Revue **Francophone**
Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Crise[1] et continuité des activités des Organisations à But Non Lucratif

Crisis and business continuity of Non-Profit Organizations

KPASSI GOBI Chabi Benoît [a]

[a] Université Gaston Berger, UFR Sciences Economiques et de Gestion, Sénégal

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0

[1] Crise : situation inattendue qui menace le fonctionnement, l'existence et la survie d'un système.

Revue **Francophone**
Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Résumé

Malgré l'importance socio-économique des organisations de la société civile et leur grande sensibilité aux crises, peu de travaux ont porté sur leur capacité d'adaptation et leur résilience face à de telles situations. C'est notamment le cas dans les pays à revenu intermédiaire inférieur comme le Bénin.

La problématique est la suivante : *Comment les OBNL surmontent-elles une crise telle que le Covid-19 pour garantir la continuité de leurs activités ?* Pour y répondre, nous restons dans le sillage des approches événementielle et processuelle du management de crise pour examiner des OBNL au Bénin. L'objectif est d'appréhender le management de crise dans ces organisations via les caractéristiques de leur capacité d'adaptation et de leur résilience, et leurs incidences sur leur survie.

En partant des variables issues de la littérature, une étude empirique par questionnaire et des tests non paramétriques ont été effectués sur un échantillon de convenance de trente-sept (37) répondants.

Les résultats révèlent, entre autres, le développement d'une capacité d'adaptation favorable à une résilience plutôt organisationnelle que collective, et l'existence d'une influence de l'âge du répondant sur la capacité d'adaptation, la résilience et la continuité des activités de l'OBNL. L'approche événementielle est le processus de management de crise des OBNL.

Mots clés : Crise ; Capacité d'adaptation ; Résilience ; Organisation à But Non Lucratif ; Test non paramétrique.

Abstract

Despite the socio-economic importance of civil society organizations and their great sensitivity to crises, little work has focused on their ability to adapt and their resilience towards such situations. This is particularly the case in lower-middle income countries like Benin.

The issue is: *How do Non-Profit Organizations (NPOs) overcome a crisis such as Covid-19 to ensure their business continuity?* To fit this issue, we remain in the wake of event-based and process-based approaches to crisis management to investigate NPOs in Benin.

The objective is to grasp the crisis management by NPOs through the characteristics of their ability to adapt and their resilience, and their impact on their survival.

Based on variables from the literature, an empirical study by questionnaire and non-parametric tests were carried out on a convenience sample of thirty-seven (37) respondents.

The results reveal, among others, the development of an adaptive capacity favourable to an organizational rather than a collective resilience, and the existence of an influence of the respondent's age on the adaptation capacity, resilience and business continuity of the NPO. The event-driven approach is the crisis management process for NPOs.

Keywords : Crisis ; Adaptative capacity ; Resilience ; Non-Profit Organisation ; Non-parametric test.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Introduction

Les petites nations insulaires, fortement tributaires du tourisme, font face à des hôtels vides et des plages désertes[2]. « En juin 2020, environ 1% seulement des fonds Covid-19 acheminés via le système des Nations Unies parvenaient aux ONG nationales et locales … Un nombre important d'ONG nationales membres de la confédération Caritas ont critiqué l'approche descendante et bureaucratique des agences internationales lorsqu'elles s'engagent avec les ONG nationales. Les agences humanitaires conventionnelles préfèrent les partenaires nationaux qui reflètent le plus fidèlement possible leur propre forme institutionnelle et leurs méthodes de travail … L'approche de la gestion des risques semble souvent plus motivée par les préoccupations des donateurs et des agences internationales concernant leur propre réputation que par la compréhension des risques auxquels sont confrontées les ONG locales et leur soutien pour les gérer, le soutien aux victimes de tout acte répréhensible ou encore le renforcement de la qualité de l'assistance aux communautés touchées par la crise » (Caritas Internationalis, 2020).

Les catastrophes naturelles peuvent engendrer des incidences économiques dont l'ampleur dépend de la résilience des populations affectées ou de leur aptitude à se remettre des désastres (Daramola, et al., 2016). La pérennité des Organisations de la Société Civile (OSC) africaines a ainsi été mise à mal par la Covid-19 qui a modifié le déroulement de leurs opérations respectives qui ont été reportées, réorientées, voire annulées (Sesmaisons, 2020; Rey & Yanogo, 2021) ; leur survie dépend alors de leur capacité soit à mobiliser d'autres sources de financement, soit à créer de nouvelles synergies (entre elles, avec d'autres organisations) (Sesmaisons, 2020). C'est le cas notamment des OSC au Sénégal qui ont été confrontées aux difficultés de financement de leurs activités (DW Afrique, 2020).

Pour remédier à cet état de choses, la capacité d'adaptation et la résilience sont les principales solutions envisagées. C'est dans ce contexte qu'évoluent désormais les Organismes à But Non Lucratif (OBNL) et les acteurs de l'économie sociale qui se doivent de garder un équilibre entre leurs missions sociales et économiques (Alberio & Tremblay, 2014).

La majorité des travaux sur la résilience se focalisent sur la réduction des risques de sinistre et de changements climatiques (Leykin, et al., 2016; Lindberg & Swearingen, 2020; Rulleau, et al., 2015; Schipper & Langston, 2015), les changements des conditions du marché (Tengblad,

[2] https://www.undp.org/content/undp/fr/home/coronavirus.html, consulté le 04/02/2021

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

2018) ou les comportements individuels (Afifi, et al., 2016; Eakin, et al., 2015; Djouda Djiako, et al., 2023); ils s'intéressent peu ou prou aux sciences de gestion, probablement en raison de sa difficulté de mobilisation relevée par Olsson et al. (2015). Aussi, l'inexistence de consensus sur la définition de la résilience particulièrement en sciences de gestion appelle à la mise en œuvre d'études systématiques dans le domaine ; l'ambition étant la construction d'un corpus de connaissances robustes à travers la quête d'une définition transversale de cette résilience des PMEs, et l'identification de sa mesure et de ses variables (Saad, et al., 2021). Malgré l'importance et le rôle socio-économique des OBNL dans tous les pays du monde, les recherches qui se consacrent à la résilience de telles organisations ne sont pas légion, particulièrement dans les pays à revenu intermédiaire inférieur comme le Bénin. Dans le cas de la crise du Covid-19, alors que la plupart des travaux se sont focalisés sur les effets négatifs et les changements qui en ont découlé, Khairi et Bennani Tannouche (2023) mettent plutôt en exergue de nombreux points positifs. Il s'agit entre autres du renforcement des valeurs sociales et de l'apprentissage.

Nous nous intéressons dès lors à la problématique suivante *: Comment les OBNL du Bénin surmontent-elles une crise telle que le Covid-19 pour garantir la continuité de leurs activités ?* L'objectif de la recherche est d'appréhender la capacité d'adaptation (Angeler & Allen, 2016) et la résilience (Schipper & Langston, 2015) de telles organisations, ainsi que leurs incidences sur la gestion des interactions avec les collectivités[3], suivant une étude longitudinale allant du début de la pandémie à février 2021. Pour ce faire, nous nous inscrivons dans le sillage du management de crise (Djouda Djiako, et al., 2023), à travers ses approches événementielle et processuelle (Rzama & Abaaoukide, 2023; Serradj, 2018).

Au final, il s'agit de mettre en exergue les caractéristiques managériales favorables à la continuité des interactions avec les collectivités des OBNL, gage de leur pérennité. Il s'agit également d'éclairer les responsables et les bailleurs (actuels et futurs) d'OBNL sur les dynamiques organisationnelles susceptibles de contribuer à l'adaptation et à la résilience de telles organisations pour faire face aux crises. Au regard des spécificités sociales et économiques des organisations du secteur de l'économie sociale (Alberio & Tremblay, 2014),

[3] La collectivité désigne ici, en plus des bailleurs et des partenaires techniques et financiers, l'ensemble des individus ou organisations avec lesquels les OBNL sont en relation constante : membres de l'organisation, clients/bénéficiaires, fournisseurs, employés, collaborateurs, populations impactées de manière indirecte. Cet ensemble constitue une collectivité en ce sens qu'ils sont en interactions dans le cadre de buts ou d'intérêts communs à réaliser par l'intermédiaire des OBNL.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

la recherche tient compte de la nécessité de mobilisation des ressources et compétences pour assurer la continuité des activités.

Notre démarche est compréhensive et exploratoire, conduisant à prioriser une approche qualitative. L'étude empirique porte sur un échantillon de commodité de trente-sept (37) OBNL. En raison de la méconnaissance de la distribution réelle de l'échantillon et de sa petite taille, les tests non paramétriques ont été privilégiés. En particulier, le test de Wilcoxon et le test de khi-deux d'indépendance ont été utilisés. En amont, le Lambda-6 de Guttman est retenu pour les tests de fiabilité des échelles de mesure (Bourque, et al., 2019).

La suite de l'article porte successivement sur la capacité d'adaptation et la résilience sous l'angle du management de crise (1), la méthodologie adoptée (2), les résultats de l'étude empirique (3), et la discussion (4).

1. Capacité d'adaptation et résilience à l'aune du management de crise

Le management de crise peut être appréhéndé comme l'aptitude à minimiser les risques potentiels avant que l'événement déclencheur de cette crise ne survienne, et répondre à cet événement, à travers l'improvisation et l'interaction avec les principales parties prenantes de l'entreprise (Rzama & Abaaoukide, 2023). Un tel management peut être mis en œuvre suivant une approche événementielle ou une approche processuelle (Rzama & Abaaoukide, 2023; Serradj, 2018). L'adoption de la première approche suppose que la crise soit perçue comme un événement isolé, tandis que la seconde approche suppose que la crise soit appréhendée depuis ses fondements jusqu'à ses conséquences (Rzama & Abaaoukide, 2023; Serradj, 2018). Quelle que soit l'approche mobilisée, l'organisation devra faire preuve de capacité d'adaptation pour anticiper ou faire face à la crise, et de résilience (organisationnelle) pour surmonter la crise et enrichir son apprentissage organisationnel.

Le caractère inédit du Covid-19 pousse à privilégier un traitement événementiel de la crise par les OBNL. Mais la forte contingence des relations avec les parties prenantes auxquelles sont familiarisées les OBNL milite pour l'approche processuelle. Aussi, nous postulons que de telles organisations font preuve d'adaptation pour faire face à la crise, et de résilience pour la surmonter, afin de garantir la continuité de leurs activités.

1.1. Capacité d'adaptation

La capacité d'adaptation est la capacité de faire des ajustements intentionnels et progressifs pour s'adapter de façon continue à la dynamique de l'environnement (Jeans, et al., 2017). La

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

capacité de changement fait référence à l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements ou à les instituer, et la combinaison de capacités managériales et organisationnelles pour s'adapter au changement et le provoquer (Sghari, et al., 2016). Elle peut de ce fait être induite par les facteurs environnementaux et entraîner une démarche d'adaptation, ou par la pro-action qui est délibérée et vise à façonner le secteur. Il s'agit, entre autres, de l'aptitude à faire face aux turbulences environnementales (Lundberg & Johansson, 2015). Mieux, la capacité d'adaptation est fortement liée aux actions stratégiques axées sur la reconfiguration des ressources, compétences et routines afin de se conformer aux exigences d'un environnement turbulent pour capter la demande et les opportunités (Kaehler, et al., 2014). La capacité d'adaptation s'appréhende dans le cadre particulier de perceptions et d'expériences relatives aux signaux de l'environnement quant aux changements susceptibles d'influencer les pressions et les opportunités d'une organisation spécifique dans un contexte donné (Eakin, et al., 2015; Eshima & Anderson, 2017) ; elle peut être identifiée à travers les perceptions des agents de leurs propres capacités et de ce que doit être leurs adaptations au regard de leurs contextes social et institutionnel de management (Eakin, et al., 2015). Elle ne porte pas (nécessairement) sur les changements internes structurels ou processuels, mais sur la compréhension et la réponse de l'entreprise face à une situation. Pour la caractériser, l'appréhension des facteurs de réussite des comportements d'adaptation et de proaction par l'analyse de la partie immergée est prônée. Des travaux ont ainsi porté, entre autres, sur les dimensions internes et cognitives de la capacité d'adaptation à travers la perception des sources d'information et des aptitudes personnelles, et l'internalisation des savoirs par les individus comme agents du changement (Eakin, et al., 2015). Par exemple, l'étude de la capacité de transformation de producteurs d'arachides met en exergue quatre dimensions (Marshall, et al., 2012). Il s'agit des perceptions des risques associés aux changements induits par la transformation ; des aptitudes à planifier, apprendre et réorganiser les activités génératrices de revenu ; du degré de flexibilité financière et émotionnelle ; et de l'intérêt à engager des changements transformationnels. Une illustration de la capacité d'adaptation se reflète dans le film Ultime Décision (Executive Decision) de Stuart Baird sorti le 1er mai 1996 : suite à l'aspiration dans les airs de leur chef Travis (Steven Seagal) avant qu'il ne les rejoigne dans l'Océanic, les soldats étaient désorientés et prêts à abandonner leur mission ; le Docteur Grant (Kurt Russell) a cependant réussi à prendre le contrôle de l'équipe, à fédérer les soldats autour de la nécessité de mener la mission à terme, à les amener à mobiliser leurs compétences pour

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

exploiter leurs ressources personnelles et explorer celles disponibles dans l'Océanic ; au final, la mission a été un succès.

La capacité d'adaptation peut être évaluée à travers quatre indicateurs de gestion du changement : la durabilité de tout changement, la communication durant tout le processus de changement, tout changement est rapide et effectif, l'appréciation du degré d'exécution de tout changement par l'équipe managériale (Kaehler, et al., 2014).

Une entreprise a une capacité d'adaptation quand elle s'adapte, répond et réagit en mobilisant une stratégie d'exploration et d'exploitation (Chryssochoidis, et al., 2016). En ce sens, la résilience est un concept global qui représente la finalité du processus d'adaptation (Schipper & Langston, 2015). La poursuite de cette finalité est prégnante dans les trois résultats majeurs qui ressortent de l'étude Global Crisis Survey 2021[4] : 95% des dirigeants affirment qu'ils doivent améliorer leurs capacités en gestion de crise, 80% des entreprises ont modifié leur stratégie pour répondre à la pandémie de la Covid-19 et 70% des entreprises souhaitent investir pour augmenter leur résilience.

1.2. Résilience

Si la résilience a gagné en popularité tant dans le monde académique que non académique pour décrire l'aptitude d'un système à supporter les turbulences, il faut noter qu'elle a souvent perdu son sens initial avec des usages parfois contraires au concept original ; le concept est ainsi difficile à opérationnaliser et à mobiliser en management, comme l'illustre les nombreux modèles proposés dans ce sens (Schipper & Langston, 2015; Angeler & Allen, 2016; Djouda Djiako, et al., 2023). Dans le cadre du programme Oxfam et du programme Mercy Corps par exemple, trois capacités de résilience sont au centre des actions du personnel pour accompagner les communautés cibles : la capacité d'adaptation, la capacité d'absoprtion, et la capacité de transformation (Jeans, et al., 2017; Vaughan, 2018). L'interdépendance entre ces trois capacités est illustrée par l'expérience d'Oxfam Inde avec une organisation de pêcheurs (*Machhuwara Sangathan*) ; la communauté de pêcheurs membres de l'organisation se sont approprié la pratique de l'ensemencement des étangs ; cette nouvelle pratique a engendré des velléités de la part des castes supérieures qui voulaient tirer profit de la location des étangs à cette communauté de la caste inférieure ; il a fallu de processus politiques proactifs pour obtenir la

[4] https://www.forbes.fr/management/covid-19-lapprentissage-de-lincertitude-par-la-resilience-organisationnelle/, consulté le 04/02/2021

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

reconnaissance de leurs droits ; ce qui a finalement permis aux hommes et femmes de cette communauté d'avoir des activités génératrices de plus de revenus, et de pouvoir participer à la vie citoyenne et politique (Jeans, et al., 2017).

« La résilience aux catastrophes est la capacité des pays, des communautés et des ménages à gérer un changement, en conservant ou en transformant leur niveau de vie face aux chocs et stress tels que tremblements de terre, sécheresses ou conflits violents, sans compromettre leurs perspectives à long terme » (Department for International Development, 2011, p. 6)[5]. Cette définition met en exergue le caractère émergent de tout système à tout instant au regard des évolutions environnementales (Angeler & Allen, 2016). Elle se rapporte aux changements qu'un système peut supporter en conservant le contrôle de ses fonctions et de sa structure tout en ayant des options pour croître. Par exemple, si la pandémie a mis en évidence la vulnérabilité des OSC en Afrique, elle a également été une fenêtre d'opportunité pour certaines OSC qui ont fait montre d'adaptation et de résilience pour survivre et renforcer leur présence (Sesmaisons, 2020; Rey & Yanogo, 2021).

Les attributs de la résilience sont les caractéristiques d'un système lui permettant de conserver ou de canaliser ses ressources humaines, économiques, sociales, et politiques pour faire face à une situation de crise ; chacune de ces ressources est appréhendée au niveau de la communauté [collectivité] et au niveau individuel (Abramson, et al., 2014). En particulier, la résilience collective est appréhendée comme l'aptitude d'une communauté qui a des limites géographiques, et des liens sociaux, à supporter les crises et à survivre, avec la mise en exergue de l'adaptation de la communauté aux circonstances instables et sa capacité à les affronter efficacement (Leykin, et al., 2016). La prédisposition à répondre aux changements peut être ainsi caractérisée par le degré d'adaptation du système, l'aptitude à s'auto-structurer, et la capacité d'apprentissage (Jeans, et al., 2017). Schipper et Langston (2015) identifient à partir de la littérature trois dimensions permettant d'appréhender la résilience : l'apprentissage, la disponibilité d'options et la flexibilité.

Les processus de réponse aux changements peuvent être soit des ajustements incrémentaux, soit des processus de transformation délibérés ou circonstanciels (Jeans, et al., 2017). Des ajustements incrémentaux ont été mis en œuvre en mars-avril 2020 durant la pandémie par le dirigeant d'une entreprise de détail pour l'accélération de la transformation digitale de

[5] Traduction libre

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

l'enseigne à travers les actions suivantes : le renforcement du travail à distance des équipes ; l'exploitation des études et contre-études existantes ayant abouti à la refonte de la marque, de l'offre et du parcours clients ; le lancement du site marchand et l'intégration de toute la force de vente dans le processus[6]. Au Myanmar, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a dû prendre des mesures circonstancielles en s'engageant de manière plus explicite pour renforcer les syndicats et OSC soumis à une menace existentielle dès février 2021 (ILO brief, 2022).

La résilience stratégique est relative à la capacité de changer avant que la nécessité de changer ne devienne désespérément évidente (Demmer, et al., 2011)! En 2020 par exemple, la Directrice Générale d'un opérateur national a en amont réorganisé son personnel en cellule de crise pendant les deux (2) mois de confinement, mobilisé les partenaires sociaux et l'ensemble des équipes techniques dans une logique de concertation, et doté chaque partie concernée des ressources nécessaires pour assurer la continuité de service[7]. Les caractéristiques du système, les processus de réponse et la situation ajustée sont soumis en permanence aux troubles de l'environnement qui conduisent à reconsidérer en continu ces éléments (Jeans, et al., 2017), induisant la construction d'une capacité d'adaptation du système. Le modèle SyRes proposé par Lundberg et Johansson (2015) pour appréhender la résilience met en exergue la capacité d'adaptation comme une des propriétés d'un système résilient. En particulier, la résilience organisationnelle est proposée au plan théorique comme un axe approprié dans l'analyse de l'adaptation aux crises et aux changements environnementaux (Djouda Djiako, et al., 2023; Dkhissi, et al., 2023).

1.3. Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle a été initialement appréhendée comme la capacité à résister et à se remettre de phénomènes perturbateurs qui peuvent affecter une organisation (Annarelli & Nonino, 2016; Djouda Djiako, et al., 2023; Dkhissi, et al., 2023). Il s'agit de l'aptitude de l'organisation à retrouver sa stabilité initiale voire à développer de nouvelles compétences en période de crise ; elle n'apparaît qu'avec une perturbation dans l'environnement ; elle vise la survie, l'adaptation, la stabilisation et le développement de l'organisation ; elle est multidimensionnelle et relative aux ressources, routines et processus organisationnels (Xiao &

[6] https://www.forbes.fr/management/les-5-savoirs-de-lorganisation-resiliente-apprendre-a-les-mobiliser-pour-survivre-en-periode-dincertitude/, consulté le 04/02/2021
[7] Idem

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Cao, 2017). Parmi les rares essais de formalisation de la capacité de résilience, nous relevons cinq (5) facteurs caractéristiques : leadership, efficacité collective, préparation, attachement au lieu et confiance sociale (Leykin, et al., 2016). La résilience de l'organisation peut être identifiée à travers les fortes relations sociales dans ses activités, la facilité d'adapter les activités aux changements de situations, l'optimisme de l'équipe dirigeante quelle que soit la situation, le calme dont fait preuve l'équipe dirigeante en situations très stressantes, la confiance du dirigeant aux aptitudes des employés à faire face aux problèmes (Kaehler, et al., 2014). Il s'agit pour l'organisation de mettre en place des processus favorables à l'apprentissage organisationnel à travers la responsabilisation des équipes, et à l'existence d'interactions positives entre les membres des équipes par le développement de leur sentiment d'appartenance, leur confiance, leur optimisme et leur foi en l'organisation (Xiao & Cao, 2017). Au final, la résilience organisationnelle peut être considérée suivant la perspective du résultat (évaluation post-crise de nature statique), ou suivant la perspective du processus (évaluation anté-crise de nature dynamique) (Fezzani & Boulabiar Mejdoub, 2024).

Une approche plus stratégique du concept conduit à appréhender la résilience organisationnelle comme la capacité de l'organisation à anticiper et à faire face aux imprévus grâce à une posture stratégique assujettie à un management opérationnel adapté aux chocs internes ou externes envisagés (Annarelli & Nonino, 2016). Elle se définit alors comme l'aptitude à anticiper les opportunités clés et les événements à partir des tendances émergentes, à s'adapter continuellement, à récupérer des crises et à demeurer stable dans un environnement turbulent (Ates & Bititci, 2011). C'est « la capacité d'adaptation des PMEs aux perturbations, à la croissance (performance positive), et leur aptitude à saisir des opportunités en pleine situation de crise »[8] (Saad, et al., 2021, p. 13).

Les travaux sur la résilience ont porté en majorité sur la réduction des risques de sinistre, et plus récemment sur les politiques relatives aux changements climatiques (Schipper & Langston, 2015). Mais le concept trouve ses origines en écologie, et se retrouve quelque peu en ingénierie et en construction d'une capacité opérationnelle face au risque (Alexander, 2013). Cependant, son application dans les travaux en sciences sociales est malaisée (Olsson, et al., 2015). Aussi, au regard de la polysémie de la résilience (Linnenluecke, 2017), nous nous contentons ici de son acceptation dans le cadre des réactions des OBNL face aux situations extrêmes qui

[8] Traduction libre

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

impactent leur fonctionnement et leur survie. Face à de telles situations, la détection et l'utilisation des « signaux faibles » pour l'anticipation sont appréhendées en management stratégique comme susceptibles de renforcer l'aptitude des organisations à faire face aux turbulences de leur environnement (Ansoff, 1975). Parmi les critiques relatives à cette notion de signaux faibles (Alloing & Moinet, 2016; 2017), nous relevons le fait qu'ils peuvent être amplifiés et transformés en signe d'alerte précoce suite à un processus heuristique, individuel et collectif, d'attention et d'interprétation.

2. Méthodologie

Si la construction d'un cadre d'analyse de la résilience permet de se positionner dans le contexte de la recherche, il n'est pas exclu qu'elle soit appréhendée de façon empirique sans référence à un cadre prédéfini (Parsons, et al., 2016). Ce qui suppose l'adoption d'une structure plus personnelle et flexible de la recherche, permettant la mobilisation d'un construit adapté aux besoins de l'étude (Hartley, 2013). En effet, la raison d'être de toute préoccupation ou recherche scientifique demeure dans l'élargissement des connaissances existantes (Angeler & Allen, 2016). Il en est ainsi de la recherche sur la résilience en sciences de gestion, le concept n'ayant pas d'instruments de mesure communément mobilisés en raison de l'absence d'une définition consensuelle (Saad, et al., 2021).

Notre démarche est dès lors compréhensive et exploratoire. Elle s'inscrit dans la perspective d'identification de la capacité d'adaptation et de la résilience susceptibles d'assurer la continuité des interactions entre les OBNL et leurs collectivités pendant et après une crise. A cet effet, une première phase qualitative a consisté en l'identification des déterminants de la capacité d'adaptation et de la résilience sur la base de la littérature pour l'identification des variables de notre recherche ; la deuxième phase a consisté en une étude quantitative. L'étude est longitudinale en prêtant attention aux variables au début de la crise et à date (Allen, 2013).

2.1. Caractéristiques de l'objet empirique

L'étude empirique a porté sur les OBNL de la ville de Parakou, la principale ville de la partie septentrionale et troisième dans la hiérarchie des principales villes du Bénin. De façon générale, certaines caractéristiques communes permettent de décrire les OBNL. Elles font appel au travail de bénévoles, ont une mission sociale/communautaire/culturelle, visent au minimum le déficit zéro, et doivent rechercher des donateurs/bailleurs de fonds (Turbide & Zúñiga-Salas, 2017; Seo, 2020). Comme le soulignent Easwaramoorthy et al. (2006), accorder des dons et des

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

services en nature aux organismes sans but lucratif présentent des avantages pour les entreprises donatrices qui les discriminent en fonction de leur attrait respectif. Ils relèvent ainsi dans le cas du Canada que les OBNL favorisant la visibilité du donateur et ayant des aptitudes à nouer des partenariats sont plus attractifs.

Nous retenons dans le cadre de cette recherche qu'une OBNL est toute entité dotée de la personnalité morale, non publique, qui n'a pas pour but la recherche de bénéfices pécuniaires à partager entre ses membres ; sa particularité est d'assurer que son capital est réinvesti dans ses œuvres et qu'aucun de ses membres ne puisse y puiser pour des fins personnelles, les travailleurs étant salariés.

Au regard de la difficulté d'accès aux données de telles structures et du contexte sanitaire au moment de l'étude empirique, une méthode non probabiliste par échantillonnage de commodité a été privilégiée. Au final, les données collectées sont relatives à trente-sept (37) OBNL.

2.2. Variables de l'étude

En tenant compte du contexte de l'étude et des particularités des OBNL (Schipper & Langston, 2015), et des travaux de Marshall et al. (2012), Kaelher et al. (2014), et Lindberg & Swearingen (2020), le questionnaire a été structuré en trois (3) variables, six (6) composantes et trente-trois (33) items (cf. Tableau 1).

Tableau N°1 : Structure du questionnaire

Variables	Composantes	Nb. Items
Capacité d'adaptation	Gestion du changement	3
	Analyse de l'environnement	5
Résilience	Résilience organisationnelle	5
	Résilience collective	6
Gestion des interactions avec les partenaires …	… depuis le début de la COVID-19	7
	… en cas de 2ème vague de la pandémie	7
Profil du répondant (Variables de contrôle)	Sexe	
	Age	
	Niveau d'étude	
	Statut ou Fonction ou Poste dans l'organisation	
	Activités/Domaines d'intervention de l'organisation	

Notre objectif étant d'appréhender l'opinion pragmatique des répondants, chaque item est évalué sur une échelle de type Likert (Joshi, et al., 2015). En particulier, une échelle à trois (3) modalités (Sogbossi Bocco, 2009; Hartley, 2013; Joshi, et al., 2015) a été privilégiée comme suit : 1_Pas d'accord ; 2_Ni d'accord ni pas d'accord ; 3_D'accord.

Ces choix tiennent compte de la nécessité d'adapter au mieux le questionnaire à l'étude d'une part (Hartley, 2013; Joshi, et al., 2015) et, d'autre part, d'éviter au maximum les réponses

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

biaisées dues à la variabilité des échelles proposées (Hartley, 2013).

En nous inspirant des facteurs clés d'influence de la résilience proposés par Saad et al. (2021), certaines caractéristiques du répondant ont été ajoutées au questionnaire comme variables de contrôle.

2.3. Collecte des données

Les données ont été collectées auprès des membres du top management ou du personnel d'encadrement d'OBNL. C'est un choix raisonné dû au fait que les répondants font preuve d'une certaine discrétion quant à leur appartenance à ces organismes (Firdion, 2010), l'auteur a été employé et/ou consultant pour des OBNL de la Ville de Parakou, et de la nature de la recherche qui nécessite une certaine connaissance des options managériales de l'organisation par les enquêtés. Ce dernier aspect est favorable à une homogénéité des réponses pour une meilleure pertinence des résultats.

En raison de la situation sanitaire et de la catégorie de personnes interviewées (cadres), le questionnaire a été administré par voie électronique, WhatsApp principalement et Mail, durant le mois de février 2021.

Sur la base de travaux antérieurs, Schipper et Langston (2015) soulignent que la clé pour de bons indicateurs est plus la crédibilité que le volume de données. Aussi, l'étude empirique a démarré avec des individus faisant parti du carnet d'adresses de l'auteur (Firdion, 2010) ; le nombre des répondants a été progressivement élargi par recommandation des premiers auprès de leurs collègues d'autres OBNL. Le questionnaire leur a été envoyé par mes soins ou ceux de mes contacts directs. Les inconvénients d'une telle approche de collecte des données relatifs à l'absence de contacts visuels et d'échanges en présentiel sont compensés par l'accroissement de l'anonymat, de la confidentialité, de la franchise et de la décontraction des répondants en présence du questionnaire (Shaw, et al., 2014).

2.4. Caractéristiques des répondants

Le profil des répondants est décliné dans le tableau 2. Au total, trente-sept (37) individus dont 81,1% d'hommes et 18,9% de femmes ont effectivement renseigné et renvoyé le questionnaire. Leur moyenne d'âge est d'environ quarante-un (40,86≈41) ans avec une valeur médiane de trente-huit (38) ans. Leur niveau d'étude va de la licence au doctorat, avec une prédominance des titulaires d'un Bac + 5 (Master ou Ingénieur) ; ce qui est en phase avec leur position dans les processus décisionnels en tant que membre de l'équipe dirigeante (73%) ou responsable au

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

niveau encadrement (27%). Les OBNL de l'étude exercent en majorité dans le domaine de l'intermédiation sociale (54,1%), suivi de l'accompagnement entrepreneurial (29,7%), et de l'éducation (6%).

Tableau N°2 : Profil des répondants

SEXE		Frequency	Valid Percent
Valid	Féminin	7	18,9
	Masculin	30	81,1
	Total	37	100,0

FONCTION		Frequency	Valid Percent
Valid	Management	27	73,0
	Encadrement	10	27,0
	Total	37	100,0

NIVEAU D'ETUDE		Frequency	Valid Percent
Valid	Bac3	5	13,5
	Bac4	4	10,8
	Bac5	23	62,2
	Doctorat	5	13,5
	Total	37	100,0

DOMAINE		Frequency	Valid Percent
Valid	Accompagnement Entrepreneurial	11	29,7
	Education	6	16,2
	Intermédiation Sociale	20	54,1
	Total	37	100,0

AGE		
N	Valid	37
	Missing	0
Mean		40,86
Median		38,00
Mode		38
Minimum		28
Maximum		64

2.5. Analyse des données

L'ensemble des données ont été traitées et analysées sous SPSS. En particulier, le Lambda-6 de Guttman (seuil de 0,45) est préféré à l'alpha de Cronbach pour les tests de fiabilité des échelles de mesure (Bourque, et al., 2019).

L'objectif de la recherche est de mettre en exergue les conditions favorables à la poursuite des activités des OBNL en temps de crise. Ce qui amène à analyser les liens entre d'une part la capacité d'adaptation et la résilience et, d'autre part, la gestion des interactions organisationnelles par les OBNL. A cet effet, le test de Wilcoxon a été retenu pour comparer la gestion des interactions avant et pendant la crise de la COVID-19. Le lien entre chacune de ces trois (3) dimensions et les variables de contrôle a été analysé par un test de khi-deux d'indépendance.

3. Résultats

3.1. Tests de fiabilité des échelles de mesure

L'échelle de mesure de la capacité d'adaptation qui compte huit (8) items est acceptable avec un Lambda-6 de Guttman de 0,492 ; celle relative à la résilience est bonne et compte onze (11) items avec un Lambda-6 de Guttman de 0,740 ; l'échelle de mesure de la gestion des interactions avec les partenaires qui compte quatorze (14) items est d'une très grande fiabilité avec un Lambda-6 de Guttman de 0,831 (cf. Tableau N°3).

Copyright © Revue Francophone

Revue Francophone
Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Tableau N°3 : Indices de fiabilité Lambda-6 de Guttman

Capacité d'adaptation			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Lambda	6	,492	
N of Items		8	

Résilience			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Lambda	6	,740	
N of Items		11	

Gestion des interactions			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Lambda	6	,831	
N of Items		14	

3.2. Description des items

3.2.1. Capacité d'adaptation des OBNL

Les statistiques dans le tableau 4 relatives aux composantes « Gestion du changement » (GC) et « Analyse de l'environnement » (AE) suggèrent une bonne capacité d'adaptation dans les OBNL de l'étude, car tous les items associés sont majoritairement (fréquence de la modalité > 33%) perçus dans un sens favorable.

Les changements (GC_1) sont continus dans chacune des organisations, accompagnés d'une communication permanente (GC_2), et rapidement implémentés (GC_3).

Aussi, l'environnement est scruté et les résultats de l'analyse sont diffusés et exploités pour le bon fonctionnement et le développement des activités de l'organisation (AE_1, AE_2, AE_3, AE_4, AE_5).

Tableau N°4 : Statistiques relatives aux items de mesure de la *capacité d'adaptation*

Médianes et Modes		GC_1	GC_2	GC_3	AE_1	AE_2	AE_3	AE_4	AE_5
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		3	3	3	3	3	3	3	3
Fréquences									
Valid	PasAccord	12	2	13	1	2	3	1	4
	NiAccord_NiPasAccord	8	3	8	11	8	10	6	12
	Accord	**17**	**32**	**16**	**25**	**27**	**24**	**30**	**21**
	Total	37	37	37	37	37	37	37	37
Fréquences favorables		46%	86%	43%	68%	73%	65%	81%	57%

3.2.2. Résilience des OBNL

En ce qui concerne la résilience dont les statistiques sont récapitulées dans le tableau 5, le management des OBNL étudiées est majoritairement favorable à une « résilience organisationnelle ».

Elles ont des relations solides avec différents partenaires (techniques, financiers, Etat,

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

écosystème, …) (REO_1), ont des facilités d'adaptation aux changements de situation (REO_2), avec une équipe dirigeante toujours optimiste (REO_3) et sereine face aux situations stressantes (REO_4), et un manager éclairé sur la gestion de crise (REO_5).

La « résilience collective » est mitigée car les organismes semblent ne pas être en mesure de soutenir convenablement leurs personnels pour résister aux chocs extérieurs. Chaque individu de la communauté (membres de l'organisation, clients/bénéficiaires, fournisseurs, employés, collaborateurs, populations impactées de manière indirecte) de la majorité des OBNL étudiées est en mesure d'adopter les comportements requis pour faire face à une crise (REC_1), et peut bénéficier du soutien de son OBNL (REC_3, REC_5) ; mais s'il y a persistance de mesures restrictives, les OBNL ont du mal à s'adapter pour soutenir leurs communautés respectives (REC_2, REC_4) qui ne sont pas en mesure de se relever des chocs socio-économiques (REC_6).

Tableau N°5 : Statistiques relatives aux items de mesure de la *résilience*

Médianes et Modes		RE0_1	RE0_2	RE0_3	REO_4	REO_5	REC_1	REC_2	REC_3	REC_4	REC_5	REC_6
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Mode		3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
Fréquences												
Valid	PasAccord	0	2	0	0	3	2	3	4	5	1	3
	NiAccord_NiPasAccord	7	12	2	8	11	15	19	12	17	14	23
	Accord	**30**	**23**	**35**	**29**	**23**	**20**	**15**	**21**	**15**	**22**	**11**
	Total	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Fréquences favorables		81%	62%	95%	78%	62%	54%	41%	57%	41%	59%	30%

3.2.3. Gestion des interactions par les OBNL

Les statistiques dans le tableau 6 suggèrent que la gestion des interactions est très dynamique. Au début de la crise, la majorité des organisations a réussi à maintenir les contributions des partenaires (GID_1) et les prestations aux cibles (GID_2) ; elles ont révisé leurs modes de coordination (GID_3) et de collaboration avec les fournisseurs (GID_4) ; elles ont subi les incidences financières locales de la crise (GID_6), mais ont su réaliser des investissements exceptionnels (GID_5) et nouer des partenariats avec d'autres organisations pour renforcer leur capacité à faire face à la crise (GID_7).

La crise devant perdurer, ces organisations n'ont en majorité pas envisagé la baisse des contributions des bailleurs (GIP_1), la réduction des prestations aux bénéficiaires (GIP_2), le renforcement des conditions de travail (GIP_3), et la nécessité de mobiliser des ressources additionnelles (GIP_5) ; cependant, elles ont anticipé l'allègement de la collaboration avec les

Copyright © Revue Francophone

Revue Francophone
Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

fournisseurs (GIP_4), l'incidence du dysfonctionnement de l'économie locale sur leur fonctionnement (GIP_6), et la nécessité de fédérer les actions avec d'autres organisations de même type pour leur pérennité respective (GIP_7).

Tableau N°6 : Statistiques relatives aux items de mesure de la *gestion des interactions*

Médianes et Modes		GID_1	GID_2	GID_3	GID_4	GID_5	GID_6	GID_7	GIP_1	GIP_2	GIP_3	GIP_4	GIP_5	GIP_6	GIP_7
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Mode		3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3
Fréquences															
Valid	PasAccord	3	6	**20**	**16**	8	4	11	**25**	**15**	**16**	1	11	4	0
	NiAccord_NiPasAccord	9	13	9	10	6	4	8	9	11	10	12	14	8	5
	Accord	**25**	**18**	8	11	**23**	**29**	**18**	3	11	11	**24**	**12**	**25**	**32**
	Total	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Fréquences favorables		68%	49%	54%	43%	62%	78%	49%	68%	41%	43%	65%	32%	68%	86%

Il ressort du tableau 7 que, en dehors de la gestion des interactions en pleine crise, beaucoup d'organisations sont en mesure de gérer le changement, d'appréhender leur environnement, de développer une résilience tant organisationnelle que collective, et de gérer au mieux les interactions avec les partenaires (bailleurs et fournisseurs).

Tableau N°7 : Statistiques relatives aux regroupements suivant la moyenne des items

Médianes et Modes	Gestion_du_ Changement	Analyse_ Environnement	Résilience_ Organisationnelle	Résilience_ Collective	Interactions_ Début	Interactions_ Persistance
N Valid	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	2,3333	2,8000	2,8000	2,5000	2,2857	2,1429
Mode	2,33	3,00	3,00	2,50[a]	2,43	1,86

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

3.3. Gestion des interactions au début et pendant la crise

Les résultats du test de Wilcoxon sont présentés dans le tableau 8.

Le test révèle une gestion des interactions significativement plus dynamique au début de la crise que pendant sa persistance. Cela dénote la difficulté des OBNL à maintenir leurs relations avec les partenaires et à soutenir convenablement leurs collectivités respectives, en raison notamment des restrictions que les bailleurs et les partenaires techniques et financiers subissent également au regard de la crise.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Tableau N°8 : Rangs et test de Wilcoxon

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Interactions_Début - Interactions_Persistance	Negative Ranks	16[a]	18,72	299,50
	Positive Ranks	20[b]	18,33	366,50
	Ties	1[c]		
	Total	37		

a. Interactions_Début < Interactions_Persistance

b. Interactions_Début > Interactions_Persistance

c. Interactions_Début = Interactions_Persistance

Test Statistics[a]	
	Interactions_Début - Interactions_Persistence
Z	-,529[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,597

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

En particulier, sur les 37 organisations étudiées, une bonne gestion des interactions est observée au début de la crise dans 25 organisations ; 21 organisations soutiennent leurs interactions pendant la crise ; et les interactions sont bien gérées avec les collectivités respectives aussi bien au début que pendant la crise dans 12 organisations (Tableau 9).

Tableau N°9 : Statistiques descriptives relatives à la gestion des interactions

	Interactions_Début	Interactions_Persistance	Interactions_Début * Interactions_Persistance
N	25	21	12
Fréquences	68%	57%	32%

Dans l'ensemble, 33 organisations ont une forte capacité d'adaptation et 36 ont une forte résilience (cf. Tableau 10).

Tableau N°10 : Statistiques relatives à une forte capacité d'adaptation et à une forte résilience

	Forte Capacité Adaptation	Forte Résilience
N	33	36
Fréquences	89%	97%

Sur les 33 OBNL disposant d'une forte capacité d'adaptation et les 36 OBNL à forte résilience, 24 ont pu générer des interactions favorables à leurs collectivités respectives au début de la crise ; avec la persistance de la crise, seules 17 OBNL disposant d'une forte capacité

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

d'adaptation et d'une forte résilience ont pu maintenir leurs interactions avec leurs collectivités (cf. Tableau 11).

Tableau N°11 : Statistiques de forte capacité d'adaptation et de forte résilience

		Forte Capacité Adaptation	Forte Résilience
Interactions_Début	2,14	6	6
	2,29	3	3
	2,43	7	7
	2,57	3	3
	2,71	1	1
	2,86	1	1
	3,00	3	3
Total		24	24
		Forte Capacité Adaptation	Forte Résilience
Interactions_Persistance	2,14	4	4
	2,29	1	1
	2,43	5	5
	2,71	5	5
	2,86	2	2
Total		17	17

Le Tableau 12 présente les statistiques relatives aux difficultés de gestion (globale, au début et durant la crise) des interactions par les OBNL disposant d'une forte capacité d'adaptation et de résilience. Les 12 OBNL ayant de fortes capacités d'adaptation et de résilience ont des difficultés inhérentes à soutenir convenablement leurs collectivités ; cette situation peut s'expliquer par leur incapacité à gérer le changement et à construire une résilience collective. Alors que seulement 4 OBNL ont des difficultés à gérer les interactions au début de la crise en raison de leur faible résilience collective, cet effectif passe à 16 quand la crise persiste avec des difficultés de gestion du changement et de développement d'une résilience collective.

Copyright © Revue Francophone

Revue Francophone
Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Tableau N°12 : Statistiques descriptives des OBNL à forte capacité d'adaptation et forte résilience

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gestion_Interactions					
Gestion_du_Changement	12	1,33	3,00	2,3333	,55048
Analyse_Environnement	12	2,00	3,00	2,5667	,36013
Résilience_Organisationnelle	12	2,20	3,00	2,6333	,34989
Résilience_Collective	12	1,67	2,83	2,3056	,42541
Valid N (listwise)	12				
Interactions_Début					
Gestion_du_Changement	4	2,33	2,67	2,4167	,16667
Analyse_Environnement	4	2,40	3,00	2,7500	,30000
Résilience_Organisationnelle	4	2,60	3,00	2,8500	,19149
Résilience_Collective	4	2,00	2,83	2,5417	,39382
Valid N (listwise)	4				
Interactions_Persistance					
Gestion_du_Changement	16	1,67	3,00	2,3542	,39382
Analyse_Environnement	16	2,20	3,00	2,6750	,28166
Résilience_Organisationnelle	16	2,40	3,00	2,8000	,23094
Résilience_Collective	16	1,83	2,83	2,3958	,34359
Valid N (listwise)	16				

3.4. Influence des variables de contrôle

En raison de la petite taille de l'échantillon, nous considérons uniquement les p-values du test exact de Fisher. Les résultats des tests, synthétisés dans le tableau 13, conduisent à certaines interprétations.

L'âge du répondant a une influence sur son appréhension de la capacité d'adaptation, de la résilience et de la continuité des activités de son OBNL.

Tableau N°13 : Synthèse des tests exacts de Fisher

	Valid		*Fisher's Exact Test*	
	N	Percent	Value	**Exact sig.**
Gestion_du_Changement * Sexe	37	100,0%	14,515	**,003**
Gestion_du_Changement * Age	37	100,0%	155,610	**,009**
Gestion_du_Changement * Niveau d'étude	37	100,0%	17,212	**,450**
Gestion_du_Changement * Statut	37	100,0%	9,612	**,081**
Gestion_du_Changement * Domaines	37	100,0%	8,759	**,813**
Analyse_Environnement * Sexe	37	100,0%	6,497	**,191**
Analyse_Environnement * Age	37	100,0%	111,303	**,016**
Analyse_Environnement * Niveau d'étude	37	100,0%	10,136	**,887**
Analyse_Environnement * Statut	37	100,0%	6,267	**,245**

	Valid		*Fisher's Exact Test*	
	N	Percent	Value	**Exact sig.**
Résilience_Collective * Sexe	37	100,0%	9,842	**,164**
Résilience_Collective * Age	37	100,0%	197,723	**,004**
Résilience_Collective * Niveau d'étude	37	100,0%	26,289	**,075**
Résilience_Collective * Statut	37	100,0%	8,072	**,415**
Résilience_Collective * Domaines	37	100,0%	13,174	**,701**
Interactions_Début * Sexe	37	100,0%	8,647	**,577**
Interactions_Début * Age	37	100,0%	261,418	**,002**
Interactions_Début * Niveau d'étude	37	100,0%	28,241	**,411**
Interactions_Début * Statut	37	100,0%	7,396	**,784**

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

*Analyse_Environnement * Domaines*	37	100,0%	7,032	**,789**
*Résilience_Organisationnelle * Sexe*	37	100,0%	2,559	**,671**
*Résilience_Organisationnelle * Age*	37	100,0%	85,064	**,043**
*Résilience_Organisationnelle * Niveau d'étude*	37	100,0%	6,883	**,944**
*Résilience_Organisationnelle * Statut*	37	100,0%	7,339	**,079**
*Résilience_Organisationnelle * Domaines*	37	100,0%	7,351	**,475**

*Interactions_Début * Domaines*	37	100,0%	11,958	**,996**
*Interactions_Persistence * Sexe*	37	100,0%	9,173	**,342**
*Interactions_Persistence * Age*	37	100,0%	235,701	**,005**
*Interactions_Persistence * Niveau d'étude*	37	100,0%	29,422	**,104**
*Interactions_Persistence * Statut*	37	100,0%	16,054	**,012**
*Interactions_Persistence * Domaines*	37	100,0%	20,190	**,155**

L'évaluation de la capacité d'adaptation, de la résilience et de la continuité des activités des OBNL est indépendante du niveau d'étude et du statut du répondant. Cependant, en cas de persistance de la crise, le statut influence l'évaluation de la continuité des activités.

En dehors de la gestion du changement, le sexe du répondant n'a pas d'influence sur son évaluation de la continuité des activités, de la résilience et des autres dimensions de la capacité d'adaptation de l'OBNL.

Les domaines d'intervention sont également sans influence sur la capacité d'adaptation, la résilience et la continuité des activités dont font montre les OBNL étudiées.

4. Discussion

Nos résultats suggèrent que les OBNL sont en mesure de s'adapter effectivement aux situations de crises, et d'être résilientes en s'appuyant sur certaines aptitudes managériales pour garantir la continuité de leurs activités.

Ces organisations ont la capacité de mobiliser les compétences au regard de l'état de leurs ressources induit par la crise pour gérer le changement et analyser l'environnement, afin de garantir leur pérennité. Elles mettent ainsi en exergue des aptitudes à faire face aux turbulences environnementales, faisant preuve de capacité d'adaptation au sens de Lundberg et Johansson (2015).

Cependant, cette capacité d'adaptation est favorable à une résilience organisationnelle plutôt que collective des OBNL. En effet, pour assurer la continuité de leur fonctionnement structurel en pleine crise, elles ont tendance à mobiliser un management focalisé sur l'organisation en tant que telle plutôt que sur la collectivité. Si elles ont compris la nécessité d'établir des relations partenariales diversifiées, elles ne mobilisent pas une stratégie d'exploration et d'exploitation comme le suggèrent Chryssochoidis et al. (2016) ; ce qui leur aurait permis d'appréhender les nouveaux besoins de leurs communautés bénéficiaires pour réorienter ou renforcer leurs

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

activités. De fait, si leurs aptitudes sont susceptibles d'assurer leur survie dans un environnement turbulent, elles ne leur permettent pas de capter les opportunités comme proposées par Saad et ali. (2021), et Kaehler et ali. (2014) dans le cadre d'actions plus stratégiques. Cet état de choses appelle à l'amélioration des capacités en gestion de crise des OBNL ; ce qui est en phase avec le premier résultat majeur de l'étude Global Crisis Survey 2021.

La résilience se manifeste à travers la gestion dynamique des interactions dont font preuve ces OBNL. Face à la crise, elles sont en mesure de réaménager leurs processus organisationnels et leurs activités, de revoir leurs rapports avec les autres OSC et les partenaires (bailleurs et fournisseurs). Ces organisations s'inscrivent ainsi dans le sillage de la résilience préconisée par Abrahamson et ali. (2014). Nous notons cependant que la dynamique de gestion des interactions tend à s'effriter lorsque la crise perdure dans le temps au regard des restrictions que subissent l'ensemble et chaque catégorie de la collectivité. Ce qui reflète le défaut d'apprentissage et l'absence de flexibilité jugés nécessaires par Ates et Batitci (2011) et Xiao et Cao (2017) pour qu'une organisation soit effectivement résiliente. Nos résultats révèlent dans le même temps que certaines OBNL sont en mesure de s'adapter continuellement aux situations de crise par des processus de transformation circonstanciels, et de demeurer stables à travers l'exploitation des options disponibles pour continuer les activités et soutenir les communautés bénéficiaires ; il s'agit particulièrement de la mobilisation de nouvelles sources de financement et la création de nouvelles relations partenariales. Tisser des partenariats est l'une des actions identifiées par Easwaramoorthy et ali (2006) rendant attractif une OSC aux yeux des bailleurs. Ces résultats rejoignent également les suggestions de Sesmaisons (2020) sur la survie des OSC africaines, et ceux de Sesmaisons (2020) et Rey et Yanogo (2021) qui relèvent que la pandémie a également été une fenêtre d'opportunité pour certaines OSC qui ont fait montre d'adaptation et de résilience pour survivre et renforcer leur présence. Les processus mobilisés par les OBNL s'inscrivent dans l'approche évenementielle du management de crise (Rzama & Abaaoukide, 2023; Serradj, 2018).

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent l'existence d'une forte interdépendance entre l'âge du répondant d'une part et, d'autre part, la capacité d'adaptation, la résilience et la continuité des activités de l'OBNL. Les domaines d'intervention de chacune des OBNL étudiées n'ont aucune influence sur la capacité d'adaptation, la résilience et la continuité des activités. Ces résultats sont en partie contraires à la proposition de Saad et ali. (2021) relative à l'influence du type

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

d'activités sur la résilience de l'entreprise.

De ce qui précède, la résilience des OBNL peut être appréhendée comme leur capacité à survivre et à renforcer leur présence en repensant leurs processus organisationnels et en élargissant leurs relations partenariales.

Conclusion

Il s'est agi dans cet article d'analyser la capacité d'adaptation, la résilience et les modalités de continuité des activités des OBNL. En particulier, la dynamique de gestion des interactions avec les collectivités des organisations à but non lucratif (OBNL), au regard de leur capacité d'adaptation et de leur résilience, a été mise en exergue. Pour ce faire, trente-sept (37) OBNL de la ville de Parakou ont été étudiées suivant une approche compréhensive et exploratoire. Les données collectées sur la base d'un questionnaire administré par voie électronique ont fait l'objet de tests non paramétriques.

Nos résultats suggèrent que les OBNL qui arrivent à survivre sont celles qui sont effectivement parvenues à développer une résilience en s'appuyant sur leur capacité d'adaptation, et à gérer judicieusement leurs interactions en exploitant au mieux les partenariats existants et en nouant de nouvelles relations partenariales.

Au plan théorique, cet article participe de la nécessité de travaux empiriques sur la résilience et révèle que les OBNL résilientes sont les plus aptes à pouvoir surmonter une situation de crise externe pour continuer leurs activités et affirmer leur présence. En particulier, nos résultats révèlent la prévalence de l'approche événementielle dans le management de crise.

Au plan managérial, il revient aux partenaires techniques et financiers des OBNL de mettre en place des mécanismes de renforcement de capacités du personnel de leurs clientes que sont ces OBNL. Ce renforcement de capacités portera sur leurs comportements d'adaptation aux périodes de turbulences, leur style de management en situations de crise, et les modalités de coopération avec leurs différentes parties prenantes en toute situation. C'est le gage de la pérennité des OBNL et de la continuité de leurs interactions avec les collectivités, permettant à terme aux différentes parties prenantes de réaliser leurs finalités quelle que soit la situation.

Cependant, ces résultats restent limités au cadre théorique mobilisé, à l'échantillon et au contexte géographique de l'étude empirique. Un élargissement de l'étude empirique au plan national et dans d'autres pays, avec des échantillons de plus grande taille, contribuerait au renforcement de la littérature et de la compréhension du management de crise par les OBNL.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

La focalisation sur les questions relatives aux spécificités de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines des OBNL pourraient être également intéressantes pour cerner la complexité de leur existence et de leur pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

Abramson, D. M., Grattan, L. M., Mayer, B., Colten, C. E., Arosemena, F. A., Bedimo-Rung, A., & Lichtveld, M. (2014). The Resilience Activation Framework: a Conceptual Model of How Access to Social Resources Promotes Adaptation and Rapid Recovery in Post-disaster Settings. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 1-14. doi:10.1007/s11414-014-9410-2

Afifi, T. D., Merrill, A. F., & Davis, S. (2016). The theory of resilience and relational load. *Personal Relationships, 23*, 663-683. doi:10.1111/pere.12159

Alberio, M., & Tremblay, D.-G. (2014). De la vision à l'action: la performance dans les enterprises d'insertion du Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research/Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale, 5*(1), 21-40. doi:10.22230/cjnser.2014v5n1a168

Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journal', Natural Hazards Earth Systems. *Natural Hazards Earth Systems*, 2707-2716. doi:10.5194/nhess-13-2707-2013

Allen, M. (2013). Deconstructing 'Resilience' in the Aftermath of Disasters in Australia. *The Senshu Social Capital Review*(4), 44-64.

Alloing, C., & Moinet, N. (2016). Les signaux faibles : du mythe à la mystification. *Hermès, La Revue, 3*(76), 86-92.

Alloing, C., & Moinet, N. (2017). Traquer les signaux faibles ou l'art illusoire de chercher des aiguilles… dans une botte d'aiguilles. *I2D - Information, données & documents, 54*(3), 17-18.

Angeler, D. G., & Allen, C. R. (2016). EDITORIAL: Quantifying resilience. *Journal of Applied Ecology*, *53*, 617-624.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega, 62*, 1-18. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004

Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California*

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Management Review, 18(2), 21-33. doi:10.2307/41164635

Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5601-5618.

Bourque, J., Doucet, D., LebLanc, J., Dupuis, J., & Nadeau, J. (2019). L'alpha de Cronbach est l'un des pires estimateurs de la consistance interne : une étude de simulation. *Revue des sciences de l'éducation, 45*(2), 78-99. doi:https://doi.org/10.7202/1067534ar

Caritas Internationalis. (2020). *La localisation en temps de Covid-19 : l'expérience des organisations Caritas nationales dans le domaine du financement humanitaire, des partenariats et des efforts de coordination durant la pandémie.* Récupéré sur https://www.caritas.org/

Chryssochoidis, G., Dousios, D., & Tzokas, N. (2016). Small Firm Adaptive Capability, Competitive Strategy, and Performance Outcomes: Competing Mediation vs. Moderation Perspectives. *Strategic Change, 25*, 441-466. doi:10.1002/jsc.2073

Daramola, A. Y., Oni, O. T., & Ogundele, O. (2016). Adaptive capacity and coping response strategies to natural disasters: A study in Nigeria. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 15*, 132-147. Récupéré sur http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.01.007

Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5395-5413.

Department for International Development. (2011). *Defining Disaster Resilience: A DFID Approach Paper*. London, UK.

Djouda Djiako, H. D., Mbonde Nsouli, D. B., Chatchoua Nguenkam, A., & Ndemengana Ndong, E. C. (2023). Les pratiques managériales de mobilisation de la résilience chez le personnel de l'entreprise camerounaise: Essai de modélisation sur la base d'une analyse théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6*(4), 875-897.

Dkhissi, S., Babounia, A., Meftah, K., & Lak-Hal, H. (2023). La résilience organisationnelle : Entre pratiques d'adaptation et de prévention. *Revue Française d'Economie et de Gestion, 4*(2), 256-268.

DW Afrique. (2020, 07 27). La Covid-19 impacte le fonctionnement des ONG nationales en Afrique. Récupéré sur https://www.dw.com/fr/la-covid-19-impacte-le-fonctionnement-des-ong-nationales-en-afrique/a-54328214

Eakin, H., York, A., Aggarwal, R., Waters, S., Welch, J., Rubinos, C., . . . Anderies, J. M.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

(2015). Cognitive and institutional influences on farmers' adaptive capacity: insights into barriers and opportunities for transformative change in central Arizona. *Reg Environ Change*. doi:10.1007/s10113-015-0789-y

Easwaramoorthy, M., Barr, C., Gumulka, G., & Hartford, L. (2006). Le soutien des organismes sans but lucratif par les entreprises. *Bulletin de recherche Imagine Canada*, *13*(2), 1-4. Récupéré sur http://sourceosbl.ca/sites/default/files/rb1302fr.pdf

Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm Growth, Adaptive Capability, and Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, *38*, 770-779.

Fezzani, I., & Boulabiar Mejdoub, N. (2024). Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de Crise du COVID-19 : Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 399-421.

Firdion, J.-M. (2010). Construire un échantillon. Dans *L'enquête sociologique* (pp. 71-92). Paris: Presses universitaires de France.

Hartley, J. (2013). Some thoughts on Likert-type scales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, *13*, 83-86.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, *4*(1), 1-23.

ILO brief. (2022). *Riding out the storm: Organizational resilience of trade unions and civil society organizations following the military takeover in Myanmar*.

Jeans, H., Castillo, G. E., & Thomas, S. (2017). *Absorption, adaptation et transformation : Les capacités de résilience*. Oxford: Oxfam International. Récupéré sur https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620178/gd-resilience-capacities-absorb-adapt-transform-250117-fr.pdf;jsessionid=5E9FA058A00B8A681B9865D49E8F9855?sequence=6

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, *7*(4), 396-403.

Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, J. L. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. *iBusiness*, *6*, 1-9. Récupéré sur http://dx.doi.org/10.4236/ib.2014.61001

Khairi, O., & Bennani Tannouche, M. (2023). Et si on parlait de la crise autrement ? Etude qualitative : plus de 20 points positifs de la crise du Covid19. *Revue Française*

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

d'Economie et de Gestion, 4(10), 368-398.

Leykin, D., Lahad, M., Cohen, R., Goldberg, A., & Aharonson-Daniel, L. (2016). The dynamics of community resilience between routine and emergency situations. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 15*, 125-131. Récupéré sur http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.01.008

Lindberg, K., & Swearingen, T. (2020). A Reflective Thrive-Oriented Community Resilience Scale. *American Journal of Community Psychology, 65*, 467-478. doi: 10.1002/ajcp.12416

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4-30.

Lundberg, J., & Johansson, B. J. (2015). Systemic Resilience Model. *Reliability Engineering & System Safety*(141), 22-32. doi:10.1016/j.ress.2015.03.013

Marshall, N. A., Park, S. E., Adger, W. N., Brown, K., & Howden, S. M. (2012). Transformational capacity and the influence of place and identity. *Environmental Research Letters, 7*(3), 1-9. doi:10.1088/1748-9326/7/3/034022

Nelson, D. R., Adger, W. N., & Brown, K. (2007). Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Adaptation, Resilience, and Change, 32*, 395-417. doi:10.1146/annurev.energy.32.051807.090348

Olsson, L., Jerneck, A., Thoren, H., Persson, J., & O'Byrne, D. (2015). Why resilience is unappealing to social science : Theoretical and empirical investigations of the scientific use of resilience. *Science advances, 1*(4), 11. doi:10.1126/sciadv.1400217

Parsons, M., Glavac, S., Hastings, P., Marshall, G., McGregor, J., McNeil, J., . . . Stayner, R. (2016). Top-down assessment of disaster resilience: A conceptual framework using coping and adaptive capacities. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 19*, 1-11. Récupéré sur http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.07.005

Rey, L., & Yanogo, J.-C. (2021). Impact de la Covid-19 sur les organisations de la société civile (OSC) africaines : Enjeux, réponses et opportunités. *Synthèse du rapport d'EPIC-Africa Juin 2020*. Récupéré sur https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/impact-de-la-covid-19-sur-les-organisations-de-la-societe-civile-osc-africaines-enjeux-reponses-et-opportunites/

Rulleau, B., Rey-Valette, H., Flanquart, H., Hellequin, A.-P., & Meur-Ferec, C. (2015).

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Perception des risques de submersion marine et capacité d'adaptation des populations littorales.«On a eu la guerre, ils auront les inondations!». *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement, Hors-série*(21). doi:https://doi.org/10.4000/vertigo.15811

Rzama, I., & Abaaoukide, K. (2023). Les PME marocaines face à la crise Covid 19 : Cas du secteur textile. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6*(4), 1282-1307.

Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 8*(1), 1-33. doi:10.1080/23311975.2021.1938347

Schipper, E. L., & Langston, L. (2015). *A comparative overview of resilience measurement frameworks.* Overseas Development Institute.

Seo, J. (2020). Les modèles de dépendance des ressources, le changement d'objectifs et la valeur sociale dans les organismes à but non lucratif : le changement d'objectifs est-il important dans la gestion des organismes à but non lucratif ? *Revue Internationale des Sciences Administratives, 86*(2), 385-405.

Serradj, T. (2018). L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou processuelle de la crise ? *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management, 85*(3-4), 193-208. doi:https://doi.org/10.7202/1056945ar

Sesmaisons, I. (2020). L'impact de la Covid-19 sur les organisations de la société civile africaine. *Focus*(15). Récupéré sur https://alternatives-humanitaires.org/fr/2020/11/22/limpact-de-la-covid-19-sur-les-organisations-de-la-societe-civile-africaine/

Sghari, A., Chaabouni, J., & Baile, S. (2016, 30 Mai - 01 Juin). Étude de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement: Proposition d'un modèle. *XXV Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1-37. Hammamet.

Shaw, D., Scully, J., & Hart, T. (2014). The paradox of social resilience: How cognitive strategies and coping mechanisms attenuate and accentuate resilience. *Global Environmental Change*(25), 194-203.

Sogbossi Bocco, B. (2009). Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des Petites Entreprises en Afrique. *Market Management, 9*(1), 93-114. doi:10.3917/mama.053.0093

Copyright © Revue Francophone

Volume : 2 Numéro : 3 Page: 41 à 69
Doi: 10.5281/zenodo.13293282 Reçu : 16/05/2024 ; Révisé : 03/06/2024 ; Accepté: 29/06/2024

Tengblad, S. (2018). Organizational Resilience: Theoretical Framework. Dans S. Tengblad, & M. Oudhuis (Éds.), *The Resilience Framework. Work, Organization, and Employment* (pp. 19-38). Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd. doi: 10.1007/978-981-10-5314-6_2

Turbide, J., & Zúñiga-Salas, V. (2017). *Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic.* HEC Montréal: Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion.

Vaughan, E. (2018). *Série de notes d'orientations pratiques pour la mesure de la résilience 3 : Mesure de la capacité de résilience.* Washington, DC: Accord d'appui à l'évaluation, l'analyse et l'apprentissage, Mercy Corps.

Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences, 12*, 1-4. doi: 10.1051/ itmconf/20171204021

Copyright © Revue Francophone