

## **Industrialisation au Burkina Faso : état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles et perspectives à l'horizon 2063.**

Industrialization in Burkina Faso: state of play of technological autonomy in industrial companies and prospects for 2063.

Auteur 1 : N'DO Benjamin.

Auteur 2 : SANFO Paulin.

Auteur 3 : SIRIMA Madjoyogo Hervé

**N'DO Benjamin**, PhD

Enseignant à l'Université Norbert ZONGO/Koudougou (UNZ)

**SANFO Paulin**, Doctorat Unique.

Université du Cercle de Réflexion des Nations/New York (UNCR/University)

**SIRIMA Madjoyogo Hervé**, PhD

Enseignant-Chercheur à l'École Polytechnique de Ouagadougou (EPO), Département : Institut du Génie des Systèmes Industriel et Textile

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** N'DO .B , SANFO .P & SIRIMA .M H (2024) « Industrialisation au Burkina Faso : état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles et perspectives à l'horizon 2063 », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0498 – 0527.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11083081  
Copyright © 2024 – ASJ



---

## Résumé

Après un aperçu sur l'industrialisation en Afrique à travers la recherche documentaire, nous avons appréhendé dans une posture épistémologique constructiviste, l'évaluation l'impact des innovations technologiques sur la performance des entreprises industrielles au Burkina Faso grâce à des enquêtes et entretien avec des professionnels. Nous avons opté pour cette posture parce que nous cherchons à consolider des avis conciliés sur le sujet.

De façon spécifique, nous avons fait un état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles faire l'état des lieux des réformes entreprises par l'État burkinabè en vue de rendre disponible les technologies de production/transformation adaptées aux entreprises au Burkina Faso et fait une analyse de l'innovation technologique comme facteur de résilience (réponses aux chocs extérieurs et conjoncturels) au Burkina Faso.

Nous avons pu conclure que le Burkina Faso renferme beaucoup d'entreprises qui ne sont pas suffisamment bien implantées par manque de ressources technologiques adéquates de façon permanente.

Conscientes de ces insuffisances, les autorités ont élaboré des réformes pour rendre disponibles les technologies de production/transformation adaptées à leur situation.

Aussi, il convient pour tous les acteurs d'adopter une démarche de Recherche-Développement alliant innovations technologiques, administratives et organisationnelles afin de rendre les entreprises résilientes.

Ainsi, à l'horizon 2063, un grand espoir est permis quant au décollage industriel du Burkina Faso, surtout dans le domaine agroalimentaire.

**Mots clefs :** industrialisation, Burkina Faso, perspectives et horizon 2063

## Abstract

After an overview of industrialization in Africa through documentary research, we understood, in a constructivist epistemological posture, the evaluation of the impact of technological innovations on the performance of industrial companies in Burkina Faso thanks to surveys and interviews with professionals. We have opted for this position because we seek to consolidate reconciled opinions on the subject.

Specifically, we took stock of technological autonomy in industrial companies and took stock of the reforms undertaken by the Burkinabe State with a view to making available production/transformation technologies adapted to companies in Burkina Faso. Faso and analyzes technological innovation as a factor of resilience (responses to external and cyclical shocks) in Burkina Faso.

We were able to conclude that Burkina Faso contains many companies which are not sufficiently well established due to lack of adequate technological resources on a permanent basis. Aware of these inadequacies, the authorities have developed reforms to make available production/processing technologies adapted to their situation.

Also, it is appropriate for all stakeholders to adopt a Research-Development approach combining technological, administrative and organizational innovations in order to make companies resilient.

Thus, by 2063, there is great hope for the industrial take-off of Burkina Faso, especially in the agri-food sector.

**Key words:** industrialization, Burkina Faso, perspectives and horizon 2063

## Introduction

L'industrialisation est aujourd'hui reconnue comme un important levier pour la croissance économique, la création d'emploi, le développement des compétences, le transfert de technologies et les flux d'investissements.

Conscient de ce rôle central que l'industrie joue dans le développement socio-économique d'un pays, le Burkina Faso en a fait une priorité en adoptant en 2019, la Stratégie Nationale d'Industrialisation, dont l'objectif global est de promouvoir la création, le développement et la consolidation d'une masse critique d'industries compétitives, durables, créatrices de valeur ajoutée et d'emplois décents principalement dans la transformation des matières premières locales.

De même, le pilier 04 du Plan d'Action pour la Stabilisation et le Développement (PA-SD) fait de l'industrialisation son cheval de bataille.

Aussi, avec l'entrée en vigueur le 30 mai 2019 de la Zone de Libre Échange Continentale Africaine (ZLECAf), il devient impératif de repenser le modèle actuel de développement, tourné vers l'importation des biens de consommation et des technologies et l'exportation des matières premières avec très peu de transformation, pour mieux tirer profit de ce vaste marché en construction qu'est la ZLECAF.

En outre, pour bénéficier du marché de la ZLECAF les entreprises doivent améliorer le niveau de la qualité de leurs produits tout en maîtrisant les coûts de productions.

Pour ce faire, l'innovation technologique serait un élément permettant aux entreprises de mieux s'adapter à l'évolution mondiale des technologies de production/transformation.

Les auteurs tels que [Benghozi et al. (2000) et Beaudouin et al. (2001)<sup>1</sup>], disent que les discours sur les nouveaux modèles d'entreprises performantes associent spontanément design organisationnel et système d'information. La réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle... semble étroitement liée aux usages qu'elles font des Technologies.

S. Hugues (1999)<sup>2</sup> dans son étude sure : « L'e-révolution dope le modèle managérial », pense que : « par le jeu des acteurs, par la rapidité grandissante des échanges, en particulier ceux relatifs aux informations, les marchés deviennent de plus en plus larges, décroissés, à géométrie économique et politique variable, avec des remodelages des filières compte tenu des manœuvres d'intégration, des cessions d'activités et de l'apparition de nouveaux acteurs ».

La technologie industrielle, c'est quoi ?

---

<sup>1</sup> A compléter

<sup>2</sup> A compléter

Certes c'est l'étude des techniques et des différents procédés de mise en œuvre dans le domaine de la métallurgie, du plastique/caoutchouc et de l'électronique/automatisation.

Ainsi, il est nécessaire de faire le diagnostic de la technologie utilisée dans les entreprises industrielles burkinabè en termes d'autonomie, de maintenance, etc. et de proposer des mesures en vue d'une innovation continue de la technologie à l'effet de contribuer à la maîtrise des coûts de production desdites entreprises industrielles.

Après un aperçu sur l'industrialisation en Afrique à travers la recherche documentaire, nous allons appréhender la question de l'industrialisation au Burkina Faso en faisant l'état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles et nous pencher sur les perspectives à l'horizon 2063.

De façon spécifique, faire un état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles ainsi que ceux des réformes entreprises par l'État burkinabè en vue de rendre disponible les technologies de production/transformation adaptées aux entreprises au Burkina Faso. Ainsi une analyse de l'innovation technologique comme facteur de résilience (réponses aux chocs extérieurs et conjoncturels) au Burkina Faso a été faite pour parvenir à des conclusions plausibles.

### ***1. Méthodologie***

Pour y parvenir à élucider la problématique, nous avons collecté les avis d'experts notamment ceux du Président de la BAD.

Ensuite, nous avons fait un état des lieux de l'autonomie technologique dans les entreprises industrielles au Burkina Faso, en administrant un questionnaire sur la base du paradigme constructiviste auprès 127 personnes (échantillon).

Les enquêtes ont été effectuées auprès de dirigeants d'entreprises industrielles, des maintenanciers, des ouvriers et des consultants.

La taille de l'échantillon a été calculé comme suit :

**La taille de notre échantillon est obtenue à partir de la formulation :**

$$n = \left[ \frac{(Z_{\alpha})(S)}{E} \right]^2$$
 ; Où **n** est la taille de l'échantillon, **Z<sub>α</sub>** est la statistique de la loi normale centrée réduite au seuil **α**, **S** l'écart type de la population étudiée et **E**, l'erreur acceptable pour l'étude.

Les enquêtes seront réalisées auprès des clients effectifs dont la proportion **p** recherchée est 9,08% on détermine ainsi :

$$S^2 = P(1-p) = 9,08\% \times 90,92\% = 8,26\%.$$

Pour un niveau de confiance de 95%,  $E = 5\%$  soit  $E^2 = 0,0025$  et  $Z_\alpha = 1,96$  soit  $(Z_\alpha)^2 = 3,8416$

Nous calculons ainsi la taille minimale de notre échantillon comme suit :

$$n = \frac{z_\alpha^2 \times s^2}{E^2} = \frac{3,8416 \times 8,26\%}{0,25\%} = 126,85 \approx 127$$

## 2. Résultats

### 2.1. Recherche documentaire

#### 2.1.1 Pourquoi l'industrialisation de l'Afrique ?

**Industrialiser** l'Afrique n'est pas un slogan mais un projet (Akinwumi A. Adesina<sup>3</sup>). Pour lui, l'un des cinq accélérateurs que la Banque africaine de développement a définis pour assurer la transformation économique du continent, baptisés *High 5*. **Nourrir l'Afrique ; Éclairer l'Afrique** et **l'alimenter en énergie ; Intégrer l'Afrique ;** et **Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique** sont les quatre autres notamment.

#### Les High 5 en image



(source : BAD, 2021)

Selon le Président Akinwumi, si l'Afrique se concentrait sur ces cinq grandes priorités, le continent atteindrait 90 % de ses Objectifs de développement durable (ODD) et 90 % des objectifs fixés dans l'Agenda 2063. C'est pourquoi, il ajoute qu'Industrialiser l'Afrique est au cœur des High 5.

Pour industrialiser l'Afrique, la Banque africaine de développement œuvre à mobiliser des fonds, à réduire les risques liés aux investissements du secteur privé et à tirer parti des marchés de capitaux. Cela est capital pour faire avancer le programme industriel du continent et bâtir

<sup>3</sup> Président de la Banque africaine de développement (BAD)

l'Afrique du XXI<sup>e</sup> siècle en mesure d'occuper la place qui lui revient dans les chaînes de valeur mondiales.

Aujourd'hui, l'Afrique est, sans conteste, le lieu privilégié pour faire des affaires car elle a une jeune population en plein essor et une demande grandissante de biens de consommation, de produits alimentaires et de services financiers. Tous ces facteurs conjugués font de l'Afrique une destination commerciale et industrielle attrayante pour le secteur privé.

Aussi, elle a tout simplement besoin de produire plus et mieux en ajoutant surtout de la valeur à ses ressources et matières premières et les transformer en produits finis.

C'est à cela qu'elle doit s'atteler sans tarder : ce qui fait dire par certains que : « le temps de l'Afrique est venu ! »

Aucun pays au monde n'est parvenu en effet à la prospérité ni à un niveau de vie décent pour ses citoyens sans s'être doté d'un secteur industriel solide.

Forts de cette conviction, les dirigeants africains n'ont cessé de souligner l'importance du développement industriel pour assurer une croissance inclusive et résiliente. Le rôle de l'industrialisation est clairement entériné dans le Plan d'action de l'Union africaine pour le développement industriel accéléré de l'Afrique et la Troisième décennie du développement industriel pour l'Afrique.

L'Agenda 2063, cadre stratégique de l'Union africaine pour la transformation socio-économique de l'Afrique, appelle à promouvoir des plans sectoriels et de productivité, ainsi qu'à développer des chaînes de valeur régionales et de produits de base pour appuyer la mise en œuvre de politiques industrielles à tous les niveaux.

Dans cette optique, le président du Groupe de la Banque africaine de développement, le directeur général de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et le secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) sont convenus de travailler ensemble pour aider l'Afrique à concevoir son programme d'industrialisation.

Le déficit persistant d'industrialisation entrave les économies africaines, qui restent largement tributaires de l'agriculture, de l'exportation de matières premières non transformées et qui offrent peu de valeur ajoutée.

L'industrie africaine ne génère que 700 dollars américains de PIB par habitant en moyenne, trois fois moins qu'en Amérique latine (2 500 dollars) et cinq fois moins qu'en Asie de l'Est (3 400 dollars)<sup>4</sup>. Et ses exportations se composent de produits manufacturés de faible technologie

---

<sup>4</sup> Rapport ONUDI, 2019.

et de ressources naturelles non transformées qui représentent plus de 80% des exportations de l'Algérie, de l'Angola et du Nigeria, par exemple.

Au vu de ses retombées positives sur le PIB et la productivité, l'industrialisation s'impose comme une nécessité absolue pour l'Afrique. Ce dont ont convenu les dirigeants mondiaux en 2015, quand ils ont décidé de « construire des infrastructures résilientes, de promouvoir l'industrialisation durable et d'encourager l'innovation », une ambition devenue l'Objectif de développement durable.

L'industrie joue un rôle vital dans le développement parce qu'elle renchérit la valeur créée dans une économie en générant plus d'activités le long des chaînes de valeur des matières premières aux produits finis.

L'industrialisation stimule la productivité en introduisant de nouvelles techniques et technologies, crée des emplois, rehausse les compétences de la main d'œuvre, favorise l'économie formelle, améliore l'économie en général et participe à la stabilité sociale.

L'industrialisation peut améliorer la balance commerciale en créant des biens à l'exportation et en stimulant une concurrence locale pour les importations.

Les défis à relever pour industrialiser l'Afrique sont nombreux, mais les bénéfices sont larges et à portée de main.

### ***2.1.2. Les innovations technologiques : quels mécanismes d'adaptation pour des unités industrielles compétitives et résilientes au Burkina Faso ?***

Les industries du Burkina Faso sont classées principalement en cinq (05) catégories que sont les industries de transformation, les industries mécaniques et métalliques, les industries minières et extractives, les industries chimiques et dérivées.

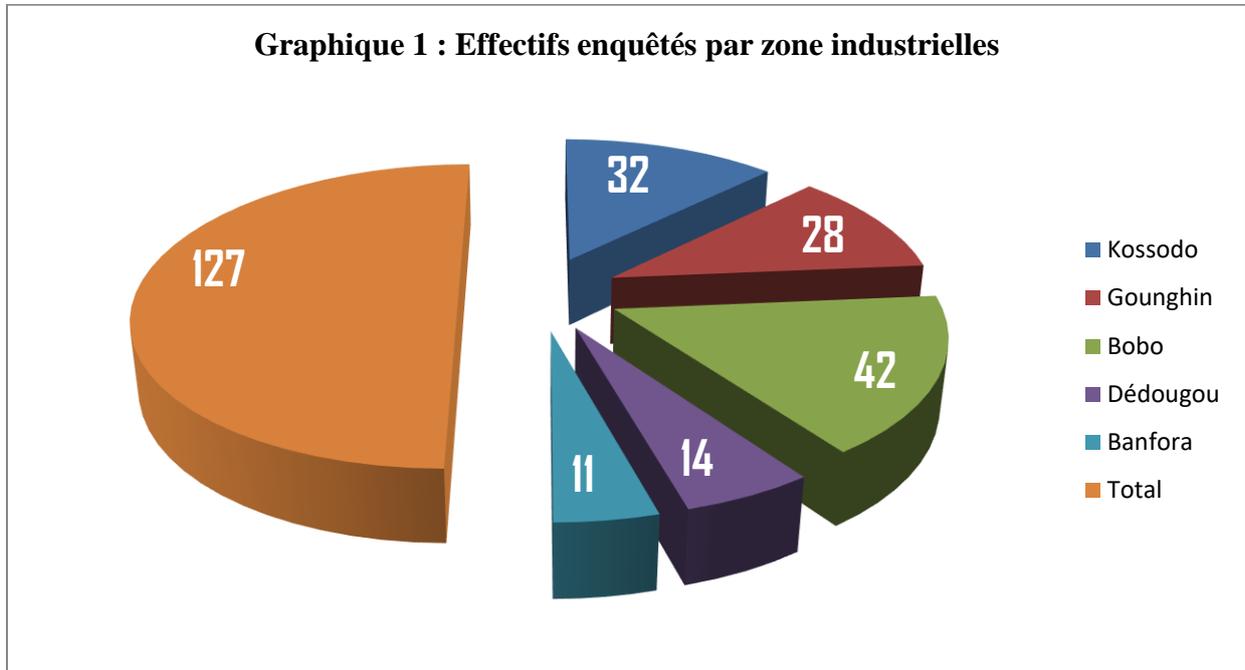
Les opportunités d'investissement dans l'industrie manufacturière au Burkina Faso en 2021. L'industrie manufacturière au Burkina Faso contribue à plus de 8% au PIB national. L'agroalimentaire, le textile, les énergies renouvelables, les cuirs et peaux sont, entre autres, les principales branches industrielles (13 avril 2021).

L'élargissement des marchés, la diminution des cycles de vie des produits, des technologies et des avantages concurrentiels rendent les conditions d'exercice du métier d'entrepreneur chaque jour plus complexes. Mais, les TIC renforcent la pertinence du mode de management entrepreneurial qui retient les représentations du dirigeant comme l'élément moteur de la stratégie de l'entreprise.

Ce mode de management est typique de l'univers des entreprises. Dans cet univers, les technologies de l'information et de la communication renforcent et améliorent le type de

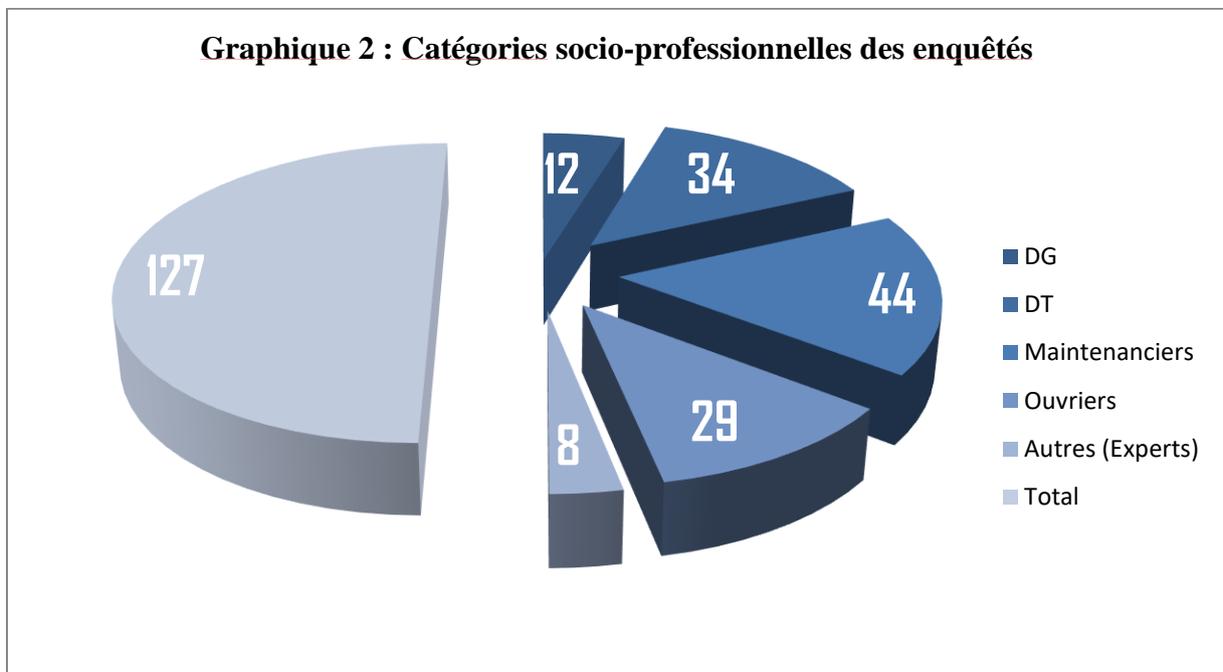
management des dirigeants de petites et moyennes entreprises : c'est dire qu'elles sont des vecteurs privilégiés de la nouvelle donne économique et concurrentielle.

### 2.2 La structuration des enquêtés



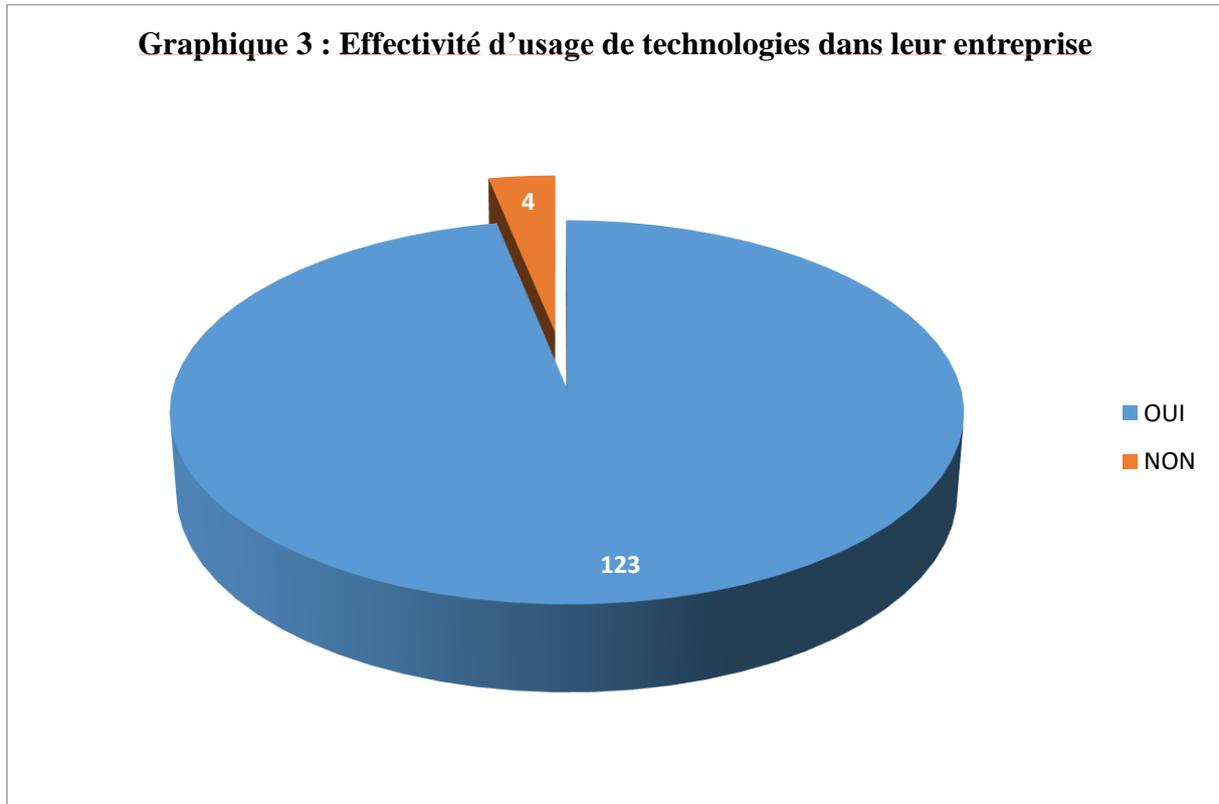
Source : enquête terrain, février 2024

### 2.3 Catégories socio-professionnelles des enquêtés



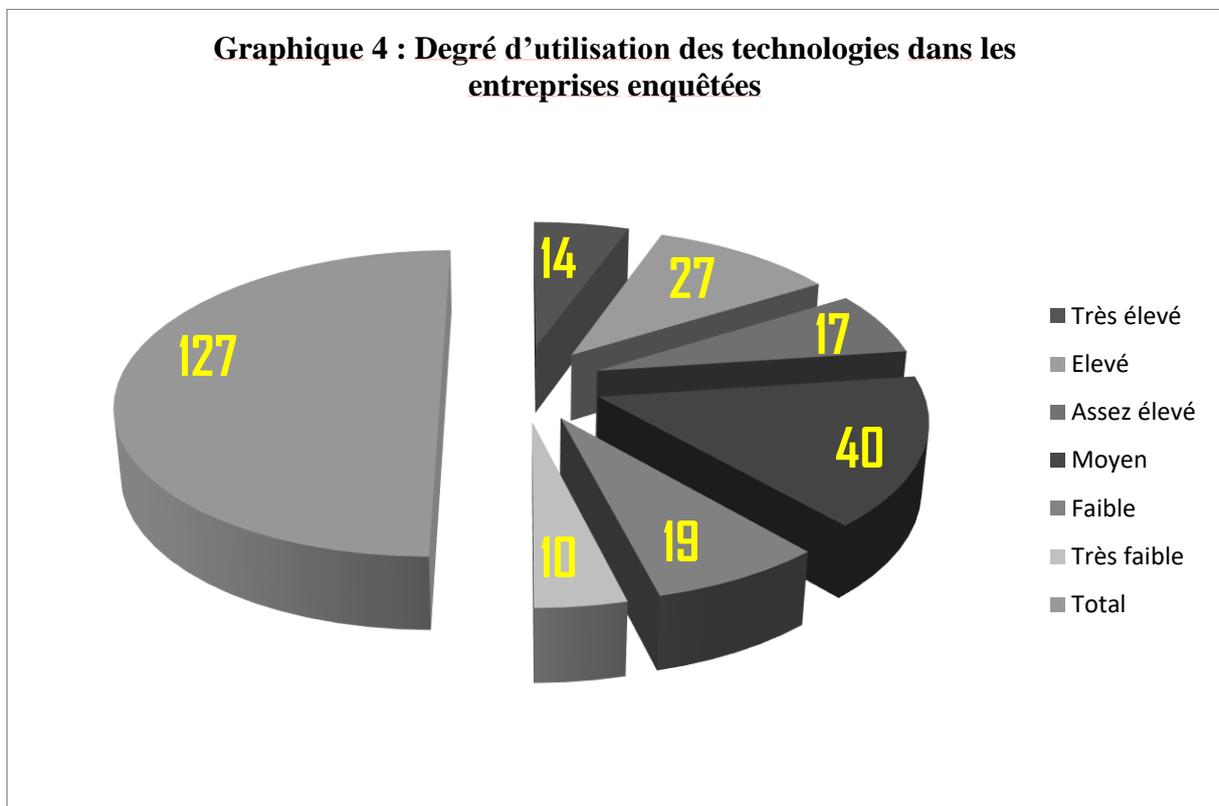
Source : enquête terrain, février 2024

### 2.4 Effectivité d'usage de technologies dans leur entreprise



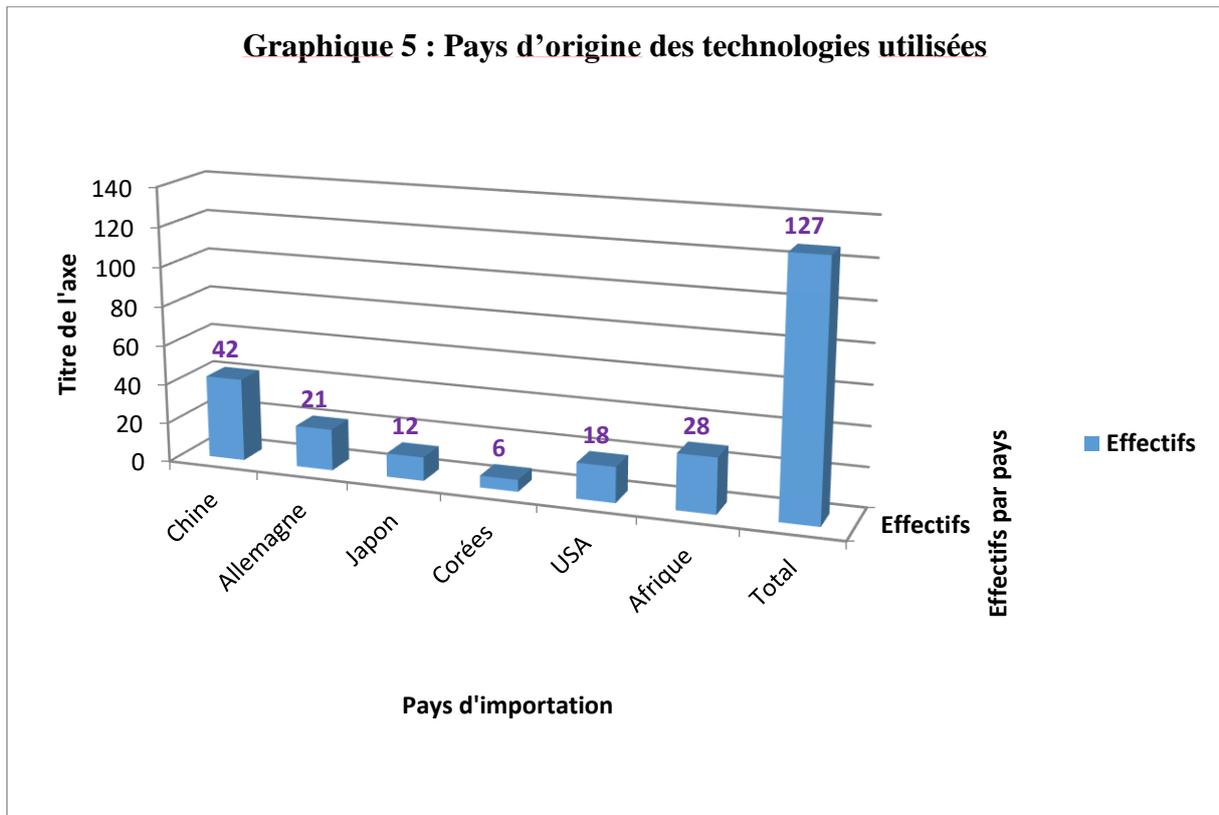
Source : enquête terrain, février 2024

### 2.5 Le degré d'utilisation des technologies dans les entreprises enquêtées



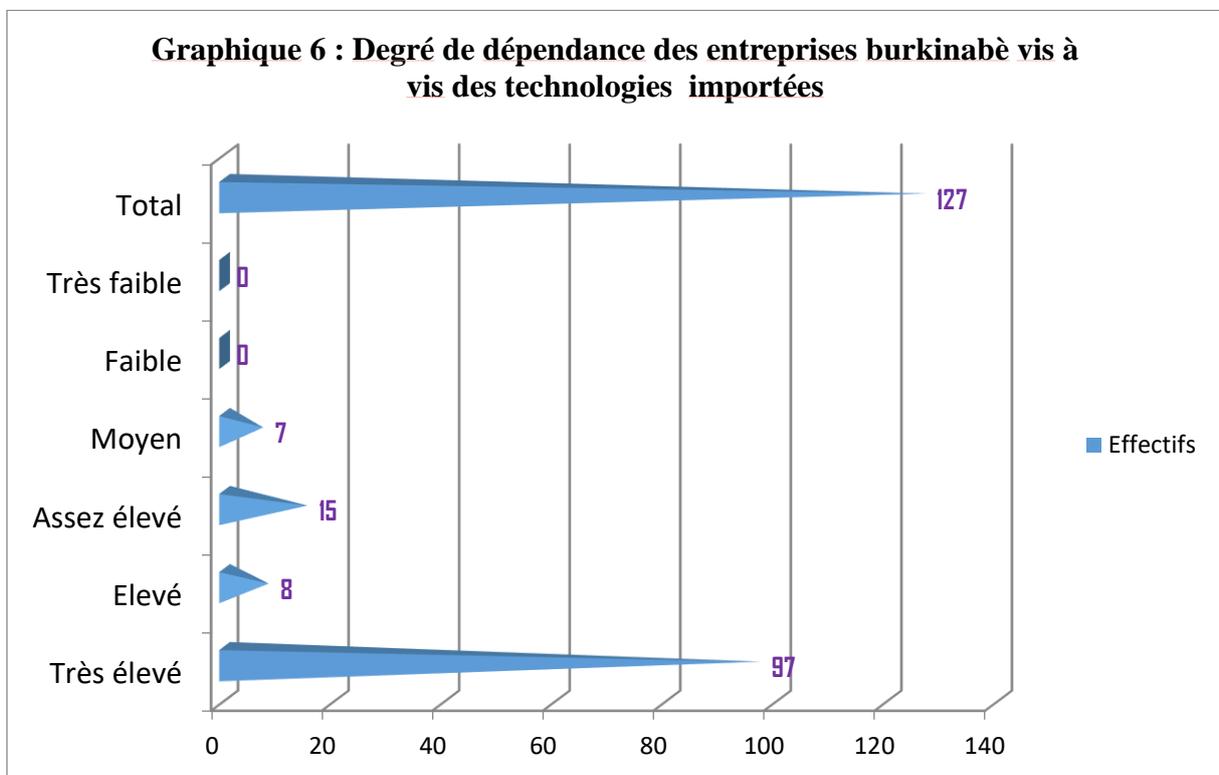
Source : enquête terrain, février 2024

### 2.6 Pays d'origine des technologies utilisées



Source : enquête terrain, février 2024

### 2.7 Le degré de dépendance des entreprises burkinabè vis à vis des technologies importées



Source : enquête terrain, février 2024

**Tableau 1 : La structuration des enquêtés**

Localités industrielles enquêtées	Effectifs
Zone industrielle de Kossodo (Ouagadougou)	32
Zone industrielle de Goughin (Ouagadougou)	28
Zone industrielle de Bobo	42
Zone industrielle de Dédougou	14
Zone industrielle de Banfora	11
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : les enquêtes ont été menées dans les plus grandes zones industrielles du Burkina Faso afin d'obtenir de meilleurs résultats (voir graphique 1 pour l'évidence).

**Tableau 2 : Catégories socio-professionnelles des enquêtés**

Catégorises socioprofessionnelles des enquêtés	Effectifs
Directeurs Généraux (DG)	12
Directeurs Techniques (DT)	34
Maintenanciers	44
Ouvriers	29
Autres (Experts)	8
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : Nous interviewé les principaux acteurs de l'utilisation de la technologie dans les entreprises industrielles (voir graphique 2), notamment les acteurs internes (Directeurs, Maintenanciers et ouvriers) et ceux externes (Experts).

**Tableau 3 : Effectivité d'usage de technologies dans les entreprises**

Avis	Effectifs
OUI	123
NON	4
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : 123 acteurs confirment l'utilisation de technologies dans le cadre de l'exercice de leurs activités contre 3. Le graphique 3, donne une meilleure illustration.

**Tableau 4 : Le degré d'utilisation des technologies dans les entreprises enquêtées**

Degré d'utilisation	Effectifs
Très élevé	14
Élevé	27
Assez élevé	17
Moyennement élevé	40
Faible	19
Très faible	10
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : 98 acteurs soit 77,17%, disent que le degré ou seuil d'utilisation des technologies dans les entreprises industrielles du Burkina Faso est élevé contre 22,83% qui pensent le contraire ; et le graphique 4 illustre bien cette situation.

**Tableau 5 : Pays d'origine des technologies utilisées**

Pays	Effectifs
Chine	42
Allemagne	21
Japon	12
Corées	6
USA	18
Afrique	28
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : les technologies utilisées dans les entreprises industrielles du Burkina Faso, sont principalement fournies par la Chine (33,07%), l'Europe, notamment l'Allemagne (16,57%) mais aussi l'Afrique dont le Nigéria, l'Afrique du Sud (22,05%). Le graphique 5 donne ces tendances.

**Tableau 6 : Le degré de dépendance des entreprises burkinabè vis à vis des technologies importées**

Degré de dépendance	Effectifs
Très élevé	97
Élevé	8
Assez élevé	15
Moyennement élevé	7
Faible	0
Très faible	0
<b>Total</b>	<b>127</b>

**Source :** enquête terrain, février 2024

Analyse : tous les acteurs (100%) des acteurs interviewés reconnaissent que les entreprises industrielles du Burkina Faso sont absolument dépendantes des technologies étrangères.

### **2.2.1 état des lieux de l'autonomisation technologique**

En somme il ressort que les entreprises burkinabè ont recours à la technologie dans leurs activités quotidiennes mais à un niveau encore embryonnaire (pour 45,67% des enquêtés, le niveau de technologie qu'utilisent leur entreprise est acceptable alors que ce taux devrait tendre vers 100%. Elles sont fortement dépendantes des fournisseurs de technologies (94,49%) mais de façon résiduelle, pour certaines technologies cette dépendance est de 5,51% d'où l'agrégation donne un taux de dépendance de 100%.

On constate l'absence des acteurs burkinabè même si le pays compte un grand nombre de chercheurs qui ont d'importantes découvertes dans beaucoup de domaines de la vie.

#### **2.2.1.1 Les réformes pour rendre disponible les technologies**

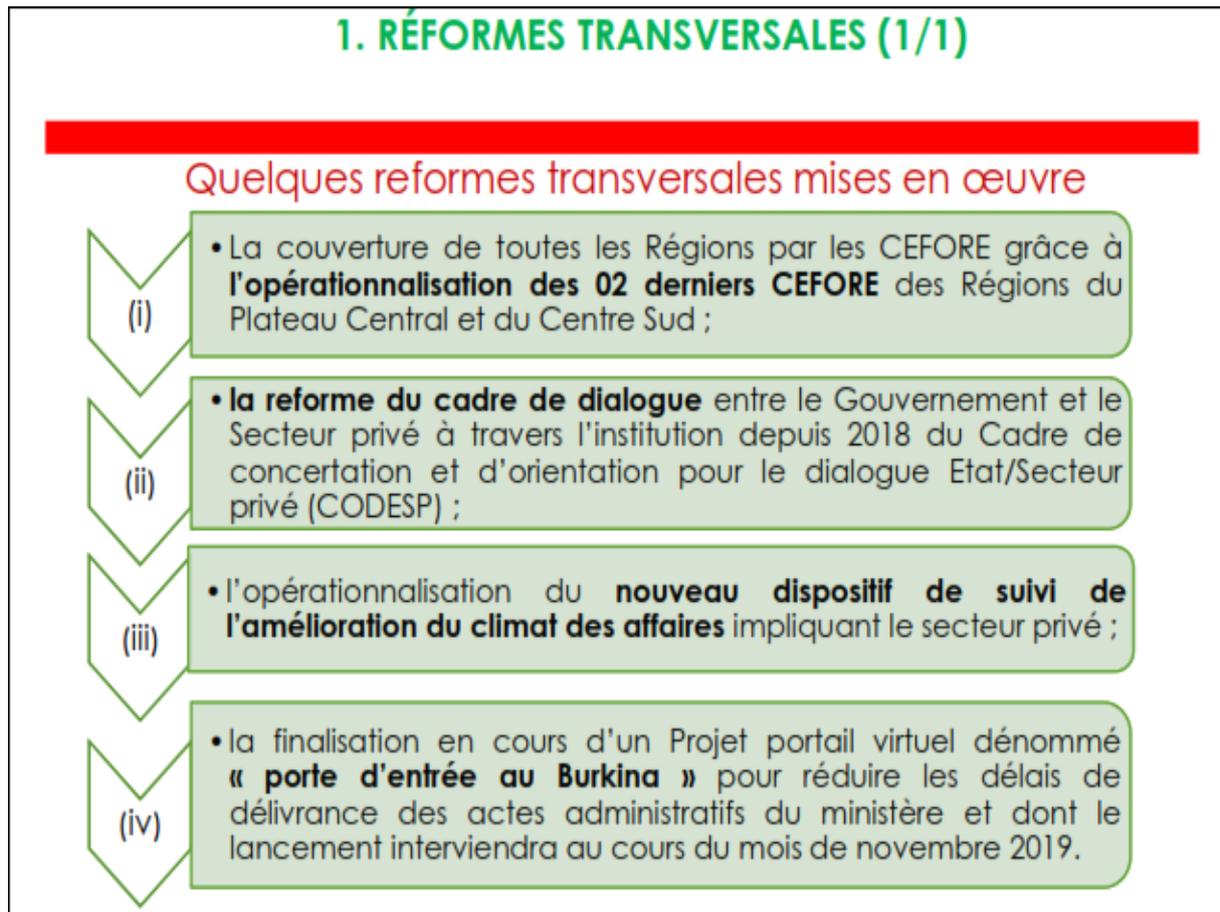
On en dénombre 5 :

- Réformes transversales ;
- Réformes en matière de promotion des investissements ;
- Réformes en matière de renforcement de l'infrastructure qualité et de promotion de la propriété industrielle ;
- Réformes en matière d'assainissement de la concurrence ;
- Réformes en matière de promotion des PME<sup>5</sup> et de l'Artisanat.

---

<sup>5</sup> Petites et Moyennes Entreprises

## 2.8 Les réformes transversales



Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.9 Réformes en matière d'investissements

### 2. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (suite)

☐ Innovations majeures :

**AVANTAGES LIÉS A CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉS**  
(agro-sylvo-pastoral, halieutique et faunique, secteurs de l'énergie renouvelable et de protection de l'environnement et de l'artisanat).

- **Réduction au quart des conditions d'éligibilité** (volume des investissements et nombre d'emplois à créer) ;
- **Prorogation de deux (2) ans des avantages liés à l'exploitation afférents à leur régime d'agrément** ;
- Pour l'IS : la prorogation des deux (2) ans s'applique à la 1ère tranche de l'exonération ;
- Pour les droits de mutation à titre onéreux : Exonération totale sur cinq (5) exercices concernant toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement.

**AVANTAGES LIÉS A LA DECENTRALISATION**  
(entreprises situées à cinquante (50) kilomètres au moins de Ouagadougou)

- **Prorogation de deux (2) ans** des avantages liés à l'exploitation afférents à leur régime d'agrément
- Pour l'IS, la prorogation des deux (2) ans s'applique à la 1ère tranche de l'exonération
- Pour les droits de mutation à titre onéreux : Exonération totale sur cinq (5) exercices concernant toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.10 Réformes en matière d'investissements

### 2. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (suite)

Cinq (5) régimes, avec des critères définis

**Régime A**

- Investissements de 100 millions à 500 millions de Francs CFA
- Emplois ≥ 20

**Régime B**

- Investissements de 500 millions à 2 milliards de Francs CFA
- Emplois ≥ 30

**Régime C**

- Investissements de 2 milliards à 25 milliards de Francs CFA
- Emplois ≥ 40

**Régime D**

- Investissements ≥ 1 milliard de Francs CFA
- Emplois ≥ 30
- Production destinée à l'exportation ≥ 80%

**Régime E**

- Investissements ≥ 25 milliards de Francs CFA
- Emplois ≥ 100

8

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.11 Réformes en matière d'investissements



Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.12 Réformes en matière d'investissements



Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.13 Réformes en matière d'investissements

## 2. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (suite)

---

Mesures Incitatives du Code : Phase d'exploitation

**Régime E**

- Droits et taxes de douanes :**
  - ✓ droits et taxes de douane au taux cumulé de 7,3% sur tous les biens et services importés, pendant sept (07) ans
  - ✓ exonération totale des droits et taxes de douanes sur les exportations des biens produits ou transformés dans le cadre du projet, à l'exception de la redevance informatique
- Impôt et taxes sur les sociétés:**
  - ❖ Exonération totale pendant les sept(07) premières années :
    - ✓ Impôt sur les sociétés (IS)
    - ✓ Impôt sur les revenus des valeurs mobilières (IRVM)
    - ✓ Acomptes provisionnels
  - ❖ Impôt sur les sociétés (IS) :15% de la 8<sup>ème</sup> à 15<sup>ème</sup>
- Patente** : exonération **du droit proportionnel** pendant sept (07) ans
- Taxe foncière des sociétés** : exonération totale pendant sept (07) ans
- Taxe patronale et d'apprentissage (TPA)** : exonération totale pendant (07) ans

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.14 Réformes en matière d'investissements

## 2. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (suite)

---

12

- **la création de l'Agence Burkinabè des Investissements (ABI)** en mai 2018 en remplacement de l'Agence pour la Promotion des Investissements du Burkina Faso (API-BF) ;
- l'adoption de la Politique Sectorielle « **Transformations Industrielles et Artisanales** » et de la « **Stratégie Nationale d'Industrialisation (SNI)** » pour soutenir la transformation de la structure de notre économie telle que prônée par le PNDES ;
- **l'institutionnalisation du Salon International du Coton et du Textile (SICOT)** en 2018 pour promouvoir la valorisation du coton dont la 2<sup>ème</sup> édition est prévue courant janvier 2020 ;

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.15 Réformes en matière d'investissements

#### 2. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (fin)

14

- **le lancement de l'Initiative Anacarde** pour apporter un appui aux acteurs de la filière anacarde en vue de transformer localement plus 45% de la production nationale de cajou et de mettre sur le marché des coproduits du cajou ;
- **le lancement d'une Initiative d'implantation de trois (03) sites de traitement de la tomate à Ouahigouya, Gourcy et Yako** pour la mise en place des infrastructures de traitement de la tomate et la mise sur le marché de la pâte de tomate prête à l'emploi en sticks aluminisés.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.16 Réformes en matière d'infrastructures, de qualité et de propriété industrielle

#### 3. RÉFORMES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DE L'INFRASTRUCTURE QUALITÉ ET DE PROMOTION DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

15

- **le lancement de l'Initiative 100 Produits Certifiés (I-100PC)** pour la certification de cent (100) produits prioritaires du Burkina Faso à la marque NBF ;
- **le lancement de l'Initiative de labélisation des produits du terroir (Faso Dan Fani, le Beurre de Karité, le Chapeau de Saponé et les cuirs et peaux de Kaya)** en vue de protéger et valoriser ces quatre produits, d'accroître la compétitivité et leur valeur marchande et les revenus des différents acteurs concernés et de lutter efficacement contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.17 Réformes en matière d'infrastructures, de qualité et de propriété industrielle

### 3. RÉFORMES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DE L'INFRASTRUCTURE QUALITÉ ET DE PROMOTION DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE (suite et fin)

16

- le lancement de l'Initiative de mise en place d'un système d'identification des produits « **made in Burkina** » en vue d'identifier un produit burkinabè sur un marché donné et de mettre le consommateur en confiance ;
- la mise en place **d'un laboratoire d'analyse et essai** sur les lubrifiants et les câbles électriques ;
- la création et la protection de la **marque nationale de conformité** auprès de l'OAPI ;
- la mise à disposition par l'ABNORM de **plus de 600 normes** burkinabè ;
- l'élaboration d'une vingtaine de **référentiels de certification**.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.18 Réformes en matière du droit de la concurrence

### 4. RÉFORMES EN MATIÈRE D'ASSAINISSEMENT DE LA CONCURRENCE

17

- L'adoption d'une **nouvelle loi portant organisation de la concurrence au Burkina Faso et ses textes d'application** notamment :
  - le décret fixant les modalités d'application des clauses d'exclusivité ou de non concurrence, des prix imposés, de la facturation, de l'information du consommateur, du refus de vente, de la déclaration du lieu de stockage ;
  - le décret relatif à l'exercice du droit de transaction et du pouvoir de ratification de la transaction en matière d'infraction à la réglementation de la concurrence ;
  - le décret relatif à l'exercice du droit de transaction et de de ratification de la transaction en matière d'infraction à la réglementation de la concurrence par la CNCC.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.19 Réformes en matière du droit de la concurrence

### 4. RÉFORMES EN MATIÈRE D'ASSAINISSEMENT DE LA CONCURRENCE (suite)

18

- la création de la **Brigade Mobile de Contrôle Economique et la Répression de la Fraude (BMCRF)** qui enregistre à ce jour plus de 5.000 opérations de contrôle sur toute l'étendue du territoire ;
- la révision de la liste des produits soumis à **Autorisations Spéciales d'Exportation (ASE)** et **Autorisations spéciales d'Importation (ASI)** avec la prise en compte de **l'huile, le sucre, les pneus et chambres à airs** pour engins à deux roues. Cette révision a permis à :
  - **SN-CITEC** : l'écoulement de l'intégrité de la production de 2018 et 2019 ;
  - **SN-SOSSUCO** : l'écoulement de l'intégralité de la production de 2018 et 18 000 tonnes sur 31 000 Tonnes en 2019 ;
  - **SAP Olympique** : l'enlèvement de plus de 71% des stocks invendus représentant une valeur de 890 millions de FCFA grâce à une campagne de déstockage.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

## 2.20 Réformes en matière du droit de la concurrence

### 4. RÉFORMES EN MATIÈRE D'ASSAINISSEMENT DE LA CONCURRENCE (suite)

19

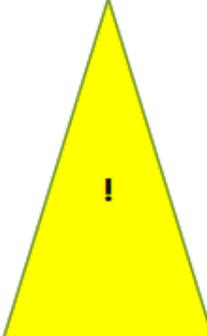
- L'adoption du **Décret n° 2018-1199/PRES/PM/MCIA/MUH/MINEFID/MATD/MJDHPC** du 31 décembre 2018 relatif au **commerce de distribution au Burkina Faso** qui consacre :
  - l'interdiction au commerçant distributeur grossiste de vendre directement au détaillant ou au consommateur final ;
  - l'interdiction au commerçant distributeur demi-grossiste de vendre directement aux consommateurs ;
  - l'interdiction du commerce de gros de demi gros et de détail d'un même produit par une seule personne ;
  - l'autorisation pour les seuls ressortissants de la CEDEAO de faire le commerce de détail et ceux des pays non membres de la CEDEAO sous réserve de réciprocité.

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.21 Réformes en matière du droit de la concurrence

**4. RÉFORMES EN MATIÈRE D'ASSAINISSEMENT DE LA CONCURRENCE (fin)**

---



**Le grossiste, le demi-grossiste et le détaillant sont tenus de placer sur la façade de leurs établissements une affiche mentionnant entre autres sa raison sociale et son stade de distribution (gros, demi-gros et détail).**

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.22 Réformes en matière de promotion des petites et moyennes entreprises

**5. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES PME ET DE L'ARTISANAT**

---

- **Le renouvellement du protocole portant octroi de subvention pour l'organisation** des éditions 2019, 2021 et 2023 des Journées agroalimentaires (**JAAL**) au profit de la Fédération des industries de l'agroalimentaire du Burkina (FIAB) ;
- la relecture en février 2019 du décret n°2017-0049 portant procédures de passation de la commande publique pour prendre **les 15% au moins de quota d'accès des PME à la commande publique** contenu dans la loi de promotion des PME et de la charte des PME adoptées en 2017 ;

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.23 Réformes en matière de promotion des petites et moyennes entreprises

**5. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES PME ET DE L'ARTISANAT (suite)**

---

- ❑ la signature, le 20 décembre 2018, d'une **convention de partenariat entre ORABANK et l'AFP/PME** pour le financement des PME à hauteur de **5 milliards de FCFA** au moins par an pendant 3 ans ;
- ❑ le lancement le 10 septembre 2018 du **dispositif de soutien au financement des PME porté par la BCEAO** ;
- ❑ la mise en œuvre de l'Initiative de Renforcement du Capital Productif des Petites et Moyennes Entreprises (**IRCP-PME**) ;

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

### 2.24 Réformes en matière de promotion des petites et moyennes entreprises

**5. RÉFORMES EN MATIÈRE DE PROMOTION DES PME ET DE L'ARTISANAT (fin)**

---

- ❑ la **transposition du code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA** au Burkina Faso ;
- ❑ la **construction des Villages Artisanaux** de Kaya et de Bobo Dioulasso ;
- ❑ le lancement en 2018 de **l'initiative de renforcement des capacités des tisseuses** par la dotation de **5.000 métiers** à tisser ;
- ❑ le lancement d'un processus de mise en place d'un **mécanisme de facilitation de l'accès des artisans à la commande publique.**

Source : CODE des investissements au Burkina Faso, 2018 (Ministère de l'Économie et des finances)

Nous pouvons en somme, dire que le Burkina Faso, à l'instar des autres pays africains, a œuvré à élaborer des réformes visant l'accélération de son développement durable via l'industrialisation.

La trajectoire est bonne même si le décollage est fixé pour un futur quelque peu lointain.

### ***2.2.1.2 Analyse de l'innovation technologique comme facteur de résilience (réponses aux chocs extérieurs et conjoncturels) au Burkina Faso.***

Notre monde est en perpétuelle mutation d'où l'obligation d'innover incombe à toutes les entreprises qui se veulent compétitives durablement.

Les entreprises burkinabè ne sont pas en reste. Si nous prenons la crises sanitaire (COVID 19), sécuritaires (terrorisme) et les autres contraintes (poids) comme les guerres russo-ukrainienne et israélo-palestinienne, nous nous rendons compte de la nécessité d'anticiper grâce à l'innovation.

Nous avons après les définitions et concepts, mené un entretien avec 12 personnes afin de dégager les pistes.

D'origine physique, la résilience est couramment définie comme la propriété d'un « système » (matériau, individu, organisation, société, environnement ...) à résister à un choc grave et à rebondir ensuite pour se développer à nouveau<sup>6</sup>.

Transposée en sciences de gestion à partir les années 1980<sup>7</sup>, elle « représente la capacité d'un système organisationnel d'anticiper et de manager efficacement les risques à travers l'adaptation de ses actions sur le système et les processus de façon à ce que les fonctions « cœur » soient effectuées dans une relation stable et efficace avec son environnement »<sup>8</sup>.

Selon (Wildavsky, 1991), la résilience renvoie à « La capacité à faire face aux dangers imprévus après qu'ils soient devenus manifestes, en apprenant à rebondir »<sup>9</sup>.

Autrement dit, la résilience des organisations traduit la capacité d'une organisation à s'adapter, à se rétablir et à prospérer face aux perturbations, aux crises ou aux changements imprévus de son environnement. En l'absence d'un cadre théorique unique et formalisé pour expliquer le phénomène de la résilience (Duchek, 2019 ; Vogus et Sutcliffe, 2007 ; Boin et Van Eeten, 2013, Asadzadeh, Kotter, Salehi, and Birkmann, 2017 ; Rahi, 2019), plusieurs auteurs ont mis l'accent sur les dimensions ou les capacités sous-jacentes de la résilience organisationnelle.

---

<sup>6</sup> Y. Trousselle (2014), « Les mécanismes de la résilience organisationnelle », Thèse, Université François-Rabelais de Tours.

<sup>7</sup> G. Altintas (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement ».

<sup>8</sup> Op. cit.

<sup>9</sup> A. Wildavsky (1991), « Searching for safety », New Brunswick: Transaction Books.

Il s'agit de la capacité à anticiper les événements imprévus et les crises, la capacité à réagir et enfin la capacité d'apprendre et de s'adapter. Dans ce sens, les travaux de D. Chabaud et L. Bégin (2010) ont mis en évidence trois dimensions de la résilience organisationnelle<sup>10</sup> :

La capacité d'absorber les tensions et de préserver les fonctionnements malgré la présence de l'adversité.

La capacité de rebondir après un événement malencontreux avec un système qui progresse dans l'absorption des surprises et prend de l'envergure plutôt que s'écrouler.

La capacité d'apprendre et de grandir des précédents épisodes de résilience. Pour sa part, Rahi (2019) a analysé la résilience organisationnelle sous deux principales dimensions : la « prise de conscience » et la « capacité d'adaptation »<sup>11</sup>. Duchek (2020) et Vakilzadeh & Haase (2020) affirment que la résilience peut être différenciée en trois étapes : l'anticipation, la réaction et l'adaptation<sup>12</sup>.

Le concept de l'innovation a d'abord été exclusivement associée à la technologie. « Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant.

Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise »<sup>13</sup>.

Par la suite, elle s'est étendue pour englober les autres formes d'innovation qui ne reposent pas sur la technologie.

Elle se réfère désormais au « processus par lequel de nouvelles idées, concepts, produits, services ou méthodes sont développés, mis en œuvre et adoptés, entraînant une amélioration significative ou une rupture par rapport à l'existant.

Cela inclut à la fois les innovations technologiques et non technologiques, et peut impliquer des changements organisationnels, économiques, sociaux ou culturels »<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> L. Bégin, D. Chabaud (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N°200, p. 127-142.

<sup>11</sup> K. Rahi (2019), « Indicators to assess organizational resilience, a review of empirical literature », *doi: 10.1108/ijdrbe-11-2018-0046*

<sup>12</sup> S. Duchek (2019), « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

K. Vakilzadeh & A. Haase (2020), « The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature, *Continuity and Resilience Review* », DOI 10.1108/CRR04-2020-0002

<sup>13</sup> F. Le Roy, M. Robert, & P. Giuliani (2013), « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives ». *Revue française de gestion*, 235 (6), 77-90. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>

<sup>14</sup> L. Aarikka-Stenroos, & B. Sandberg, (2012), « From new product development to commercialization through networks ». *Journal of Business Research*, 65(2), 198-206.

## 2.2.2 Perspectives

### 2.2.2.1 Entretien

L'analyse des données issues des entretiens montrent que les 12 interviewés ont confirmé l'existence d'une relation positive entre innovation et résilience de l'entreprise en période de crise. De plus, 11 sur les 12 répondants ont considéré l'innovation comme un facteur clés de succès pour la résilience de leurs entreprises. Par ailleurs, 10 sur 12 des responsables de production et d'exploitation interrogés ont affirmé que leurs entreprises ont fait recours à l'innovation pendant des périodes de crises, comme le cas de la pandémie Covid-19.

A la question : comment est-ce que l'innovation influence la résilience organisationnelle de votre entreprise ? Les répondants ont expliqué qu'il existe en effet plusieurs formes d'innovation, telles que l'innovation dans les méthodes et procédés de travail (9 répondants sur 12), l'introduction d'un nouveau produit ou service sur le marché (8 répondants sur 12) ou encore la conception d'un nouveau business model créant une rupture avec la concurrence (5 répondants sur 12).

Par rapport aux particularités du secteur de l'agroalimentaire, 8 répondants sur 12 ont expliqué qu'en investissant dans l'innovation, les entreprises du secteur peuvent renforcer leur résilience, à travers la **stratégie diversification**<sup>15</sup> : En d'autres procédés de production pour donner naissance à de produits nouveaux c'est-à-dire modifiés, les entreprises peuvent mieux faire face aux fluctuations des prix, aux pénuries éventuelles ou aux perturbations dans un secteur spécifique.

**Adoption de technologies avancées**<sup>16</sup> : telles que les énergies renouvelables, le stockage de l'énergie, les réseaux intelligents et l'efficacité énergétique. Ces technologies permettent une utilisation plus efficace des ressources énergétiques, réduisent la dépendance aux combustibles fossiles et contribuent à la transition vers un système énergétique plus durable et résilient.

---

<sup>15</sup> J. Birkinshaw, G. Hamel, M.J. Mol (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

J. Birkinshaw, M.J. Mol (2009), « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research* Volume 62, Issue 12, December 2009, Pages 1269-1280

<sup>16</sup> P. Deubel & M. Montousse (2003), « Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales ». Bréal M. Eddahani M. & al. (2022), « Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du Covid-19 : Résilience organisationnelle et innovation managériale », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 1 » pp : 194-215

**Gestion des risques et des crises<sup>17</sup>** : Les entreprises peuvent développer des systèmes de surveillance avancés, des modèles de prévision des risques, des plans de continuité des activités et des mécanismes d'alerte précoce pour gérer les crises. Toutefois, 9/12 répondants ont affirmé qu'en dépit des apports de l'innovation, celle-ci ne peut à elle seule garantir la résilience d'une entreprise face à une crise. En fonction de l'intensité de l'évènement survenu, les interviewés ont mis l'accent sur l'importance des ressources financières<sup>18</sup>, le leadership<sup>19</sup> du dirigeant, l'accompagnement au changement, la formation du personnel et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes aux projets innovants.

#### ***2.2.2.2 De l'avis des nouveaux industriels***

Environ cinq (05) nouveaux industriels dans le domaine agroalimentaire ont laissé attendre qu'à l'horizon 2063, l'Afrique connaîtra un décollage significatif d'autant plus qu'elle devenue une « donne » des souverainetés nationales.

Ils sont allés jusqu'à signaler le souhait des Présidents de l'Alliance des Pays du Sahel (AES) de se départir des importations des denrées alimentaires et autres produits du textile.

---

<sup>17</sup> H. Do, P. Budhwar, H. Shipton, H-D. Nguyen, & B. Nguyen, (2022), « Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism ». *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>

G. Hamel, L. Valikangas (2003), « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81: 52-65.

D. Rehak, 2019, « Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic », <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104573>.

K. Vakilzadeh, and A. Haase, (2021), « The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature », *Continuity & Resilience Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>

M. Butterick, & A. Charlwood (2021), « HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? » *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847– 856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>

<sup>18</sup> J. Hillmann, and E. Guenther (2021), « Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? ». *International Journal of Management Reviews*, 23: 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijm>

<sup>19</sup> G. Hamel, B. Breen (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.

Z. He, H. Huang, H. Choi, et A. Bilgihan, (2023), « Construire la résilience organisationnelle avec la transformation numérique », *Journal of Service Management*, Vol. 34 n° 1, p. 147-171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>

## **Conclusion**

Nous pouvons conclure que le Burkina Faso renferme beaucoup d'entreprises qui ne sont pas suffisamment bien implantées par manque de ressources technologiques adéquates de façon permanente.

Conscientes de ces insuffisances, les autorités ont élaboré des réformes pour rendre disponibles les technologies de production/transformation adaptées à leur situation.

Aussi, il convient pour tous les acteurs d'adopter une démarche de Recherche-Développement alliant innovations technologiques, administratives et organisationnelles afin de rendre les entreprises résilientes.

C'est une impérative qui semble s'imposer à tous !

## Bibliographie

- [1] Y. Trousselle (2014), « Les mécanismes de la résilience organisationnelle », Thèse, Université François-Rabelais de Tours.
- [2] G. Altintas (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement ».
- [3] A. Wildavsky (1991), « Searching for safety », New Brunswick: Transaction Books.
- [4] L. Begin, D. Chabaud (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N°200, p. 127-142.
- [5] K. Rahi (2019), « Indicators to assess organizational resilience, a review of empirical literature », doi: 10.1108/ijdrbe-11-2018-0046
- [6] S. Duchek (2019), « Organizational resilience: a capability-based conceptualization ». <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- [7] K. Vakilzadeh & A. Haase (2020), «The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature, *Continuity and Resilience Review* », DOI 10.1108/CRR04-2020-0002
- [8] F. Le Roy, M. Robert, & P. Giuliani (2013), « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives ». *Revue française de gestion*, 235 (6), 77-90. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>
- [9] L. Aarikka-Stenroos, & B. Sandberg, (2012), « From new product development to commercialization through networks ». *Journal of Business Research*, 65(2), 198-206.
- [10] P. Deubel & M. Montousse (2003), « Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales ». Bréal
- [11] M. Eddahani M. & al. (2022), « Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du Covid-19 : Résilience organisationnelle et innovation managériale », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 1 » pp : 194–215
- [12] J. Birkinshaw, G. Hamel, M.J. Mol (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- [13] J. Birkinshaw, M.J. Mol (2009), « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research* Volume 62, Issue 12, December 2009, Pages 1269-1280

- [14] H. Do, P. Budhwar, H. Shipton, H-D. Nguyen, & B. Nguyen, (2022), « Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism ». *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- [15] G. Hamel, L. Valikangas (2003), « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81: 52-65.
- [16] D. Rehak, 2019, « Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic », <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104573>.
- [17] K. Vakilzadeh, and A. Haase, (2021), « The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature », *Continuity & Resilience Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- [18] M. Butterick, & A. Charlwood (2021), « HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? » *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847– 856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- [19] Y. Liu, M. Kumar, G. G. Katul, & A. Porporato, (2019), « Reduced resilience as an early warning signal of forest mortality ». *Nature Climate Change*, 9(11), 880- 885. <https://doi.org/10.1038/s41558-019-0583-9>
- [20] Rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « Impact de la crise COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc », Janvier 2021, 80 p.
- [21] Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso, « Reformes Majeurs ». <https://cci.bf/?q=fr/download/file/fid/352>
- [22] G. Hamel, B. Breen (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- [23] Z. He, H. Huang, H. Choi, et A. Bilgihan, (2023), « Construire la résilience organisationnelle avec la transformation numérique », *Journal of Service Management*, Vol. 34 n° 1, p. 147-171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- [24] J. Hillmann, and E. Guenther (2021), « Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? ». *International Journal of Management Reviews*, 23: 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.