous proposons de définir la résilience entrepreneuriale des PME comme : « *Un processus dynamique, par lequel les PME mobilisent de manière créative leurs ressources limitées (formelles et informelles), en s'appuyant sur le rôle central du dirigeant et sur les réseaux sociaux, afin de transformer les leçons apprises de l'adversité en opportunités de développement* ». En définitive, la (RE) ne repose pas uniquement sur la disponibilité de ressources, mais sur la manière dont ces ressources sont mobilisées et combinées. Cette logique d'action se rapproche du concept de bricolage entrepreneurial, qui sera abordé dans le prochain point.

1.2. Bricolage stratégique des entrepreneurs

1.2.1. Les fondements du bricolage entrepreneurial

Le concept de bricolage est issu des travaux de Lévi-Strauss (1967). Il l'a défini comme étant « faire avec les moyens du bord ». Ce concept a été adapté au champ de l'entrepreneuriat par Baker et Nelson (2005), qui en ont proposé une définition contextualisée. Pour eux, le bricolage renvoie à l'idée de faire avec en appliquant des combinaisons de ressources disponibles à de nouveaux problèmes et opportunités (Baker & Nelson, 2005). Selon Glasbeek (2025), le bricoleur se distingue par sa capacité à transformer la contrainte et à persévérer là où d'autres renonceraient. Baker et Nelson (2005) distinguent trois dimensions du bricolage: (1) le «making do », soit la capacité à agir avec les ressources disponibles ; (2) le «refusal to enact limitations », c'est-à-dire la capacité à surmonter et à dépasser des limites établies; et (3) la «combination of resources », qui renvoie à la recombinaison d'éléments existants pour créer de nouvelles solutions. En somme, ces trois dimensions traduisent la capacité du bricoleur à transformer la contrainte en ressource.

Aussi, Baker et Nelson (2005) distinguent deux formes de bricolage. D'une part, le bricolage parallèle est caractérisé par la multiplication simultanée d'initiatives informelles. Cette forme de bricolage limite la croissance. D'autre part, le bricolage sélectif est fondé sur un usage ponctuel et stratégique de cette logique. Au-delà de sa dimension opératoire, le bricolage entrepreneurial peut être lu comme une démarche stratégique.

1.2.2. Approche stratégique du Bricolage

Le bricolage entrepreneurial constitue une démarche stratégique, fondée sur l'usage créatif des ressources disponibles en contexte de contrainte (Mateus & Sarkar, 2024). Deux cadres théoriques complémentaires présentent l'approche stratégique du bricolage entrepreneurial. D'une part, le modèle Who–When–How–What (Mateus & Sarkar, 2024) qui offre une lecture

analytique du bricolage en identifiant les acteurs, le contexte, les processus et les résultats de cette pratique (voir Tableau 3).

Tableau 3: Cadre conceptuel du bricolage stratégique

DIMENSION,	SOUS-DIMENSIONS,	AUTEURS ASSOCIÉS
WHO (qui) : caractéristiques du bricoleur	Refus d'être contraint par les limitations	Baker & Nelson (2005) ; Sarkar (2018)
	Esprit entrepreneurial et ingénieux	Liu et al. (2021) ; Yang (2018)
	Diversité et vision partagée de l'équipe	Su et al. (2020) ; Wang et al. (2021)
WHEN (quand) : Le contexte du bricolage	Contraintes de ressources	Busch & Barkema (2021); Fisher (2012)
	Incertitude / crises	Desa (2012); Epler & Leach (2021) ;
HOW (Comment) : Le processus de bricolage	Recombinaison des ressources disponibles	Baker & Nelson (2005); Do Vale & al. (2021)
	Improvisation	Di Domenico & al. (2010) ; Tasavori & al. (2018)
	Recours aux réseaux et alliances	Kwong & al. (2017) ; Liu et al. (2021)
WHAT (quoi) : le résultat du bricolage	Innovation	Kollmann et al. (2022) ; Witell & al. (2017)
	Performance et croissance des entreprises	Wu et al. (2022); Yu et al. (2020)
	Création de valeur sociale	Di Domenico et al. (2010) ; Liu et al. (2021)
	Avantage concurrentiel	Hu et al. (2022); Salunke et al. (2013)

Source : adapté de Mateus & Sarkar (2024)

D'autre part, le cadre de la Strategy-as-Practice (SaP) (Glasbeek, 2025) propose une lecture processuelle du bricolage, en montrant comment les actions quotidiennes des acteurs façonnent la stratégie. Le (SaP) est structuré en trois axes. Le premier axe, les practitioners, met en évidence le rôle central des acteurs et leurs capacités à façonner la stratégie à travers les actions concrètes et situées (Glasbeek, 2025 ; Vaara & Whittington, 2012). Le deuxième axe, les practices, renvoie aux pratiques, c'est-à-dire à l'ensemble des ressources, des outils, des discours et des routines mobilisés pour agir de manière stratégique (Seidl & Whittington, 2014; Suddaby et al., 2013). Enfin, le troisième pilier, la praxis, désigne le flux d'activités quotidiennes, d'interactions et d'improvisations qui donnent vie à la stratégie dans l'action (Tengblad, 2013). Cet axe met en lumière la façon dont les comportements improvisés et adaptatifs des bricoleurs traduisent une véritable compétence stratégique en contexte de contrainte (Glasbeek, 2025). En outre, dans les pays émergents, où la rareté des ressources caractérise les PME, le bricolage permet de comprendre leur comportement stratégique

(Glasbeek, 2025 ; Korsgaard et al., 2021). En effet, des recherches confirment que le bricolage favorise la performance et la survie des nouvelles entreprises (Glasbeek, 2025) en transformant les contraintes en opportunités d'action stratégiques (Baker & Nelson, 2005 ; Glasbeek, 2025). Ainsi, dans cette étude, nous définissons le bricolage stratégique comme la capacité de l'entrepreneur à élaborer sa stratégie en faisant un usage créatif des ressources dont il dispose, afin de saisir des opportunités ou de surmonter des contraintes de l'environnement. Il s'agit d'une démarche adaptative et processuelle où la stratégie émerge de la pratique.

1.3. Fondements théoriques de l'étude

Les fondements théoriques de notre analyse reposent sur la théorie des capacités dynamiques et la logique effectuale. La première conceptualise la résilience entrepreneuriale comme une capacité dynamique, permettant aux PME de s'adapter à des environnements incertains et en évolution. La seconde met en lumière les mécanismes de bricolage stratégique en s'appuyant sur l'action entrepreneuriale.

1.3.1. La théorie des capacités dynamiques

La RBV a introduit l'idée qu'il fallait expliquer la performance d'une organisation en mettant l'accent sur ses ressources (Altintas, 2009). Toutefois, certains auteurs (Priem & Butler, 2001) ont critiqué la RBV, soulignant son approche trop statique des ressources (Altintas, 2009). Le concept capacité dynamique a été introduit par Teece, et al. (1997) pour pallier aux limites de la RBV. Teece, et al. (1997), définissent une capacité dynamique comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux changements de l'environnement. Deux approches structurent la littérature sur les capacités dynamiques : l'approche évolutionniste et l'approche entrepreneuriale (Altintas, 2009). L'approche évolutionniste met l'accent sur les facteurs organisationnels et les mécanismes d'apprentissage favorisant l'évolution des compétences. L'approche entrepreneuriale, quant à elle, souligne le rôle du dirigeant dans la création et la reconfiguration des capacités dynamiques.

Selon Teece (2007), les capacités dynamiques peuvent être décomposées en trois dimensions (voir Tableau 4) : sensing (Détection), seizing (Mobilisation) et transforming (Renouvellement).

Tableau 4: Dimensions des capacités dynamiques

Dimension	Définition	Éléments clés
Sensing	Capacité à identifier opportunités et menaces.	✓ Identifier signaux faibles et besoins latents des clients. ✓ Anticiper les évolutions technologiques ✓ Repose sur la veille informationnelle
Seizing	Capacité à tirer profit des opportunités détectées grâce à l'utilisation des ressources.	✓ Bonnes décisions d'investissement. ✓ Conception de modèles d'affaires viables. ✓ Système de gestion flexible.
Transforming	Capacité à réorganiser les ressources tangibles et intangibles pour maintenir la compétitivité.	✓ Réorganisation et recombinaison des actifs. ✓ Intégration de nouvelles compétences. ✓ Abandon de certaines pratiques obsolètes. ✓ Structures favorisant la flexibilité organisationnelle.

Source : adapté de Foleu & St-Pierre (2020)

En outre, les capacités dynamiques reposent sur des processus intentionnels et préparés, qui se distinguent des changements ad hoc et improvisés (Winter, 2003). La résilience entrepreneuriale peut être assimilée à une capacité dynamique. Elle ne relève pas d'une réaction ad hoc, mais de routines organisationnelles intentionnelles issues d'un apprentissage progressif (Altintas, 2015). Dans des environnements caractérisés par l'incertitude (Foleu & St-Pierre, 2020), où les PME doivent rivaliser avec de grandes entreprises qui bénéficient d'avantages structurels et politiques, les avantages concurrentiels qu'elles ont construits ne durent pas dans le temps. Elles se voient dans l'obligation de chercher à développer de nouveaux mécanismes de détection, de mobilisation et de reconfiguration de leurs ressources (Foleu & St-Pierre, 2020). Ainsi, une PME résiliente ne se contente pas de réagir face à son environnement, mais développe un comportement proactif (Altintas, 2009).

1.3.2. La logique effectuale

Sarasvathy (2001) a conceptualisé la logique effectuale en alternative à la logique causale. La logique causale désigne un processus décisionnel fondé sur la définition préalable d'un objectif, puis sur la sélection des moyens les plus efficaces pour l'atteindre (Sarasvathy, 2001). Elle est adaptée aux environnements où les acteurs disposent de la possibilité de planifier leurs actions (Sarasvathy, 2001). La logique effectuale décrit un mode de décision dans lequel l'entrepreneur construit ses objectifs à partir des moyens dont il dispose (Sarasvathy, 2001). Elle conçoit la stratégie comme un processus émergent qui est fondé sur l'usage créatif des ressources disponibles à travers l'action de l'entrepreneur (Afailal & Ferhan, 2020 ;Servantie & Hlady-

Rispal, 2019). Cette approche place l'entrepreneur au centre du processus et non l'entreprise (Billion et al., 2021). La logique effectuale repose sur cinq principes fondateurs (Tableau 5) :

Tableau 5: Les cinq principes fondateurs la logique effectuale

PRINCIPES DE L'EFFECTUATION	
ressources disponibles	L'effectuation commence par des moyens et provoque de nouveaux effets. Choisir parmi les moyens pour créer un effet particulier.
pertes acceptables	En se permettant d'estimer la perte supportable pour mettre en action ses décisions sur l'entreprise à créer, l'entrepreneur réduit sa dépendance aux prédictions.
partenariats stratégiques	L'effectuation souligne les alliances et les engagements des parties prenantes comme un moyen de réduire et/ou d'éliminer les incertitudes. Un corollaire de ce principe est d'atténuer l'analyse compétitive systématique.
exploitation des contingences	Les modèles causaux cherchent presque toujours à éviter l'inattendu ou à accomplir des objectifs prédéterminés malgré les contingences, contrairement à l'effectuation qui exploite ces contingences.
contrôle non prédictif du futur	La causation se concentre sur les aspects prédictibles d'un futur incertain au contraire de l'effectuation reposant sur les aspects contrôlables d'un futur imprévisible.

Source : adapté de Billion, Doussard et Dalmas (2021)

L'effectuation illustre une logique d'action qui renvoie au bricolage stratégique. En effet, elle présente une logique d'action adaptative où l'entrepreneur mobilise de façon ingénieuse les ressources existantes pour agir dans l'incertitude (Julien & Schmitt, 2020 ; Sarasvathy, 2001). Elle s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage où l'entrepreneur ajuste sa trajectoire au fil des informations recueillies, tout en s'appuyant sur des ressources flexibles et mobilisables au sein de l'écosystème (Julien & Schmitt, 2020). Billion et al., (2021) démontrent que les entrepreneurs efficaces utilisent des ressources restreintes, testent différentes options et s'appuient sur des réseaux de partenariat pour ériger graduellement leur entreprise. Le bricolage illustre comment l'entrepreneur mobilise et combine de manière ingénieuse les ressources limitées à sa disposition (Servantie & Hlady-Rispal, 2019). Le dirigeant de PME adopte une stratégie contextuelle, où l'anticipation se combine avec l'expérimentation et l'improvisation pour faire face à l'imprévisible (Billion, et al., 2021).

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative (Yin, 2018), l'étude mobilise une stratégie d'étude de cas multiples.

2.1. Échantillon

Notre échantillon est composé de quatre (04) PME ivoiriennes situées à Abidjan, dont l'effectif varie entre 5 à 13 employés. Nous avons sollicité vingt-neuf (29) PME, parmi elles, vingt-trois (23) avaient confirmé leur participation. Une évaluation de ces entreprises a ensuite permis d'identifier celles présentant des signes de résilience. Seules neuf (09) entreprises ont accepté de partager leurs données internes (documents de l'entreprise). La résilience des PME a été évaluée selon les critères alternatifs compte tenu des difficultés d'accès aux informations financières dans les PME africaines (Acquaah, 2013 ; Goedhuys et Sleuwaegen, 2010). Trois critères ont été retenus : 1. La croissance de l'emploi entre 2020 et 2025 (Baum & Locke, 2004) est considérée comme un indicateur de la capacité à maintenir et à accroître les ressources, même en présence de contraintes externes. (2) La continuité opérationnelle, déterminée par la capacité à poursuivre ou la reprise rapide des activités après la crise de la COVID-19. Cela traduit la capacité d'absorption des chocs. (3) les dimensions observables de la résilience (Lengnick-Hall & Beck, 2005). À l'issue de cette évaluation, quatre (4) PME ont été retenues parmi les vingt-trois (23) entreprises initialement (voir Tableau 6). L'arrêt du recrutement des cas à quatre repose sur la saturation théorique. Après l'analyse des données issues des quatre cas retenus, aucun nouveau thème ou concept significatif n'émergeait, ce qui indique une saturation empirique suffisante (Bunce & Johnson, 2006). Cette situation a confirmé la redondance des informations recueillies et la stabilité des catégories d'analyse permettant de garantir la profondeur analytique.

Tableau 6: cas de l'étude

N°	Année de création	Ef (2020)	Ef (2025)	Formation du dirigeant	Nature de l'activité	Capital initial	Statut post-crise (covid-19)
Cas 1	2017	4	10	Licence 3 communication et journalisme	Secteur numérique et création audiovisuelle	1.000.000 F CFA	Activité maintenue
Cas 2	2017	3	05	BTS infographie	Artisanat et objets personnalisés	300.000 F CFA	Fermeture temporaire puis reprise
Cas 3	2017	3	08	Master en droit des affaires	Mode et design local	1.500.000 F CFA	Activité maintenue : passage au e-commerce
Cas 4	2017	6	13	Ingénieur informatique	Service informatique et événementiel	5.000.000 F CFA	Activité maintenue

Source : auteurs

Ef (2020) : effectif employé (2020)/ Ef (2025) : effectif employé (2025).

Ces PME sélectionnées étaient celles qui illustrent le plus les configurations du phénomène étudié.

2.2. Collectes et analyses des données

La collecte des données, menée de juin à août 2025, a combiné des entretiens semi-directifs, une observation non participante et l'analyse de documents internes (Miles & Huberman, 2004). Ces méthodes complémentaires ont permis de saisir les perceptions et interprétations des acteurs. Nous avons fait trois (03) entretiens semi-directifs avec chacun des dirigeants de notre échantillon. Le premier entretien portait sur les pratiques de résilience entrepreneuriale, le second sur les déterminants de la survie de l'entreprise et le troisième cherchait à comprendre le comportement stratégique de l'entrepreneur face à son environnement. Au total, douze entretiens ont été réalisés, d'une durée comprise entre 39 et 75 minutes. Ensuite, l'examen des documents internes a complété les entretiens, permettant d'assurer la triangulation méthodologique (Miles & Huberman, 2004). Les entretiens ont été retranscrits à l'aide du logiciel Microsoft Word, ainsi que les notes manuscrites (examen des documents des entreprises). Le codage des verbatim a été fait avec le logiciel Nvivo 12. L'analyse des données qualitatives recueillies s'appuie sur une approche abductive, combinant à la fois des phases inductives et déductives (Dubois & Gadde, 2002 ; Timmermans & Tavory, 2012). Dans un premier temps, les données issues des entretiens seront analysées sans recours à un cadre préétabli. Cette phase inductive permet de faire émerger, de manière ouverte, des catégories et des thèmes directement à partir du discours des entrepreneurs, en respectant la singularité et la richesse du contexte ivoirien (Braun & Clarke, 2006). Dans un second temps, les résultats émergents seront confrontés au cadre théorique de référence. Cette comparaison vise à identifier les correspondances, écarts ou spécificités entre les éléments découverts sur le terrain et les modèles théoriques existants (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Le tableau 7, présente la démarche de codage inspirée du modèle de Gioia et al. (2013), distinguant les codes de premier ordre (verbatim), de second ordre (interprétations) et les dimensions agrégées issues du cadre théorique.

Tableau 7: Structure des données selon la méthodologie de Gioia et al. (2013)

Code du 1er ordre (verbatim)	Code du 2e ordre	Code du 2e ordre agrégé
« Avant, je faisais 80 % du travail... maintenant chacun connaît sa tâche » CAS 1 ; « On a redéployé les employés événementiels pendant le COVID » CAS 4	Évolution structurelle	FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE (FO)
«Chacun s'est donné un pôle selon ses compétences» CAS 3 « Il y a des tâches que j'ai appris à déléguer » » CAS 2	Délégation des rôles	
« On a mis certains commerciaux en pause à cause du COVID » CAS 1	Réaffectation et redéploiement	
« Mon bureau est ouvert, on entend tout » CAS 4; « Je demande toujours l'avis de mes collaborateurs » CAS 2	Management participatif	
« Quand tu fais une erreur sur un objet, tu dois tout refaire... j'apprenais sur mon métier » » CAS 2	Capitalisation sur l'erreur	APPRENTISSAGE COLLECTIF (AC)
« On a amélioré les finitions avec les critiques des clients » CAS 3	Intégration du feed-back client	
« Je suis des conférences en ligne avec des coaches » CAS 2; « On apprend ensemble à partir des échecs » CAS 4	Partage de savoirs	
« On a fait un break pour faire un petit bilan » CAS 1	bilan collectif	
« On faisait louer notre matériel » CAS 1; « Création à domicile sur fonds propres » CAS 2	Utilisation des ressources existantes	BRICOLAGE STRATÉGIQUE (BS)
« On vendait directement sur Facebook et WhatsApp » CAS 2 « Le client refuse la réservation en ligne à cause des impôts, on s'est adapté » CAS 4	Contournement des contraintes	
« Passage du web à l'événementiel » CAS 4; « Usage des GIFs dans le social management » CAS 1	Recombinaison de ressources	
« On a mis certains commerciaux en pause. » CAS 1 « On a été fermée pendant un mois à cause du COVID [...], mais on a pu rouvrir [...] » CAS 2	Capacité à encaisser le choc	
« On a fait des modifications au niveau de l'emballage [...] maintenant, on a nos sachets avec notre logo. » CAS 2 « On a dû changer de système, c'est-à-dire la vente sur internet... on a multiplié la communication WhatsApp. » CAS 3	Adaptation et transformation	RÉSILIENCE ENTREPRENEURIALE (RE)
« On a fait un break pour faire un bilan » CAS 1 « Quand tu fais une erreur sur un objet, tu dois tout refaire... j'apprenais sur mon métier. » CAS 2	Intégration des leçons tirées	

Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

3. Présentation des résultats

3.1. Présence de Résilience entrepreneuriale chez les PME

Les données empiriques (voir tableau 8) confirment que les quatre PME étudiées font preuve de résilience entrepreneuriale. Les résultats montrent que la résilience des PME dépend davantage de la capacité d'action des dirigeants que de la quantité de ressources disponibles. En effet, grâce à une mobilisation proactive et une recombinaison des ressources existantes, elles parviennent à surmonter les contraintes environnementales, à ajuster leurs pratiques organisationnelles.

Tableau 8 : verbatim traduisant la manifestation de la résilience entrepreneuriale

CAS	Absorption	Renouvellement	Appropriation
CAS 1	« On a mis certains commerciaux en pause. » « On faisait louer notre matériel pour avoir des entrées. »	« On a utilisé les gifs dans le social média. » « On a parodié une campagne existante pour faire réagir. »	« On s'est organisé par étapes [...] Maintenant, chacun connaît sa tâche. » « On a fait un break pour faire un petit bilan. »
CAS 2	« j'évolue avec mes fonds propres. Le peu que j'ai, c'est avec cela que je travaille. » « On a été fermées pendant un mois à cause du COVID [...], mais on a pu rouvrir [...] voulaient des réductions. »	« On a changé le nom "Ma Montre" en "Idée Cadeau"... » « On a fait des modifications au niveau de l'emballage [...] maintenant, on a nos sachets avec notre logo. »	« Quand tu fais une erreur sur un objet, tu dois tout refaire... j'apprenais sur mon métier. » « J'ai été motivé par un mentor, qui m'a dit de ne pas avoir peur et d'essayer. »
CAS 3	« On a eu des tontons et des tantes qui nous ont aidés... ce n'était pas gratuit, c'était à rembourser. » « Malgré la crise du COVID, on a dû vivre avec, donc on s'est adapté en vendant en ligne. »	« On a dû changer de système, c'est-à-dire la vente sur internet... on a multiplié la communication WhatsApp. » « On a décidé de structurer l'entreprise comme une vraie entreprise... »	« Au début les finitions n'étaient pas bonnes... on a amélioré au fur et à mesure. » « On a changé notre manière de communiquer... au départ c'était trop amateur. »
CAS 4	« On n'a pas fermé, on a réorganisé les équipes événementielles pendant le COVID. » « Même quand on perd un marché, on continue à prospecter ailleurs. »	« On est passé du web au digital marketing, puis à l'événementiel » « On a adapté notre offre à la culture ivoirienne. »	« Le projet UEMOA a été une leçon : on ne promet plus sans être prêts. » « Maintenant, on est plus prudents dans nos engagements. »

Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

3.2. Les manifestations du bricolage stratégique

Les données du codage thématique des quatre cas (voir tableau 9) étudiés révèlent la présence de bricolage stratégique.

Tableau 9 : Tableau analyse inter-cas pour Bricolage stratégique

CAS	Faire avec les moyens disponibles	Refus des limitations	Recombinaison de ressources
CAS 1	Démarrage sans structure formelle, prise en charge personnelle des tâches, engagement des collaborateurs malgré les moyens limités.	Approche différente des codes classiques de communication.	Usage innovant des Gifts et du storytelling, adaptation des formats aux attentes clients.
CAS 2	Création dans un cadre domestique et développement sur fonds propres. Les tâches importantes sont internalisées.	Ventes en circuit court en utilisant les réseaux sociaux.	Personnalisation des produits, valorisation du packaging, exploitation CRM via WhatsApp.
CAS 3	Lancement de façon artisanale, répartition des tâches selon les compétences disponibles.	Adaptation des circuits commerciaux aux restrictions sanitaires du COVID.	Hybridation des pratiques de production (artisanale + broderie)
CAS 4	Pendant les crises du COVID redéploiement interne, polyvalence des acteurs.	Ajustement des pratiques commerciales aux réticences fiscales des clients.	Passage progressif des services du web à l'événementiel.

Source : Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

Les dirigeants mobilisent les ressources immédiatement accessibles, contournent les contraintes environnementales par des solutions alternatives et recombinent leurs moyens pour concevoir de nouvelles offres. Cette logique d'action illustre pleinement le bricolage stratégique des PME.

3.3. Facteurs facilitant la mise en œuvre du bricolage stratégique

L'analyse transversale des quatre cas met en lumière deux facteurs favorisant la mise en œuvre du bricolage stratégique de l'entreprise. Le tableau 10 suivant synthétise ces manifestations.

Tableau 10 : Facteurs facilitant la mise en œuvre du bricolage stratégique

CAS	Structure organisationnelle flexible	Apprentissage collectif
Cas 1	L'organisation est évolutive : au départ, elle est multitâche, puis se spécialise progressivement. <i>Verbatim :</i> « Avant, je faisais 80 % du travail [...] Maintenant, chacun connaît sa tâche. »	Retour sur erreurs collectives et Feedback client intégré dans la réorganisation interne. <i>Verbatim :</i> « On a modifié l'approche, mais pas le service. »
Cas 2	Début dans l'informalité, délégation progressive, adaptation. <i>Verbatim :</i> « On a commencé à la maison... puis un local dans le quartier... aujourd'hui sur un axe principal. » ; « Il y	partage des décisions avec les collaborateurs. <i>Verbatim :</i> « Je suis des conférences en ligne avec des coaches. » ; « Je demande toujours l'avis de mes collaborateurs. »

	<i>a des tâches que j'ai apprises à déléguer »</i>	
Cas 3	Structuration par pôles et externalisation . <i>Verbatim : « On s'est donné des pôles selon les compétences. » ; « On s'est adressé à un cabinet pour la comptabilité. »</i>	Intégration des retours clients dans l'amélioration produits. <i>Verbatim : « On a amélioré les finitions avec les critiques des clients »</i>
Cas 4	Management participatif. Réaffectation des employés pendant les crises. <i>Verbatim : « Mon bureau est ouvert [...] » ; « On a redéployé les employés événementiels pendant le COVID. »</i>	Reconfiguration post-échec. <i>Verbatim : « Il fallait trouver les mots pour remotiver l'équipe. » ; « On adapte nos offres aux demandes simples des clients. »</i>

Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

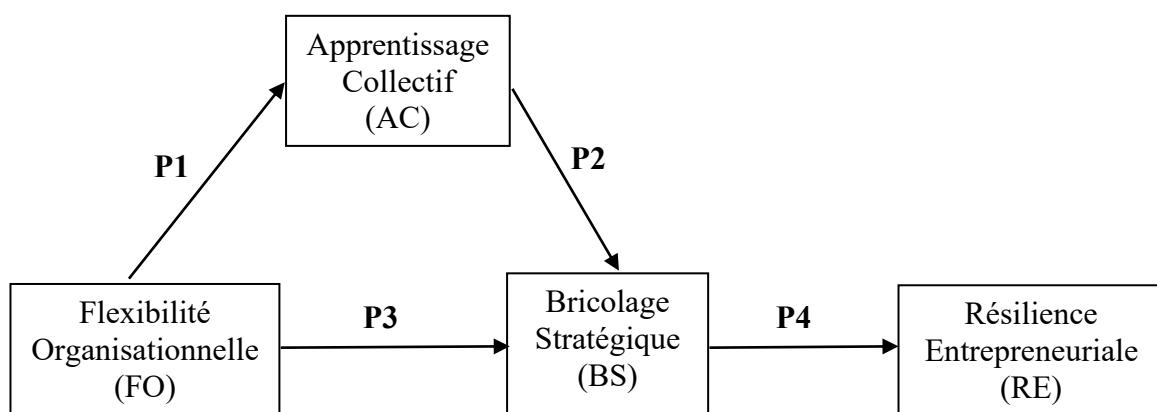
L'analyse thématique des données a fait émerger ces deux facteurs, la flexibilité organisationnelle (rôles évolutifs, redéploiements des équipes et des ressources) et l'apprentissage collectif (savoirs internes, retours d'expérience). Leurs interactions créent le cadre opérationnel du bricolage stratégique.

4. Discussions des résultats

4.1. Mécanisme de construction de la résilience entrepreneuriale

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment le bricolage stratégique des dirigeants de PME contribue à la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées. À partir de l'analyse thématique menée sur les quatre cas étudiés, nous avons élaboré un modèle (voir figure 1) qui rend compte des mécanismes conduisant à la résilience entrepreneuriale (RE).

Figure 1 : proposition d'un modèle conceptuel



Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

Les résultats de cette recherche montrent que la résilience entrepreneuriale des PME ivoiriennes résulte d'un système d'action structuré autour de trois facteurs : la flexibilité organisationnelle

(FO), l'apprentissage collectif (AC) et le bricolage stratégique (BS). Les propositions théoriques qui suivent (P1 à P4) détaillent ces relations et précisent la manière dont elles se manifestent dans les PME étudiées.

4.1.1. Flexibilité organisationnelle et apprentissage collectif

La (FO) se matérialise à travers la délégation des tâches et le redéploiement des ressources humaines face aux contraintes de l'environnement. Les verbatim suivants illustrent la manifestation de la (FO) dans les pratiques des dirigeants : « *Avant, je faisais 80 % du travail [...] maintenant, chacun connaît sa tâche.* » (Cas 1) ; « *On a redéployé les employés événementiels pendant le COVID.* » (Cas 4). La structuration de l'organisation (de la centralisation à une répartition des responsabilités) dans le cas 1 et la réaffectation des équipes pendant la pandémie dans le cas 4, ont permis l'autonomie des collaborateurs et l'apprentissage mutuel des différentes équipes. Ces ajustements structurels créent des espaces qui permettent aux dirigeants et à leurs équipes de faire des expériences et d'ajuster leurs pratiques après l'erreur. Ces résultats rejoignent les travaux de Lengnick-Hall & Beck (2005) et de Duchek (2020). En effet, pour ces auteurs, la résilience se construit par la capacité à réorganiser les ressources et à apprendre de l'expérience. Ces résultats renvoient aussi à la logique de transformation continue du cadre des capacités dynamiques, c'est-à-dire la réorganisation interne, soutiens la capacité d'adaptation (Teece, 2007). Ainsi, la flexibilité organisationnelle (FO) crée un contexte propice à l'apprentissage collectif (AC). Une organisation souple favorise la coconstruction de savoirs, condition essentielle à la résilience. De l'analyse qui précède découle la proposition suivante, *Proposition 1 : Plus la structure organisationnelle d'une PME est flexible, plus elle favorise l'émergence d'un apprentissage collectif*

4.1.2. Apprentissage collectif et bricolage stratégique.

L'apprentissage collectif (AC) se manifeste par l'encouragement des dirigeants à la participation des collaborateurs dans le processus de gestion et la valorisation des retours d'expérience des clients en vue d'améliorer les pratiques organisationnelles. Les verbatim suivants illustrent la manifestation de la (AC) dans les cas étudiés : « *Je demande toujours l'avis de mes collaborateurs.* » (Cas 2) ; « *On a amélioré les finitions avec les critiques des clients.* » (Cas 3). Le cas 2 illustre un processus de coapprentissage dans lequel le dirigeant sollicite régulièrement l'avis de son équipe. Cela nourrit la créativité interne. Le cas 3 met en lumière l'intégration des retours clients dans l'amélioration des produits. Ce qui traduit un processus d'apprentissage fondé sur l'essai-erreur. Cet apprentissage collectif favorise l'improvisation et

la création de solutions nouvelles à partir des ressources existantes, caractéristique du bricolage stratégique (BS). Ce résultat rejoint les travaux de Baker & Nelson (2005) notamment à la logique du bricolage stratégique. Les entrepreneurs utilisent leurs connaissances et leurs ressources pour inventer des solutions inédites (Baker & Nelson, 2005). Il s'inscrit aussi dans la logique du Strategy-as-Practice (Glasbeek, 2025), qui conçoit la stratégie comme un ensemble de pratiques quotidiennes façonnées par les interactions sociales et les apprentissages collectifs. Ainsi, l'apprentissage collectif (AC) favorise l'émergence du bricolage stratégique (BS) grâce à la transformation des connaissances issues du terrain en actions créatives. Ces résultats permettent de formuler la *Proposition 2 : Plus une PME valorise l'apprentissage collectif, plus elle est susceptible de développer des pratiques de bricolage stratégique.*

4.1.3. Flexibilité organisationnelle et bricolage stratégique

Dans les cas étudiés, les dirigeants ajustent leurs structures et redéploient leurs ressources pour répondre aux aléas. Cela favorise l'improvisation, la recombinaison et l'exploitation d'opportunités avec les moyens disponibles. Les verbatim suivants illustrent la manifestation du lien entre la (FO) et le (BS): «*Pendant le COVID, on a loué notre matériel pour avoir des entrées.* » (Cas 1) ; «*On s'est donné des pôles selon les compétences.* » (Cas 3) ; «*On a adapté nos offres aux demandes simples des clients.* » (Cas 4). Dans le cas 1, la mise en location du matériel dans le but de créer un revenu traduit une capacité d'adaptation et un usage créatif des ressources existantes. Dans le cas 3, l'organisation selon les pôles de compétences permet de recombinaison rapidement les savoir-faire pour concevoir de nouvelles offres. Aussi, l'ajustement commercial, dans le cas 4, témoigne non seulement d'une agilité structurelle et décisionnelle, mais aussi d'une capacité à improviser. Ces résultats correspondent à l'approche du Strategy-as-Practice (Glasbeek, 2025) et à la logique effectuale (Sarasvathy, 2001), selon laquelle la stratégie émerge de l'action improvisée à partir des moyens disponibles. Ils renvoient également à la logique des capacités dynamiques de Teece (2007), selon laquelle la reconfiguration permanente des actifs soutient l'adaptation et l'innovation en contexte incertain. Ainsi la (FO) renforce la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre (BS). De l'analyse qui précède découle la proposition suivante, *Proposition 3 : La flexibilité organisationnelle renforce directement la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre le bricolage stratégique.*

4.1.4. Bricolage stratégique et résilience entrepreneuriale

Les données empiriques confirment que le bricolage stratégique (BS) agit comme un levier de la résilience entrepreneuriale (RE). Les verbatim suivants illustrent la manifestation du lien

entre le (BS) et la (RE): « *On a changé le nom 'Ma Montre' en 'Idée Cadeau'.* » (Cas 2) ; « *On a multiplié la communication WhatsApp.* » (Cas 3) ; « *On a adapté notre offre à la culture ivoirienne.* » (Cas 4). Dans le cas 2, le changement d'identité de marque montre comment le dirigeant a su réinventer son offre pour relancer la demande après la crise sanitaire. Dans le cas 3, la digitalisation de la communication illustre l'utilisation d'outils pour compenser la fermeture des points de vente physiques. L'adaptation de l'offre à la culture locale, dans le cas 4, traduit la capacité du dirigeant à exploiter la connaissance du marché ivoirien pour renforcer la pertinence de son offre et favoriser la durabilité de son entreprise. En effet, face aux crises et aux contraintes de ressources, les dirigeants de PME mobilisent et recombinaient leurs moyens existants pour maintenir l'activité, innover et adapter leurs modèles économiques. Ces résultats confirment les travaux de Baker et Nelson (2005), pour qui le bricolage permet de créer quelque chose à partir de rien. Cette logique d'action renforce les capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation, qui sont les dimensions de la résilience entrepreneuriale (Bégin & Chabaud, 2010 ; Duchek, 2020). Ils renvoient également aux capacités dynamiques (Teece, 2007) et de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), en montrant que les comportements improvisés et créatifs des dirigeants favorisent la capacité de l'entreprise à s'adapter de manière durable. Ces résultats permettent de formuler la *Proposition 4 : le bricolage stratégique exerce un effet positif direct sur la résilience entrepreneuriale des PME*

4.2. Implications théoriques.

Cette recherche contribue à la littérature sur la résilience des PME africaines en proposant une approche émergente de la reconfiguration organisationnelle. Elle enrichit le cadre existant sur trois points. D'abord, notre modèle montre que les processus considérés comme capacités dynamiques (détection, mobilisation et transformation) ne résultent pas d'une planification stratégique, mais d'une improvisation. En effet, ces processus émergents des interactions et des apprentissages de terrain des acteurs en contexte de rareté. Cette interprétation s'écarte de la conception intentionnelle des capacités dynamiques (Teece, 2007) en privilégiant une logique émergente et collective de l'adaptation. Ensuite, le modèle met en évidence le rôle central du collectif dans les pratiques stratégiques des PME. Ici, la stratégie n'est pas perçue comme un plan conçu par le dirigeant, mais comme un ensemble d'actions et de routines émergentes et coconstruites par les acteurs au sein de la PME. Ainsi, le modèle s'inscrit dans la perspective de la *Strategy-as-Practice* (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski et al., 2007). Enfin, cette recherche révèle que les dirigeants élaborent leurs stratégies à partir des moyens disponibles

plutôt que d'objectifs prédéterminés. Ainsi, le bricolage stratégique apparaît alors comme une forme d'effectuation. De ce fait notre modèle s'inscrit dans la logique effectuale (Sarasvathy, 2001).

4.3. Implication managériale

les résultats de cette recherche offrent plusieurs enseignements pratiques pour les dirigeants de PME confrontés à des environnements incertains et à la rareté des ressources. En effet, à partir des leviers identifiés dans le modèle, nous proposons trois orientations opérationnelles (voir Tableau 11) qui peuvent être traduites en action managériale visant à renforcer la résilience entrepreneuriale des PME.

Tableau 11: exemple d'implication managériale

Action	Objectif	Pratiques à mettre en œuvre
Capitaliser sur les feed-back	Capitaliser sur les savoirs issus de l'expérience quotidienne.	✓ Organiser systématiquement des réunions de retour d'expérience après chaque projet ou événement significatif. ✓ Mettre en place un mur d'apprentissage (leçons apprises, solutions testées). ✓ Encourager les feed-back ascendants et transversaux.
Espaces d'expérimentation	Stimuler la créativité et l'innovation.	✓ Lancer de petits tests sur de nouveaux produits/services à partir des ressources existantes. ✓ Favoriser la prise d'initiative. ✓ Encourager la collaboration entre employés de différents services pour résoudre un problème concret.
Mécanismes de redéploiement interne	Renforcer la flexibilité de l'organisation	✓ Identifier les compétences transférables en interne. ✓ Mettre en place une base de données interne simple des ressources humaines et matérielles. ✓ Élaborer un plan de redéploiement temporaire des employés en cas de crise.

Source : auteurs, données d'entretiens (juin-août 2025).

En intégrant ces actions dans leurs processus de management , les dirigeants de PME peuvent construire une résilience entrepreneuriale durable, fondée sur l'apprentissage continu, l'adaptabilité et la coopération.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre comment le bricolage stratégique des dirigeants de PME contribue à la construction de la résilience entrepreneuriale en contexte de ressources limitées. La méthodologie fondée sur l'étude de quatre cas a révélé que la résilience entrepreneuriale dépend de la manière dont les ressources disponibles sont mobilisées et recombinaées par les

dirigeants. Trois facteurs apparaissent comme déterminants dans ce processus. D'abord, la flexibilité organisationnelle favorisant l'adaptation structurelle, l'apprentissage collectif stimulant la créativité et la coconstruction des savoirs, et le bricolage stratégique permettant de transformer les contraintes en opportunités. Leur interaction forme un système dynamique d'ajustement et d'apprentissage continu. Sur le plan théorique, l'étude propose un modèle illustrant l'émergence de la (RE). Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants de PME à instaurer des routines d'apprentissage et à privilégier des structures flexibles renforçant l'agilité stratégique. Enfin, cette recherche présente certaines limites liées à la taille restreinte de l'échantillon et à la localisation des cas. Des recherches quantitatives (PLS-SEM) pourraient tester empiriquement le modèle proposé et analyser les conditions favorisant la coévolution entre flexibilité, apprentissage et bricolage stratégique dans les PME africaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelwahed, Y., & Basly, S. (2023). Entrepreneurial orientation, commitment to learning and family business resilience: Exploring the moderating effect of family-to-firm identity fit. *Journal of Enterprising Culture*, 31(2), 179–209.
- Acquaaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Afailal, R., & Ferhan, D. (2020). L'effectuation, une approche réaliste de la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales des PME. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 1(3), 77–99.
- Allammari, Y., Jaride, C., Taqi, A., & El Aaroubi, S. (2024). Résilience et orientation entrepreneuriale : perspectives croisées et proposition d'un modèle conceptuel. *Journal of Economics, Finance and Management*, 3(3), 759–769.
- Altintas, G. (2009). Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche. In *Actes de la 18e Conférence de l'AIMS*.
- Altintas, G. (2015). Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. *Management International*, 20(1), 38–51.
- Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité/taille des segments : proposition d'une approche pour les PME africaines. *Management International*, 17(2), 123–134.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue Française de Gestion*, 200(1), 127–142.
- Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale: étude longitudinale dans une PME industrielle. *RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(123), 10–28.
- Billion, J., Doussard, C., & Dalmas, M. (2021). La théorie de l'effectuation. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19(1), 31–40.
- Bonna Elessa, F., Essama Nanga, E. E., & Takoudjou Nimpa, A. (2025). Gouvernance des PME et confiance des parties prenantes : une étude sur un échantillon de PME camerounaises. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 9(3).
- Chair, O., & Bounid, S. (2022). Transformation digitale des systèmes de gestion comme facteur de résilience organisationnelle : revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 197–211.
- 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'Économie et de Gestion*, 3(12), 379–401.
- Dia, M., & Sarr, C. (2025). L'influence des déterminants de l'opacité informationnelle sur la diversification des relations bancaires : une étude sur les PME au Sénégal. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(10).

- Dina, A. L., Amghar, N. E., & Oukassi, P. M. (2022). Résilience organisationnelle et défaillance des PME marocaines au lendemain de la crise COVID-19. In *L'Afrique émergente : les défis de l'après-COVID-19 – Leçons apprises et opportunités*.
- Dosso, I. (2020). *Développement des entreprises en Afrique subsaharienne face aux contraintes d'environnement* [Thèse de doctorat]. Université Clermont Auvergne.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 45–58.
- Flavio, M. N. I., Georges, W. A. N. D. J. I., Cédric, M. Y., & Model, T. M. P. (2025). Transformation digitale et résilience organisationnelle des petites et moyennes entreprises au Cameroun : importance des logiques entrepreneuriales. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3(1), 792–818.
- Foleu, L. C., & St-Pierre, J. (2020). Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques. In *Conférence AIMS*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Glasbeek, L. (2025). Bricolage and its strategic connotations: A study of Greek social entrepreneurs in times of crisis. *British Journal of Management*, 36(3), 1003–1022.
- Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: A quantile regression approach. *Small Business Economics*, 34(1), 31–51.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154.
- Lamien, S. (2025). Un pas vers une résilience organisationnelle réussie : la gouvernance du système d'information, de simple support à clé de voûte. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1), 959–981.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–14.
- Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage – A systematic review, conceptualization, and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(7–8), 833–854.

- Messaoudi, A., & Lmoussaoui, K. (2021). La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : défis et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 883–907.
- N'Zue, A. K. (2022). L'environnement est-il toujours défavorable aux comportements stratégiques des PME ? Une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 991–1015.
- Ooi, S. K., Amran, A., & Chew, X. L. (2023). The role of social capital and entrepreneurial orientation in developing tourism SMEs resilience. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 5(1), 303–311.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Schmitt, C., & Julien, P. A. (2020). Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial : pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 25(1), 131–153.
- Servantie, V., & Hlady-Rispal, M. (2019). Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP. *Revue Internationale P.M.E.*, 32(3–4), 261–290.
- Sogbossi, B. (2009). Vulnérabilité des petites entreprises face à la non-lisibilité de l'environnement : entre un comportement planifié et opportuniste. In *11e Journées Scientifiques INRPME-AUF-AIREPME*.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565–5579.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B. M. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 81–123). JAI Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Yacoubi, L., & Tourabi, A. (2020). La relation entre ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 365–388.