

# **RESILIENCE STRATEGIQUE ET COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES DES FEMMES ENTREPRENEURES EN CÔTE D'IVOIRE : CAS DE LA COVID 19**

## **STRATEGIC RESILIENCE AND ENTREPRENEURIAL SKILLS OF WOMEN ENTREPRENEURS IN CÔTE D'IVOIRE: CASE OF COVID 19**

**N'DA Eba Amoan Edwige**

Enseignant-chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny

Côte d'Ivoire

Laboratoire des Sciences des Organisations

**edwigeeba@yahoo.fr**

**SANGARE Tchétien épse KONE**

Enseignant-Chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny

Côte d'Ivoire

Laboratoire des Sciences des Organisations

**sangaretchetien@hotmail.com**

**DOMOA Chayé Danielle Larissa**

Enseignant-chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny

Côte d'Ivoire

Laboratoire des Sciences des Organisations

**danielledomoa@gmail.com**

**Date de soumission** : 16/08/2023

**Date d'acceptation** : 21/10/2023

**Pour citer cet article** :

N'DA E. & AL (2023) «RESILIENCE STRATEGIQUE ET COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES DES FEMMES ENTREPRENEURES EN CÔTE D'IVOIRE : CAS DE LA COVID 19», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 10 » pp :421 - 445.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La pandémie de COVID-19 a déclenché des crises inattendues engendrant le changement de l'ordre de la vie quotidienne et du monde des affaires impactant la survie de la petite entreprise notamment celles des femmes entrepreneures. L'objectif de cet article est d'explorer les stratégies de résilience et les compétences entrepreneuriales que les femmes entrepreneures ont employées pour rester résilientes pendant la covid 19 en Côte d'Ivoire. Ainsi, une approche qualitative a été adoptée et les données ont été recueillies par entretien semi-directif effectués chez dix (10) femmes entrepreneures à l'aide d'un guide d'entretien. Des résultats de l'étude, émergent des stratégies de résilience et l'importance des compétences entrepreneuriales durant la pandémie COVID-19. Les femmes entrepreneures ont fait preuve de capacité décisionnelle stratégique en développant des stratégies commerciales marketing, en adaptant leur modèle économique, en repensant l'organisation à travers des stratégies innovantes et en mobilisant et exploitant le capital humain et social. En outre, ces stratégies de résilience entrepreneuriale ont été mises en œuvre grâce aux compétences entrepreneuriales détenues ou développées par ces femmes entrepreneures.

**Mots clés :** Femmes entrepreneures ; Résilience stratégique ; compétences entrepreneuriales ; Pandémie de COVID-19

## Abstract

The COVID-19 pandemic has triggered unexpected crises leading to changes in the order of daily life and the business world, impacting the survival of small businesses, particularly those of women entrepreneurs. The objective of this article is to explore the resilience strategies and entrepreneurial skills that women entrepreneurs have employed to remain resilient during covid 19 in Ivory Coast. Thus, a qualitative approach was adopted and data was collected by semi-structured interviews carried out with ten (10) women entrepreneurs using an interview guide. Study results emerge on resilience strategies and the importance of entrepreneurial skills during the COVID-19 pandemic. Women entrepreneurs have demonstrated strategic decision-making capacity by developing commercial marketing strategies, adapting their economic model, rethinking the organization through innovative strategies and mobilizing and exploiting human and social capital. Furthermore, these entrepreneurial resilience strategies were implemented thanks to the entrepreneurial skills held or developed by these women entrepreneurs.

**Keywords :** Women entrepreneurs, strategic resilience, entrepreneurial skills, Covid-19 pandemic

## Introduction

Dans les pays en développement, la croissance et le maintien du tissu économique et social sont du fait des entreprises du secteur privé, en général, et des micros et petites entreprises (MPME) féminines en particulier. En effet, les MPME féminines sont devenues, au fil des années, des acteurs importants de l'économie notamment dans la sphère d'influence de l'économie domestique (OCDE, 2004 ; Lesteven, 1985) cité par Ndinga (2021). Ces entreprises féminines sont à la fois les plus dynamiques et les plus vulnérables. Toutefois elles sont essentielles à l'amélioration du bien-être des populations et à la réduction de la pauvreté. Ainsi, l'on constate ces dernières années, une évolution du nombre d'entreprises créées par des femmes à travers le monde (Sadiqi et Mouthahir, 2022).

Cependant, l'évolution croissante de ces entreprises féminines va être perturbée par la pandémie de la Covid-19. Les effets dommageables de la pandémie sont visibles aussi bien sur le plan sanitaire que politique, économique et sociale. Les autorités du monde ont été obligées de prendre des mesures en vue de freiner la propagation du virus occasionnant un ralentissement brutal de l'activité économique mondiale et continentale (Diallo, Diémé, et Silla, 2022). De même, cela engendre une croissance des inégalités de genre dû aux caractéristiques des secteurs d'activités dans lesquels la plupart des femmes exercent (commerce de gros ou de détail, éducation, services sociaux, etc.), à la faible barrière à l'entrée, à la dépendance des consommateurs et à la compétitivité. De plus, les soins familiaux et une plus grande part des tâches ménagères sont majoritairement à la charge des femmes entrepreneures (Janssen, Tremblay, St-Pierre, Thurik, et Maalaoui, 2021).

La plupart des pays subsahariens disposent de peu données concernant les femmes entrepreneures, car un grand nombre évolue dans le secteur informel. En Côte d'Ivoire, les secteurs du commerce et de l'agro-industrie sont en majorité dominés par les femmes dans la plupart des chaînes de valeurs. Cependant seulement 15% de ces entreprises s'avèrent des entreprises formelles selon les chiffres de la Commission de Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (CDEF) et de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) (Domoa, N'da, et Koné, 2022). Le secteur privé en Côte d'Ivoire a été également impacté négativement et ceux fortement par la pandémie de la Covid-19. Les enquêtes diligentées par l'Institut National de la Statistique (INS) et par la CGECI ont été fort éloquentes sur l'impact de la crise sanitaire sur le fonctionnement des entreprises dans tous les secteurs d'activités. En effet, c'est près de 38% des entreprises qui ont arrêté de travailler et

2,5% d'entre elles ont fermé définitivement<sup>1</sup>. Selon le rapport de la Banque mondiale, les petites entreprises ivoiriennes disposant de plus faibles réserves de liquidités pour résister aux chocs ont été plus sévèrement touchées que les grandes entreprises (Banque mondiale, 2020). Une situation qui a également perturbé en profondeur tous les pays du Continent. C'est donc dans ce contexte de crise et d'adversité, que la question de la résilience se présente comme un enjeu clé. En effet la résilience organisationnelle suscite un champ de réflexion mêlant à la fois les enjeux organisationnels et managériaux classiques de mêmes que les préoccupations sociales, économiques et de gouvernance des pays. Ce concept est apparu pour la première fois dans le cadre de la recherche en gestion de crise. De ce fait, pour une organisation, la résilience organisationnelle désigne la capacité et l'aptitude à anticiper, résister à une menace ou retrouver un état de stabilité après l'avoir subie (Hollnagel, Journé et Laroche, 2009). Elle renvoie également à la capacité de rebondir face à l'imprévu (Bégin et Chabaud, 2010). C'est aussi une capacité de reconstruction continue (Hamel et Valikangas, 2003). Par conséquent, pour survivre et rester compétitives, les organisations doivent être capables de faire face aux turbulences et être cohérentes dans leurs offres (Dartey-Baah, 2015 ; Linnenluecke, 2017), particulièrement les entreprises féminines. Cela nécessite la structuration de dispositifs organisationnels qui soutiennent efficacement l'innovation, le développement et l'adaptabilité. Ces trois éléments dépendent tous de la capacité de flexibilité stratégique de l'organisation lors d'événements de changement (Asikhia, 2010). Cet impératif observé de flexibilité stratégique est d'autant plus important pour les femmes entrepreneures en Afrique et particulièrement en Côte d'Ivoire vu ses implications pour la résilience et la continuité de leurs entreprises.

De plus, la littérature entrepreneuriale suggère que la possession de certaines compétences entrepreneuriales est importante pour les entreprises. Celles-ci permettent aux entreprises de résister afin d'absorber les chocs commerciaux (Ahmad , 2007). Quel que soit le contexte dans lequel évolue l'entreprise, et surtout en cette période de crise, les femmes entrepreneures doivent utiliser leurs compétences professionnelles et renforcer leurs compétences générales pour être en mesure de relever tous les défis (Sadiqi et Mouthahir, 2022). Ainsi, les compétences entrepreneuriales deviennent ainsi vitales pour la résilience. Malgré que les mesures de confinement aient eu un impact sur l'environnement social et économique des femmes entrepreneures, certaines parmi elles ont réussi à maintenir leurs activités et d'autres se sont développées sur le marché. Elles ont fait preuve de qualités entrepreneuriales qui les ont

---

<sup>1</sup> La tribune du patronat, le magasin du secteur privé ivoirien, N° 30 Janvier 2022

fortement aidées à se maintenir et à se développer dans une situation défavorable. Au vu donc de tous les arguments énumérés, il serait intéressant de savoir comment les femmes entrepreneures sont restées résilientes face à la pandémie Covid 19 ? **L'objectif de cette recherche vise à identifier les différentes stratégies de résiliences mises en œuvre par les femmes entrepreneures pendant la crise sanitaire. Et pour chaque stratégie déterminer les compétences entrepreneuriales employées par ces femmes entrepreneures pour rester résilientes pendant la crise sanitaire de la COVID-19 en Côte d'Ivoire.**

Les contributions de cette étude sont multiples pour l'entrepreneuriat féminin. Elle permet de bonifier la littérature en matière d'entrepreneuriat féminin. Elle aide aussi, à comprendre les modèles de comportement des entrepreneures dans un pays en développement et spécifiquement en Côte d'Ivoire. Elle permet également d'apporter des informations riches et nouvelles sur les phénomènes de résiliences, de conception de stratégies et de compétences entrepreneuriales visant à améliorer la compétitivité des femmes entrepreneures.

Pour répondre à notre question de recherche, nous présentons dans un premier temps, une revue de la littérature. Ensuite, nous explicitons la méthodologie. Enfin, la troisième et dernière partie met en évidence la présentation et la discussion des résultats.

## **1. Compétences entrepreneuriales et résilience stratégique : état de l'art**

Cette première partie examine les concepts mobilisés dans cette recherche, à savoir les compétences entrepreneuriales et la résilience stratégique.

### **1.1. Compétences entrepreneuriales**

La mobilisation des compétences fondamentales est indispensable à une entreprise afin de garantir une bonne gestion dans une situation inhabituelle de changement (Hamel et Prahalad, 1995). L'entrepreneur doit agir de manière plus dynamique et innovante en cas de crise (Santos, Caetano, Costa, et Lopes, 2020 ; Ratten, 2020). Il y parvient grâce à des compétences définies telles que la proactivité, l'identification des opportunités, l'innovation, la gestion des risques et la résilience (Branicki, Sullivan-Taylor, et Livschitz, 2018; Castro, Scheede, et Zermeño, 2020). Les compétences entrepreneuriales donnent à une personne la capacité de développer une nouvelle entreprise et de promouvoir le développement social (Suparno et Saptono, 2018). Ces compétences sont essentielles pour accroître la compétitivité et prendre des risques (Chew, Hoe, Kim, et Kiaw, 2016). De même, elles sont indispensables en particulier lorsqu'elles ont de la valeur aux yeux des clients de l'organisation. Ainsi elles permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents (Johnson *et al.*, 2011). Ces compétences sont le résultat d'un apprentissage collectif et cadrent avec les routines organisationnelles (Saives , Desmarteau et

Kerzazi, 2011). L'apprentissage permet de mieux préparer l'avenir de l'entreprise après des périodes d'incertitudes, (Altintas et Royer, 2009). Ainsi, dans un environnement turbulent, bénéficier des opportunités du marché et neutraliser les menaces de l'environnement est du fait du dirigeant compétent. Il doit être capable de mobiliser, de coordonner et d'intégrer les compétences dans des biens et services qui génèrent de la valeur (Ulrich , Younger et Brockbank, 2008). Cette combinaison astucieuse, qu'il est convenable d'identifier correspond à la capacité stratégique de l'entreprise (Barney, 1991); (Johnson, Whittington, Scholes, et Frery, 2011) qui évolue au cours du temps. Ainsi avoir des capacités dynamiques pour une organisation se caractérise par son aptitude à recomposer, transformer et reconfigurer cette combinaison pour s'adapter à un environnement évolutif (Teece , 2007) ; (Mercuri et Rais, 2010). Une compétence proactive permet à une personne de faire preuve d'initiative, d'agir sur les opportunités qu'elle détecte et persévère jusqu'à atteindre l'objectif (Kozubíková, Čepel et Zlámalová, 2018). Cette capacité suppose l'anticipation des problèmes avant qu'ils ne surviennent et d'agir sur les choses qui peuvent être modifiées pour résoudre une situation particulière (Yan, Liang, Zhao et Lu, 2018). Ce trait est important pour l'entrepreneur puisse qu'il aide celui-ci à trouver des opportunités d'affaires. Comme le mentionne Koe (2016), lorsqu'une personne est capable d'identifier et de mettre en œuvre une idée d'entreprise, elle a un grand potentiel pour devenir entrepreneur. La capacité à être créatif se traduit par la génération de nouvelles idées notamment pour produire des biens et des services (Martens, Machado et Martens, 2018). Pour les entrepreneurs, cette caractéristique est essentielle dans un environnement concurrentiel où se déroulent les actions.

## **1.2.Résilience stratégique**

L'éclosion de la COVID-19 en mars 2020 et la crise économique et sociale ont orienté plus les actions et intérêts des Etats vers la résilience des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à absorber le choc provenant de leur contexte d'affaire.

### **Résilience : définitions**

L'absence de consensus sur le thème de résilience (Duchek, 2020) dans la littérature favorise une multitude de définitions (Hamel et Valikangas, 2003 ; Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016 ; Kahn, et al., 2018). La notion de résilience a été utilisée dans de nombreuses disciplines et domaines rendant le concept difficile à cerner (Soukaina, Meryem et Boubker, 2022). En management, depuis les années quatre-vingt, la résilience est un des concepts à l'origine de plusieurs courants de recherche. Le tableau 1 présente une synthèse des travaux dans la littérature en entrepreneuriat en relevant les principales approches du concept de résilience.

**Tableau N°1: Synthèse des approches conceptuelles de résilience en entrepreneuriat**

Auteurs	Utilisation de la notion de résilience	Approches	
Ayala Calvo & Manzano-Garcia (2010)	La résilience est une dimension du capital humain de l'entrepreneur au même titre que les notions de lieu de contrôle, et de besoin d'accomplissement	Résilience en tant que trait, qualité ou habileté.	
Ayala Calvo & Manzano-Garcia (2014) Manzano-Garcia & Ayala Calvo (2013)	La résilience est une qualité des entrepreneurs. Les auteurs distinguent trois dimensions de la résilience : la hardiesse, la capacité à trouver des ressources et l'optimisme. Ils trouvent que ces trois dimensions contribuent au succès de l'entrepreneur.		
Dewald & Bowen (2010)	La résilience organisationnelle est posée comme un cadre cognitif et vue comme une capacité organisationnelle à adopter de nouvelles routines faces aux menaces et aux opportunités créées par l'innovation.		
Duening (2010)	La résilience est proposée comme un des cinq nouveaux talents cognitifs reconnus chez les entrepreneurs et à développer dans l'éducation en entrepreneuriat.		
Drnovsek, Örtqvist & Wincent (2010)	La résilience est évoquée indirectement par le concept de coping comme une capacité à faire face à des stress élevés et générative de performance et de bien-être.		
Hayward et al. (2010)	La résilience est une qualité positive associée à la confiance de l'entrepreneur et à sa capacité à rebondir et à créer des nouvelles entreprises après un échec. Les auteurs distinguent trois types de résilience : émotionnelle, sociale et financière.		
Ngah & Salleh (2015)	La résilience est suggérée implicitement comme une caractéristique reliée à l'intelligence émotionnelle et à la capacité d'innovation des entrepreneurs.		
Shigley (2010)	La résilience correspond à une compétence de résistance et est une qualité entrepreneuriale au même titre que l'optimisme, le sens de l'autonomie et la tolérance au risque.		
Branzei & Abdelnour (2010)	Les auteurs observent l'émergence d'activités entrepreneuriales dans des contextes d'adversité extrême, tel que le terrorisme. La résilience joue un rôle de résistance aux conditions d'adversité et influence de manière positive le revenu des entrepreneurs.		Résilience en tant que réponse à un contexte ou à des événements difficiles.
Chakravorti (2010)	L'auteur évoque la résilience indirectement, en mettant l'accent sur le fait que les environnements difficiles offrent des opportunités aux entrepreneurs		
Dahles & Susilowati (2015) Dawley, Pike, & Tomaney (2010) Williams & Vorley (2014)	Les auteurs focalisent sur la notion de résilience économique, en tant que capacité des régions et des communautés à se rétablir après les récessions et les chocs économiques, les catastrophes naturelles, ou encore les crises politiques.		
Holland & Shepherd (2011)	La résilience est évoquée indirectement à travers la décision de persister dans la poursuite d'une opportunité entrepreneuriale dans un contexte d'adversité.		
Krueger & Brazeal (1994)	La résilience est associée à la notion de potentiel entrepreneurial et vue comme dépendant d'un		

	environnement « nourrissant » en termes de soutien culturel et social, d'informations, de connaissances et de ressources.	
Shapero (1975, 1981) Shapero & Sokol (1982)	La notion de déplacement suite à un événement traumatique est mise en avant comme élément de passage à l'acte entrepreneurial. La résilience est sous-entendue dans cette énergie du déplacement. La résilience économique suite à un événement difficile dépend d'un environnement socialement, culturellement et matériellement porteur.	
Bullough & Renko (2013) Bullough, Renko, & Myatt (2014)	La résilience est une habileté à continuer à vivre après l'adversité. Les auteurs examinent l'effet de cette habileté sur l'intention d'entreprendre en Afghanistan et aux Etats-Unis.	Résilience à la fois en tant que qualité et en tant que réponse à un contexte difficile
Danes et al. (2009)	La résilience est abordée comme caractéristique familiale pour faire face aux catastrophes naturelles	
Davidsson & Gordon (2016)	Les auteurs analysent les réponses d'un échantillon d'entrepreneurs naissants en Australie face à la crise macro-économique de 2008-2009. Ils constatent que celle-ci n'a pas eu d'effet direct sur le comportement des entrepreneurs, mais ne trouvent pas de signe de résilience créative dans leur échantillon, suggérant que leur persistance peut être expliquée par d'autres facteurs.	
Essen, Strike, Carney, & Sapp (2015)	La résilience est abordée comme caractéristique des entreprises familiales leur permettant de traverser la crise macro-économique tout en gardant leur engagement auprès de leurs employés.	

**Source : (Bernard & Barbosa, 2016)**

Ce tableau met en évidence deux grandes catégories d'approches conceptuelles de la résilience en entrepreneuriat. Une catégorie privilégiant la notion de trait, habileté et qualité ; une autre la dimension contextuelle qui la considère comme une réponse à une situation extrêmement difficile. Cependant elle est déclinée sous différentes formes. Dans les travaux de recherche consacrés à l'entrepreneuriat, le concept de résilience a été perçu par (Danes S. M., et al., 2009) comme une réponse à un contexte difficile, voire extrême. Elle souligne la capacité des individus et des organisations à surmonter les crises (Berger-Douce, 2021), apprendre des expériences et de devenir plus fort (Boris Cyrulnik, 2009) cité par (Bégin et Chabaud, 2010). Ainsi au niveau individuel, différentes écoles de pensée se sont réunies pour définir la résilience individuelle. Des études (Hayward, Forster et Sarasvathy, 2009 ; Bégin et Chabaud, 2010) l'appréhendent comme un trait de personnalité, une qualité, une habileté de l'entrepreneur, un équilibre ou même un processus (Bégin et Chabaud, 2010). S'inscrivant également dans cette école de pensée, Bernard M. J. (2007) voit dans l'acte d'entreprendre un processus de reconstruction de soi, d'affirmation et d'indépendance, ce qu'il appelle la résilience entrepreneuriale. La résilience est tout de même appréhendée dans la plupart des études comme

une forme d'habileté émotionnelle et cognitive utile à l'entrepreneur. Par exemple, lorsque ce dernier veut rebondir après des échecs liés à la démarche entrepreneuriale (Bernard et Barbosa, 2016). La résilience est également considérée comme un atout pour faire face à des difficultés mais pas comme un moteur dynamique suffisamment fort pour être à l'origine du déclenchement du processus entrepreneurial lui-même (Bernard et Barbosa, 2016).

À la fin des années 90, l'analyse est passée du niveau individuel au niveau organisationnel. Au plan organisationnel, Gittell, Cameron, Lim et Rivas (2006) défendent l'idée que la résilience est « *une capacité dynamique d'adaptabilité organisationnelle qui croît et se développe au fil du temps* ». Meyer (1982) a utilisé le terme résilience pour désigner la capacité d'une organisation (incarnée par l'existence de ressources, d'idéologies, de routines et de structures) à absorber une secousse environnementale discrète et à rétablir après l'avoir subie. Elle renvoie aussi à la capacité de rebondir face à l'imprévu (Bégin et Chabaud, 2010), à la capacité de reconstruction continue (Hamel et Valikangas, 2003). Selon Lengnick-Hall et Beck (2005), « *la résilience organisationnelle est un mélange complexe de comportements, de perspectives et d'interactions qui peuvent être développés, mesurés et gérés* ».

En outre, la résilience individuelle des entrepreneurs est appréhendée comme l'une des compétences entrepreneuriales majeures (Portuguez Castro et Gómez Zermeño, 2020). Par conséquent elle représente « un facteur clé de réussite pour surmonter l'adversité ». De même, la résilience individuelle des entrepreneurs peut avoir un impact direct sur la résilience organisationnelle (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). Hébert (2009) assimile la résilience, à une compétence entrepreneuriale à plusieurs dimensions. Elle est en premier lieu financière et concerne l'endettement, la solvabilité de la PME et la qualité de ses relations avec les différentes parties prenantes. Elle est en second lieu opérationnelle, touchant l'efficacité des opérations et la chaîne d'approvisionnement. Enfin, la dernière dimension est de type mercatique et se manifeste par la solidité du réseau de distribution et la solvabilité des clients (Brender, Maradan et Nicolas, 2021). La résilience vise en somme à assurer la survie des PME à court terme sans compromettre leur avenir sur le long terme, en essayant d'absorber au maximum les chocs provenant du contexte.

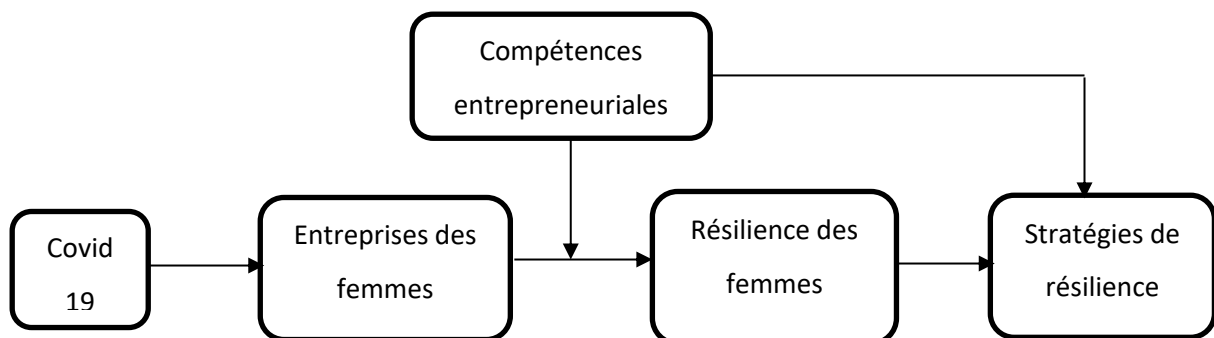
### **Résilience stratégique**

Les entreprises font face à un monde de plus en plus caractérisé par des turbulences. La résilience devient fondamentale pour la survie et la pérennité des organisations. Deux conceptions de la résilience sont identifiées selon la littérature en management : une perspective passive et une perspective active (Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016 ; Akgüna et Keskin,

2014). La perspective passive de la résilience est issue du champ de la physique. C'est-à-dire la capacité d'un matériau à retrouver sa forme et ses caractéristiques originelles à la suite d'un choc (Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall, 2011). Par similitude, la résilience organisationnelle est ainsi perçue comme un retour à l'état initial d'avant la crise. La perspective active est qualifiée de « résilience stratégique » par Hamel et Valikangas (2003) et s'oppose de la perspective passive (Akgüna et Keskin, 2014). Elle permet de dépasser ce retour à l'état initial pour saisir des opportunités issues de la crise. Dans cette perspective, Altintas (2020) suppose que la résilience est liée à la capacité d'une organisation à absorber la complexité. L'organisation devrait alors détenir d'un plus grand répertoire de plan d'actions que ceux dont elle détenait avant l'événement perturbateur.

Pour Hamel et Valikangas (2003), la résilience qu'ils qualifient de résilience stratégique peut être sous forme de stratégie d'anticipation et d'innovation permanente : « *La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise* ». A cet effet l'étude de Diallo, Diémé et Silla (2022) avait pour objectif de comprendre les stratégies de résilience mises en œuvre par les entrepreneurs du secteur informel pour faire face à la crise du COVID 19. L'analyse des résultats a permis d'identifier des stratégies de rationalisation, de diversification et d'expérimentation de nouvelles pratiques de gestion grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Cette étude montre également que les entrepreneurs informels ont adopté les stratégies dans le respect des institutions sociales telles que la famille, la solidarité et la proximité des clients. De même de Habibi et Guati, (2021) étudient la relation entre l'innovation et la performance des PME marocaines à l'ère de la Covid-19. Les résultats révèlent que l'innovation est un des déterminants clés de la performance des PME marocaines. De plus, le capital social permet de favoriser la résilience organisationnelle. Il s'exprime par des liens forts et étroits. (Coleman, 1990) cité par (Berger-Douce, 2021). Ainsi, le réseautage semble particulièrement efficace. Il permet de mieux se préparer face à des situations difficiles. Il favorise le renforcement de mesures préventives des crises (Berger-Douce, 2021). Le cadre conceptuel de cette recherche est donc est présenté par la figure 1 ci-dessous.

**Figure N°1 : modèle conceptuel de la recherche**



**Source : Auteurs**

## **2. Méthodologie et résultats de l'étude**

La deuxième partie de l'article présente les aspects méthodologiques, l'échantillonnage, la collecte des données, ainsi que le processus d'analyse des résultats. Il s'agit d'une étude qualitative exploratoire qui tente d'analyser les stratégies de résiliences et les compétences entrepreneuriales employées par les femmes entrepreneures en Côte d'Ivoire pendant la pandémie de COVID-19.

### **2.1.Choix de l'échantillon et collecte des données**

Dans le cadre de cette recherche nous nous sommes intéressés aux femmes entrepreneures ivoiriennes. Le choix de la côte d'Ivoire et particulièrement des femmes entrepreneures réside du fait que plus de 15% des entreprises formelles sont féminines (CGECI, 2019), de plus les données formelles sur ces entrepreneures sont quasi inexistantes particulièrement dans un contexte de crise sanitaire. L'approche qualitative est mieux adaptée dans les scénarios de crise avec des données de cas illustrant pourquoi certaines organisations réussissent mieux à répondre à des évènements inattendus (Linnenluecke M. , 2017 ; Poisson, 1983). L'échantillon de personnes sélectionnées a été constitué sur plusieurs critères. Femmes entrepreneures dirigent leurs entreprises ; les entreprises interrogées sont enregistrées, toujours en activités et ayant un local ; l'âge de l'entreprise doit être supérieur ou égal à trois ans. Pour la recherche des personnes à interroger, la technique d'échantillonnage utilisée a été l'approche non probabiliste. Nous nous sommes tournés spontanément vers la (CGECI) où nous avons pu obtenir une cohorte de 10 (dix) femmes entrepreneures. Sept (07) femmes ont finalement acceptés après plusieurs relances. Nous avons pu obtenir 03 (trois) autres entretiens sur recommandation de ces femmes entrepreneures issues de la cohorte de la CGECI. Les femmes entrepreneures interrogées opèrent dans différents secteurs d'activités indiqués dans le tableau N°1. Toutes les femmes ont accepté l'enregistrement. Toutefois elles garderont l'anonymat

dans cette étude. Chaque femme sera donc identifiée par la dénomination « ENT » suivi du numéro dans lequel les interviews ont été conduites. Pour cette recherche, le principe de la saturation a été utilisé pour la détermination de la taille de l'échantillon. Selon ce principe il n'y a pas de taille prédéterminée à l'avance. La taille de l'échantillon dépendra des résultats de la recherche. Ainsi les entretiens seront interrompus dès l'instant où un cas supplémentaire n'apportera plus d'information supplémentaire aux résultats (Glaser et Strauss, 1967). Dans le cadre de cette recherche, pour chaque cas, une entrevue durait entre 45 minutes à 1 heure.

### Présentation des dix cas étudiés

**Tableau N°2: Caractéristiques de l'échantillonnage**

Femmes entrepreneurs	Age	Secteur d'activité	Age de l'entreprise	Niveau d'étude	Nombre d'employés
ENT 1	48	Créatrice d'accessoire mode	12 ans	Secondaire	02
ENT 2	45	Manufacture	06 ans	Secondaire	02
ENT 3	42	Agro transformation	04 ans	Universitaire	05
ENT 4	50	Conseil	15 ans	Universitaire	08
ENT 5	43	Commerce	05 ans	Secondaire	03
ENT 6	55	Restauration	08 ans	Secondaire	06
ENT 7	46	Bâtiment et décoration	20	Universitaire	11
ENT 8	40	Conseil	9 ans	Universitaire	06
ENT 9	45	Commerce	15 ans	Universitaire	05
ENT 10	60	Formation	08 ans	Universitaire	06

**Source : Auteurs**

La collecte de données s'est faite à l'aide d'entretiens semi directifs afin « d'amener les sujets à vaincre les mécanismes de défense » (Baumard et Ibert, 2003) grâce à un guide d'entretien construit sur la base de la question principale et de la revue de littérature (Baumard et Ibert, 2003). Les différents entretiens ont été enregistrés et retranscrits en intégralité. Les caractéristiques des différentes participantes en termes d'âges, de secteur d'activités, de niveau d'étude ainsi que de nombre d'employés sont présentées dans le tableau 1 ci-dessus.

### 2.2.L'analyse des données

L'analyse des données a globalement suivi les procédures établies pour la recherche inductive ouverte (Glaser et Strauss, 1967). L'analyse des données est guidée par un raisonnement par abduction. C'est-à-dire fait d'allers-retours entre la théorie et le terrain d'investigation (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). L'objectif de cette approche est alors de découvrir et de comprendre la signification des événements dans leur contexte (Miles et Huberman, 1994). Pour procéder à l'analyse des données une relecture de chacune des interviews a été réalisée de

manière à identifier les différents thèmes abordés et à définir le corpus. Une analyse verticale a ensuite été réalisée de sorte à travailler chaque entretien de façon approfondie. S'en suit une analyse horizontale qui permet de confronter les différentes entrevues pour mettre en avant les éléments récurrents en termes de similitudes et différences par rapport à la littérature. L'examen des interviews a été réalisé par une analyse thématique manuelle à travers un découpage et un ordonnancement en unités d'analyse et de sens (Allard-Poesi, Drucker-Godard, et Ehlinger, 1999).

### 3. Résultats et discussions

Nous allons dans un premier temps présenter les impacts de la crise sanitaire sur les activités des femmes entrepreneures et enfin présenter les différentes stratégies de résilience et compétences entrepreneuriales.

#### 3.1. Impacts de la COVID 19 sur les entreprises des femmes entrepreneures

Les répondantes ont mis en évidence les perturbations qu'ont connues leurs activités pendant la forte période de la pandémie. En effet, certaines ont poursuivi leurs activités mais à un rythme réduit, « *La pandémie a eu un impact grave sur nos activités les tous premiers mois de la pandémie, nos activités étaient au ralenties* » (ENT 2), d'autres ont connu un arrêt des activités d'un à deux mois « *En Février 2019, les chinois nous ont dit « bon on ne peut plus finir votre travail, tout est bloqué, on ne peut plus se réunir » on a dû arrêter pendant quelques temps...* » (ENT 5). Par conséquent les entreprises ont connu des problèmes de trésoreries « *Ça commençais à être embêtant car on n'avait pas d'entrée d'argent mais que des sorties d'argents* » (ENT 4) et de gestion quotidienne. Pour toutes ces femmes, il devenait difficile pour elles de payer les salaires, et de faire face aux charges de l'entreprises « *Pendant six mois on a ramé pour pouvoir payer les salaires* » (ENT 7). « *Je prenais sur moi-même, sur mon compte personnel pour payer les salaires. J'avoue que c'était plutôt difficile.* » (ENT 10). « *Le gouvernement nous a dit de rentrer chez nous ; on était tous rentrés chez nous, ...on essayait de payer les salaires nous-mêmes pendant les premiers mois* » (ENT 3). De même l'accès aux matières premières devenait de plus en plus difficile car ne pouvant plus voyager pour acheter la marchandise « *bon après nous aussi on a été confiné, on n'a pas pu travailler, on n'avait pas de stock* » (ENT 9) « *... quand on était au pic de la pandémie on a perdu du chiffre d'affaires, car on ne pouvait pas s'approvisionner* » (ENT 5). D'après nos entretiens, presque toutes les femmes de notre échantillon rapportent qu'elles pouvaient soutenir leur entreprise jusqu'à une période maximale de six mois.

### **3.2. Les stratégies de résilience et compétences entrepreneuriales pour la survie de l'entreprise**

Dans le cas de notre contexte qui est la pandémie de COVID 19, les stratégies deviennent une nécessité. Nos répondants reconnaissent qu'il fallait dans l'urgence faire quelque chose et s'adapter, au risque de voir son entreprise fermée définitivement. *« On a réfléchi et c'est bien, parce que le COVID 19 comme pour beaucoup de personnes, ça nous a donné à pouvoir penser et repenser les choses, et à saisir d'autres opportunités » (ENT 9).*

#### **3.2.1. Stratégie de marketing commerciale**

La pandémie a obligé de nombreuses entreprises à s'adapter et surtout à adopter une stratégie de canal numérique agile tout en répondant aux besoins des clients. Pour nos répondantes, elles ont développé des stratégies de marketing en s'appuyant sur les plateformes de médias sociaux et de vente en ligne. Ainsi en plus de la vente en magasin qui était souvent fermé, elles se sont de plus en plus intéressées à ses médias sociaux (Facebook, Instagram, Whatsapp) pour la recherche de clients et le maintien des clients. Elles ont également eu recours à la vente de leur article en ligne via « jumia » et aux livraisons à domicile. *« Nous avons utilisé nos réseaux qui existait déjà, et nous avons développé d'autres à travers les réseaux sociaux, en particulier Facebook qui nous a beaucoup aidé ». « Le bouche à oreille a énormément aidé également ». (ENT 1). « Nos clients ont fait la publicité de nos produits via Facebook, Instagram. » (ENT 3).* Les entreprises ont dû adopter de nouveaux comportements. *« Pendant les deux premiers mois, pour mon restaurant j'ai dû créer plusieurs groupes whatsapp de mes contacts. J'animais ces groupes en présentant mes plats, en appelant mes contacts, en envoyant des messages et en demandant leurs avis. Je proposais des livraisons gratuites pour plus de deux plats ». (ENT 6).* Elles croient qu'il est important de continuer cette stratégie *« C'est important aujourd'hui d'être sur les réseaux sociaux, les jeunes filles de maintenant n'aiment pas trop se déplacer. A partir de leur téléphone un petit clic et elles achètent » (ENT 5).* Et les entrepreneures qui étaient réticentes au départ ont commencé à s'adapter lentement à cette stratégie marketing. *« Mes enfants m'ont proposé de mettre mes articles sur les réseaux sociaux, au début j'étais réticente mais maintenant ça commence à venir un peu un peu. » (ENT 1).* En effet, les femmes entrepreneures avaient peur que leur idées ou produits ne soient copiés en étant visible sur les réseaux sociaux. *« J'ai commencé par mettre les petites pièces sur le site et j'invitais les clients à venir découvrir les merveilles qui se trouvent en boutique. » (ENT 2).* Avant de s'adapter d'autres ont dû suivre des formations afin d'acquérir des outils et connaissances en marketing. *« J'ai suivi une formation par le biais de la chambre de commerce sur l'importance de la*

*création de marque et du marketing digital* » (ENT 3). Ces résultats présentent des similitudes avec les résultats de l'étude de (Diallo, Diémé et Silla, 2022). Dans leur étude menée au Sénégal sur la stratégie de résilience des entreprises informelles, ces auteurs mettent en évidence le recours aux TIC comme moyens de transaction commerciale sur les réseaux sociaux. En effet les femmes de notre étude ont fait usage des outils de la technologie de l'information et de la communication pour maintenir leurs activités et rester proche de leurs clients. Cette crise aura occasionné pour certaines, la digitalisation de leur modèle d'affaires et de leurs opérations (Janssen, Tremblay, St-Pierre, Thurik et Maalaoui, 2021) en créant des canaux de vente en ligne, afin de rééquilibrer par ce procédé leurs opérations.

### **3.2.2. Adapter son modèle économique**

La capacité à adapter son modèle économique en créant de nouveaux produits ou pivoter vers de nouveaux marchés a été une stratégie efficace pour ces femmes. En effet, certaines femmes pour faire face aux problèmes de trésorerie ont fait preuve de flexibilité. Elles ont saisi des opportunités en se recréant à travers de nouveaux produits ou vers d'autres secteurs d'activités. Pour une d'entre elles cette qualité peut être qualifiée de « *l'équilibrisme* » c'est-à-dire créer une nouvelle activité pour soutenir une autre activité qui se porte mal. « *...il y a des activités qui tombent en rades, une autre activité aide donc l'autre.* » (ENT 8). Pour ces femmes il s'agit d'avoir la capacité de saisir de nouvelles opportunités et de les exploiter. ENT 1 a dû modifier ce qu'elle créait et à apporter de la valeur sur un nouveau marché « *Etant responsable et face à cela on a réduit un certain nombre d'activités telle que la création des vêtements de prêt-à-porter et de bijoux qui n'était pas rentable pendant cette période et créer de nouvelles activités qui répondaient à cette situation comme la création de cache-nez...* ». En d'autres termes, pour ces femmes, pour éviter la fermeture de l'entreprise ou le manque de trésorerie il est indispensable d'adapter son modèle d'affaire et d'expérimenter d'autres marchés, produits ou services. Pour ENT 6, « *pendant la crise sanitaire, c'est cette nouvelle activité de vente en ligne des plats cuisinés qui a financé les salaires des employés.* ». Nos résultats confortent ceux de Hébert (2009). Ces femmes ont démontré leur résilience sur le plan financier en essayant d'être solvable. Selon ENT 9, « *j'ai dû réfléchir, et avec cette crise sanitaire et comme mon père est diététicien je me suis dit pourquoi ne pas m'intéresser à la thérapie par les plantes...ça commencé à marcher et je me suis rendu compte que le secteur de la pharmacopée était rentable, je me suis donc lancé dedans comme une seconde activité. Et j'ai donc commencé une formation.* Ces femmes entrepreneures ont su diversifier leurs produits et adapter leur modèle d'affaires en offrant des produits et services qui répondent aux besoins actuels des clients. Nos

résultats vont aussi dans le même sens que ceux de Diallo, Diémé et Silla (2022) qui montrent la forte capacité d'adaptation des acteurs de l'informel face à des situations d'incertitudes notamment cette crise sanitaire. Nos résultats corroborent également avec ceux de Ndinga (2021) en ce qui concerne les stratégies pouvant être considérées comme des innovations sociales, à savoir la diversification de produits et l'exploration de nouvelles niches de clients. La résilience impliquait des mécanismes d'acceptation et d'inventaire, conduisant à l'adaptation des modèles commerciaux existants. L'adaptation des modèles d'affaires impliquait l'utilisation des ressources existantes. Ces femmes ont renforcé leur résilience en adoptant le contexte modifié comme un signal pour changer de routine.

### 3.2.3. Stratégie d'innovation organisationnelle

La pandémie de COVID a obligé les entreprises à penser à l'organisation en mettant en place des stratégies, notamment sur le mode de travail et de vie en entreprise. En effet, pour la majorité des femmes entrepreneures le télétravail a été adopté au début de la pandémie. Ce n'était pas dans leurs projets immédiats, elles étaient donc obligées d'adopter de nouvelles formes d'organisations de travail. Cette nouvelle manière de travailler a été une aide pour la résilience de leur entreprise. Comme rapporté par ENT 4 « *vous savez, le télétravail a été l'innovation pour nous. Ça été la découverte d'une nouvelle façon de travailler* ». Tout comme ENT 4, ENT 10 et ENT 8 confirment également à travers ces propos « *On tient des réunions à distance, on n'a plus besoin d'être là nous tous en même temps pour faire des réunions* » (ENT 8; « *pour la formation de mes employés, ils n'ont plus besoins d'être groupés pour être formés* » ; « *c'est des innovations que nous avons apportés dans notre métier et qui va en plus nous aider plus tard pour la résilience* » (ENT 10). Certaines ont revue l'organisation de travail de leurs employés en créant plusieurs groupes tel que mentionné par ENT 3 « *on a formé deux groupes de travail, quand le groupe A travaille pendant une semaine le groupe B se repose, et ainsi de suite* ». En fait, ces femmes ont su s'adapter en se réorganisant. Ces résultats corroborent avec ceux de Diallo, Diémé, et Silla (2022), qui affirment que les dirigeants de leurs études ont su réagir en réaménageant leurs espaces et heures de travail. Ces femmes entrepreneures ont dû apprendre de nouvelles manières de travailler. De même pour certaines, cela demandait des investissements supplémentaires dans les outils informatiques tels que les ordinateurs portables, le matériel de connexion internet et aussi les souscriptions en volumes internet pour les employés.

Cependant, certaines femmes ont adopté pour des stratégies concernant les procédés de fabrication. Pour ENT 9, voyant venir la pandémie depuis la chine et sachant que ce pays était

leur fournisseur principal depuis la matière première jusqu'au produit fini, elle a dû anticiper sur ses perspectives d'évolution. En effet, elle a dû mettre en place une unité d'assemblage locale qui a aussi permis de créer des emplois en ces temps de restrictions qui ont perturbé l'activité économique pour les populations locales.

### **3.2.4. Capital humain et social**

Les femmes de notre étude ont dû rechercher et collaborer avec de nouveaux partenaires locaux. Pour ENT 9, désormais l'assemblage de ses produits se fait en Côte d'Ivoire. Cette unité d'assemblage est composée de « *femmes veuves issues d'une ONG qui ont en charges des enfants* » et qui ne peuvent pas s'autonomiser. « *Elles font donc partir désormais de la chaîne de production* ». De même certaines ont dû collaborer avec des producteurs locaux pour la fabrication en intégrant comme substitution au produit de la matière première locale « *Alors on s'est approché des producteurs locaux, des sous-traitants...je me suis dit mais voilà non seulement on peut faire localement mais on peut faire travailler des gens ici et on peut promouvoir l'artisanat du textile locale* » (ENT 2). La capacité de ces femmes à s'adapter en recherchant des partenaires stratégiques a été fondamentale pour la survie de leur entreprise et la continuité des activités, en témoigne ENT 1 « *Depuis la pandémie je n'arrivais plus à voyager, j'allais en chine, en Turquie... pour acheter la marchandise. J'étais obligé de composer avec les producteurs locaux et trouver d'autres fournisseurs* ». De même au niveau des prises de décisions certaines femmes privilégiaient le travail de groupe. Le travail de groupe est le fait de rassembler plusieurs intelligences pour réfléchir aux différents problèmes que rencontre l'entreprise afin de trouver des solutions idoines. Aussi, la créativité des employées était sollicitée. Les employés ont contribué également par leurs suggestions à l'amélioration des opérations commerciales. Le soutien social accordé par les employés aux femmes entrepreneures a été bénéfique. ENT 10 mentionne « *On a eu du retard dans le paiement des salaires, ..., mon personnel a compris la situation, mais on a pu rattraper cela.*» Pour ENT 8, le lien entre elle et son personnel va au-delà du cadre professionnel « *nous sommes comme une famille, mon personnel s'est impliqué et nous avons ensemble trouvé des solutions adéquates à cette situation imprévue* ». Certaines femmes ont pu donc résister à cette crise du fait de la compréhension et du soutien indéfectible du personnel. Nos résultats sont en accord avec ceux de Khalifé et De Montmorillon (2018). En effet, les relations familiales entre le dirigeant et ses employés facilitent le recueil des informations, le contrôle et l'implication des employés. La proximité physique est à la base de l'optimisation du rendement des employés. Les femmes de notre étude ont montré également l'importance des liens sociaux.

ENT 3 révèle le soutien du réseau dans son activité « *Moi je suis dans un réseau de femmes entrepreneurs et grâce à ce réseau j'ai compris maintenant qu'il est important de s'adapter et de suivre l'évolution de l'environnement* ». ENT 7 confirme les propos d'ENT 3 « *A travers mon réseau professionnel, j'ai obtenu une formation en ligne sur les mécanismes de la vente en ligne* ». En effet, l'appartenance à un réseau professionnel leur permet d'apprendre et de se former (N'da et N'dri, 2019). Ainsi, les femmes entrepreneures construisent et développent les compétences entrepreneuriales, obtiennent des connaissances et des ressources à partir de leur réseau. Certaines se sont faites aidées par leur famille en particulier leurs enfants. « *Moi je suis dans le domaine de la mode et comme je ne maîtrisais pas l'outil informatique et les réseaux sociaux, ce sont mes enfants qui postaient les photos de mes créations sur les réseaux sociaux et animaient mes pages* » (ENT 1). « *L'école était fermée mes enfants m'aidaient à confectionner mes œuvres* » (ENT 5). Nos résultats convergent avec les résultats de Diallo, Diémé, & Silla, 2022 ; Ndinga, 2021). En effet, Diallo et al (2022) révèlent que les entrepreneurs du secteur informel de leur contexte d'études ont recours aux aides familiales pour ajuster les activités en ressources humaines. Quant à Ndinga (2021), il affirme que les femmes de son étude adoptaient des stratégies de main d'œuvre en ayant recours à l'implication des membres de la famille. Ainsi, la flexibilité dans la gestion des ressources humaines apparaît comme une capacité et aide les femmes à poursuivre leurs activités en période de crise. Elles peuvent facilement s'adapter aux changements des contingences environnementales. Ces résultats révèlent la capacité de ces femmes à mobiliser les ressources humaines et à capitaliser leurs liens sociaux. En somme, les stratégies de résilience développées par ces femmes entrepreneures sont en accord avec ceux de Ndinga, 2021) relative à la capacité d'adaptation des microentreprises féminines pendant la COVID 19 à Brazzaville. Ces entreprises féminines sont souvent très flexibles. Ainsi, elles disposent d'une forte capacité d'adaptation aux chocs affectant l'environnement économique et de font face aux effets négatifs de la crise.

Toutes ces stratégies de résiliences adoptées par ces femmes entrepreneures démontrent qu'elles détiennent des compétences entrepreneuriales notamment, la capacité de ces femmes entrepreneures à identifier des opportunités d'affaires, à prendre des risques, à réorganiser leur business model, à être proactive, à s'adapter, à mobiliser les ressources humaines et les liens sociaux et surtout à se transformer. Elles ont fait preuve de flexibilité, de dynamisme et d'innovation.

Ces compétences entrepreneuriales sont indispensables en cas de crise, face à la compétitivité et pour prendre des risques (Santos, Caetano, Costa et Lopes, 2020 ; Suparno et Saptono, 2018 ;

Ratten, 2020). Ainsi, lorsque les entrepreneures sont confrontées à des situations à risque, ou de crise elles prennent des décisions stratégiques. Elles ont adopté différentes stratégies pour faire face à la crise sanitaire COVID-19. Elles ont commencé par exemple à acquérir des compétences technologiques pour exploiter leur entreprise créée en ligne. Cela montre qu'il est important d'intégrer les technologies de l'information et de la communication surtout pour certaines activités.

### **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif d'identifier les stratégies et les compétences entrepreneuriales que les femmes entrepreneures ont employées pour être résilientes pendant la crise sanitaire de la COVID 19 en Côte d'Ivoire. L'analyse de nos résultats montre que la réussite entrepreneuriale en temps de crise et particulièrement de crise sanitaire nécessite des stratégies de résilience et compétences spécifiques pour repenser le modèle d'entreprise. Les femmes entrepreneures qui ont réussi pendant la COVID 19 ont fait preuve de capacité décisionnelle stratégique en adoptant ou en développant des stratégies commerciales marketing, en adaptant leur modèle économique, en repensant l'organisation à travers des stratégies innovantes et en mobilisant et exploitant le capital humain et social. En outre, ces stratégies de résilience entrepreneuriale ont été mises en œuvre grâce aux compétences entrepreneuriales détenues ou développées par ces femmes entrepreneures. Ainsi, les femmes entrepreneures ont su démontrer certaines caractéristiques que sont la flexibilité dans la création de stratégies, l'adaptabilité et l'innovation. Cette étude présente toutefois des limites qui offrent une nouvelle voie de recherche pour étendre l'étude dans différents contextes. Premièrement, les entretiens ont été menés avec quelques femmes entrepreneures, dirigeantes de petites entreprises à Abidjan. Les recherches futures peuvent s'étendre à d'autres communes de la Côte d'Ivoire ou d'autres pays. Deuxièmement, l'étude est exploratoire, une analyse quantitative ou mixte pourrait conduire à une généralisation des résultats. Troisièmement, la recherche, si elle est étendue à d'autres pays en développement, particulièrement ceux d'Afrique pourrait apporter de nouvelles connaissances et compréhensions. En outre, vu le manque de recherches empiriques qui explorent ce phénomène, en particulier dans les pays d'Afrique, des recherches supplémentaires sont donc nécessaires pour analyser les actions des entrepreneures résilientes.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Ahmad , N. (2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Thèse.

- Akgüna, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (1999). *Analyses de représentations et de discours*. Dans R.A. Thiétart (dir.), Paris: Dunod.
- Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management & Avenir*, 1(115), 113-133.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage postcrise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.
- Asikhia, O. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management*, 2(2), 18-28.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données ? Dans T. R.-A. al., *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations: le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(200), 127-142.
- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid 19? *Revue Internationale PME*, 34(2), 100-120.
- Bernard, M. J. (2007). La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches. Dans R. Zghal, *L'entrepreneuriat, théories, acteurs, pratiques* (pp. 97-128). Sanabil Med.
- Bernard, M.-J., & Barbosa, S. D. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89-123.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263.

- Brender, N., Maradan, D., & Nicolas, C. (2021). L'impact économique de la pandémie de Covid-19 sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) / Projet EcoCov. Récupéré sur <https://wp.unil.ch/viral/limpact-economique-de-la-pandemie-de-covid-19-sur-les-petites-et-moyennes-entreprises-pme-projet-ecocov/>
- Castro, M. P., Scheede, C. R., & Zermeño, M. G. (2020). Entrepreneur profile and entrepreneurship skills: Expert's analysis in the Mexican entrepreneurial ecosystem. *International Conference on Technology and Entrepreneurship* - (pp. 1-6). San Jose, CA, USA.
- Chew, L. M., Hoe, L. S., Kim, T. C., & Kiaw, L. W. (2016). Self-perceived entrepreneurship skills for undergraduates of a private university in Malaysia. *American Journal of Applied Sciences*, 13(6), 715-725.
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4), 333-354.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99 - 112.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1991). *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*. De Boeck.
- Diallo, M., Diémé, M., & Silla, M. (2022). Stratégies de résilience dans le secteur informel en période de pandémie: Cas de la COVID 19. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(3), 159 – 184.
- Domoa, C. D., N'da, E. E., & Koné, H. B. (2022). La responsabilité sociale de l'entreprise chez les femmes entrepreneures en Côte d'Ivoire. *Gestion 2000*, 39(5), 65-90.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of applied behavioral science*, 42(3), 300-329.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.
- Habibi, Z., & Guati, R. (2021). Innovation et performance des entreprises: enseignements tirés à l'ère de la Covid 19. *Revue Française d'économie et de gestion*, 2(3), 221-235.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review Home*, 81(9), 52-65.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., & Sarasvathy, S. D. (2009). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578.
- Hébert, L. (2009). Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile. *Gestion*, 34(2), 20-22.
- Hlady Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship ». *Journal of Small Business Management*, 52(4), 589-593.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224-229.
- Janssen, F., Tremblay, M., St-Pierre, J., Thurik, R., & Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 6-12.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Frery, F. (2011). *Stratégique*. Paris : Pearson Education .
- Kahn, W., Barton, M., Fisher, C., Heaphy, E., Reid, E., & Rouse, E. (2018). The geography of strain : organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Khalifé, E., & de Montmorillon, B. (2018). Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 227-260.

- Koe, W.-L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 2-11.
- Kozubíková, L., Čepel, M., & Z. M. (2018). Attitude toward innovativeness based on personality traits in the SME sector. Czech Republic case study. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(2), 913-928.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management*, 19(1), 4-30.
- Martens, C., Machado, F. J., & Martens, M. L. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36, 255-266.
- Mercuri, S., & Rais, M. (2010). Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ? *Congrès Internationalisation des PME (iPME) : L'internationalisation des PME : Des PME*.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2ème édition)*. Newbury, , Californie: Sage Publications.
- Banque Mondiale. (2020). *Côte d'Ivoire 10e rapport sur la situation économique : l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et les ménages ivoiriens*. © Banque mondial.
- N'da, E. A., & N'dri, Y. P. (2019). Processus d'apprentissage entrepreneurial des femmes entrepreneures en Côte d'Ivoire. *Revue Internationale de gestion et d'économie*, 3(7), 43-75.

- Ndinga, M. M. (2021). Les microentreprises féminines et la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République du Congo : simples stratégies ou innovations sociales? *Revue Organisations & Territoires*, 30(1).
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
- Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. (2020). Being an entrepreneur post-Covid-19. Resilience in times of crisis : a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: an entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 26(5), 1-6.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing : the art of hearing data* (éd. 3ème édition ). Californie: SAGE, Thousand Oaks.
- Sadiqi , k., & Mouthahir, D. (2022). L'entrepreneuriat au féminin à l'ère de la covid 19. *Revue française d'économie et de gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"»*, 38-47.
- Saives , A.-L., Desmarteau, R. H., & Kerzazi, L. (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec. *Revue Française de gestion*, 4(213), 57-75.
- Santos, S. C., Caetano, A., Costa, S. F., & Lopes, R. R. (2020). Uncovering the affective turmoil during opportunity recognition and exploitation: A nonlinear approach. *Journal of Business Venturing Insights*, 14.
- Soukaina, C., Meryem, E. H., & Boubker, N. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise : panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la covid-19. *Revue de Management et Cultures (REMAC)* (7).

- Suparno, & Saptono, A. (2018). Entrepreneurship education and its influence on financial literacy and entrepreneurship skills in college. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(4), 1-11.
- Teece , D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 13(28), 1319-1350.
- Ulrich , D., Younger , J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Yan, X., Liang, C., Zhao, S., & Lu, W. (2018). Fostering Sustainable Entrepreneurs: Evidence from China College Students' "Internet Plus" Innovation and Entrepreneurship Competition (CSIPC). *Sustainability*, 10, 1-23.