

Repenser la diversification des PME à l'ère numérique : plateformes digitales, expérience client et économie de partage comme leviers de résilience stratégique au Tchad

Bachar Alkatib MAHAMAT

Enseignant-Chercheur, Université de N'Djaména, Tchad - bacharalkatibmahamat@gmail.com

Type de contribution : Article de recherche

Résumé : Cette recherche analyse l'influence des stratégies innovantes sur la diversification des petites et moyennes entreprises tchadiennes. Dans un contexte marqué par la dépendance aux secteurs traditionnels, la vulnérabilité aux chocs extérieurs et la nécessité de construire de nouveaux relais de croissance, l'article mobilise les perspectives de l'innovation stratégique, de la diversification, des plateformes numériques, de l'expérience client, de la transformation digitale et de l'économie de partage. Une enquête quantitative a été menée auprès de 134 PME localisées à N'Djaména, Moundou, Abéché et Sarh. Les données ont été traitées par SPSS 20 à l'aide d'analyses factorielles exploratoires et de régressions linéaires simples. Les résultats montrent que les quatre stratégies étudiées influencent positivement et significativement la diversification des entreprises : plateformes numériques ($\beta = 0,789$; $R^2 = 0,622$), transformation digitale des opérations ($\beta = 0,776$; $R^2 = 0,602$), personnalisation et expérience client ($\beta = 0,955$; $R^2 = 0,912$) et économie de partage ($\beta = 0,989$; $R^2 = 0,978$). L'étude souligne que la diversification des PME tchadiennes dépend moins d'une extension opportuniste d'activités que d'une capacité à recomposer les modèles d'affaires, les canaux, les compétences et les partenariats. Elle recommande de renforcer les capacités numériques, l'accompagnement public, les écosystèmes de plateformes et les compétences managériales nécessaires à une diversification durable.

Mots-clés : stratégies innovantes ; diversification ; plateformes numériques ; transformation digitale ; expérience client ; économie de partage ; PME tchadiennes.

Abstract: This study examines the influence of innovative strategies on the diversification of small and medium-sized enterprises in Chad. In a context characterized by dependence on traditional sectors, exposure to external shocks and the need to build new growth paths, the article draws on strategic innovation, diversification, digital platforms, customer experience, digital transformation and sharing economy perspectives. A quantitative survey was conducted among 134 SMEs located in N'Djamena, Moundou, Abeche and Sarh. Data were processed with SPSS 20 using exploratory factor analysis and simple linear regressions. The findings show that all four innovative strategies have a positive and significant influence on firm diversification: digital platform strategy ($\beta = 0.789$; $R^2 = 0.622$), digital transformation of operations ($\beta = 0.776$; $R^2 = 0.602$), personalization and customer experience ($\beta = 0.955$; $R^2 = 0.912$), and sharing economy strategy ($\beta = 0.989$; $R^2 = 0.978$). The study suggests that diversification among Chadian SMEs is not merely a matter of entering additional activities, but results from the ability to recombine business models, channels, capabilities and partnerships. It recommends strengthening digital capabilities, public support mechanisms, platform ecosystems and managerial skills required for sustainable diversification.

Keywords: innovative strategies; diversification; digital platforms; digital transformation; customer experience; sharing economy; Chadian SMEs.

Classification JEL : L25 ; L26 ; M10 ; M13 ; O33 ; O55

Recherche - Innovation - Management - Organisations

Introduction

La transformation numérique ne constitue plus seulement un enjeu technologique pour les petites et moyennes entreprises. Elle reconfigure progressivement leurs frontières, leurs marchés, leurs relations avec les clients et leurs modes d'accès aux ressources. Les plateformes digitales permettent désormais à une PME d'atteindre des consommateurs éloignés, d'expérimenter de nouvelles offres, d'accéder à des partenaires et d'organiser des transactions sans reproduire les investissements traditionnellement associés à la croissance. Cette évolution rejoint l'idée selon laquelle les technologies numériques modifient profondément les conditions de création et de captation de valeur (Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; Westerman et al., 2014). Elle prend une importance particulière pour les petites entreprises confrontées à des ressources limitées, pour lesquelles les technologies émergentes peuvent soutenir simultanément innovation, adaptation et continuité des activités (Akpan et al., 2021).

Pourtant, l'accès au numérique ne garantit ni diversification ni résilience. De nombreuses PME adoptent les réseaux sociaux, les applications mobiles ou les plateformes commerciales sans modifier substantiellement leur portefeuille d'activités. D'autres parviennent, avec des ressources technologiques comparables, à ouvrir de nouveaux marchés, développer des services complémentaires ou réorganiser leurs sources de revenus. Ce contraste révèle une limite importante d'une lecture essentiellement technologique de la transformation digitale. La question pertinente n'est plus seulement de savoir si une PME utilise des outils numériques, mais de comprendre comment ces outils élargissent son espace d'opportunités et dans quelles conditions ces opportunités deviennent de nouvelles trajectoires de croissance et de résilience.

Cette interrogation conduit à revisiter la diversification stratégique. Depuis Ansoff (1957), la diversification est généralement appréhendée comme l'entrée dans de nouveaux produits ou marchés. Les recherches ultérieures ont toutefois montré que ses effets dépendent fortement des synergies créées, de la proximité entre activités et de la capacité de l'entreprise à mobiliser ses compétences au-delà de son domaine initial (Markides & Williamson, 1994 ; Ahuja & Novelli, 2017). Dès lors, la diversification ne peut être réduite à une simple multiplication des activités. Elle constitue un processus de recombinaison des ressources, des connaissances et des possibilités de marché. La littérature reconnaît d'ailleurs depuis longtemps son caractère multidimensionnel et la difficulté à établir une relation universelle entre diversification et performance (Ramanujam & Varadarajan, 1989 ; Ginsberg, 1990).

L'ère numérique modifie cependant les conditions mêmes de cette diversification. Les plateformes créent des marchés dans lesquels plusieurs groupes d'acteurs interagissent et produisent des effets de réseau (Rochet & Tirole, 2003 ; Eisenmann et al., 2006 ; Hagiu & Wright, 2015). Elles ne constituent donc pas uniquement des canaux supplémentaires de commercialisation. Elles deviennent des infrastructures d'intermédiation capables de réduire les coûts d'accès au marché, d'accélérer la circulation de l'information et de connecter des ressources auparavant dispersées. Gawer et Cusumano (2014) montrent ainsi que les plateformes favorisent l'innovation écosystémique, tandis que Parker et al. (2016) soulignent leur capacité à transformer des marchés fondés sur des chaînes de valeur linéaires en architectures relationnelles. Pour les PME, cette transformation ouvre une possibilité nouvelle : diversifier non plus seulement en possédant davantage de ressources, mais en accédant à davantage de ressources, de clients et de partenaires.

Toutefois, l'ouverture de nouveaux espaces numériques ne suffit pas à produire de nouvelles activités. Encore faut-il identifier les attentes auxquelles ces opportunités peuvent répondre. C'est ici que l'expérience client devient un mécanisme central. L'expérience ne se limite pas à la satisfaction consécutive à une transaction ; elle se construit tout au long du parcours du client et résulte de l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise (Lemon & Verhoef, 2016). À l'ère du big data, ces interactions génèrent des informations susceptibles d'améliorer la compréhension des comportements, des préférences et des besoins émergents (Holmlund et al., 2020). L'engagement du client peut également constituer une source d'avantage concurrentiel lorsqu'il nourrit l'apprentissage et la création de valeur (Kumar & Pansari, 2016). Ainsi, les plateformes numériques peuvent favoriser la diversification non parce qu'elles existent, mais parce qu'elles rapprochent l'entreprise de ses clients et transforment leurs interactions en connaissances exploitables.

Cette logique gagne encore en importance lorsque les PME sont confrontées à des contraintes de ressources. L'économie de partage remet précisément en question le principe selon lequel la création de nouvelles activités nécessite nécessairement la propriété des actifs mobilisés. Elle repose sur l'accès, la mutualisation et l'utilisation collaborative de ressources sous-exploitées. Hamari et al. (2016) montrent que la consommation collaborative repose sur des logiques d'interaction et de partage facilitées par les technologies numériques. Dabbous et Tarhini (2021) soulignent également les potentialités de l'économie de partage pour le développement économique et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Rojanakit et al. (2022) rappellent néanmoins que ce champ demeure hétérogène et appelle encore des recherches permettant de mieux comprendre ses mécanismes organisationnels. Dans les PME, cette logique peut offrir une voie particulièrement pertinente de diversification : développer de nouvelles activités sans supporter intégralement les coûts liés aux infrastructures, aux compétences ou aux réseaux nécessaires.

L'articulation entre plateformes, expérience client et économie de partage conduit alors à reconsidérer la résilience stratégique. Celle-ci ne peut être réduite au retour à une situation antérieure après un choc. Elle suppose également une capacité d'adaptation, de reconfiguration et parfois de transformation du modèle d'activité. Morais-Storz et al. (2018) associent ainsi innovation et métamorphose organisationnelle à la construction de la résilience stratégique. Settembre-Blundo et al. (2021) montrent, de leur côté, que flexibilité et résilience deviennent essentielles lorsque les décisions sont prises dans des environnements incertains. Dans les PME africaines, Boubakary (2022) met également en évidence le rôle de la résilience entrepreneuriale dans la performance, tandis que Boubakary et Djama (2026) soulignent les relations entre innovation managériale, culture entrepreneuriale et résilience des PME. Les travaux récents renforcent cette convergence entre numérique et résilience. Hokmabadi et al. (2024) identifient la transformation digitale et les capacités marketing comme des leviers de résilience des PME, tandis que Setyawan et al. (2026) et Šmaguc et al. (2026) placent explicitement la résilience numérique au cœur de l'adaptation des petites entreprises aux marchés instables.

Malgré ces avancées, la littérature demeure fragmentée. Les recherches sur les plateformes s'intéressent principalement aux effets de réseau et aux écosystèmes. Les travaux sur l'expérience client privilégient l'engagement et la création de valeur. Ceux consacrés à l'économie de partage analysent surtout les logiques d'accès et de consommation collaborative. Enfin, les recherches sur la résilience numérique étudient majoritairement l'adaptation technologique. La manière dont ces mécanismes s'articulent pour produire une diversification susceptible de renforcer la résilience reste beaucoup moins explicitée,

notamment dans les économies africaines à ressources contraintes. Plus spécifiquement, peu de travaux expliquent pourquoi certaines PME transforment les possibilités offertes par le numérique en nouvelles activités, tandis que d'autres demeurent enfermées dans leurs marchés et modèles existants.

Le contexte tchadien offre un terrain particulièrement fécond pour explorer cette question. Les enjeux de diversification y dépassent le seul niveau de l'entreprise. López-Cálix (2020) souligne l'importance de la diversification et des nouvelles chaînes de valeur pour les économies fragiles, notamment le Tchad. Pour les PME tchadiennes, la faiblesse de certaines infrastructures, l'étroitesse de plusieurs marchés, la contrainte financière et l'accès inégal aux ressources peuvent limiter les formes traditionnelles de diversification. Paradoxalement, ces contraintes rendent les mécanismes numériques particulièrement intéressants : les plateformes peuvent élargir les marchés accessibles, l'expérience client révéler de nouvelles opportunités et l'économie de partage réduire le coût de leur exploitation.

Cette recherche pose donc la question suivante : ***comment les plateformes digitales, l'expérience client et l'économie de partage favorisent-elles la diversification stratégique et, par ce mécanisme, la résilience des PME au Tchad ?*** Elle défend l'idée que le numérique ne produit pas directement la résilience. Les plateformes élargissent d'abord l'espace des opportunités ; l'expérience client permet d'en révéler la valeur ; l'économie de partage facilite l'accès aux ressources nécessaires ; la diversification transforme ensuite ces possibilités en capacité d'adaptation stratégique.

L'article apporte ainsi trois contributions principales. Premièrement, il reconceptualise la diversification à l'ère numérique comme un processus d'orchestration des opportunités plutôt que comme une simple extension du portefeuille d'activités. Deuxièmement, il identifie l'expérience client comme un mécanisme de conversion entre accès numérique et diversification. Troisièmement, il montre que l'économie de partage peut permettre aux PME de diversifier leurs activités par l'accès, la mutualisation et la recombinaison des ressources plutôt que par leur accumulation. Cette perspective conduit finalement à envisager la résilience non comme un effet automatique de la digitalisation, mais comme le résultat d'une architecture stratégique reliant plateformes digitales, apprentissage client, ressources partagées et diversification.

La suite de l'article est structurée en cinq sections. La première présente les fondements théoriques de la diversification numérique et de la résilience des PME. La deuxième analyse le rôle des plateformes digitales, de l'expérience client et de l'économie de partage, puis développe les hypothèses de recherche. La troisième expose la méthodologie retenue, notamment le design de l'étude, l'échantillonnage, les instruments de mesure et les techniques d'analyse. La quatrième présente les résultats en mettant en évidence les mécanismes et les configurations de diversification numérique observés. La cinquième discute ces résultats, souligne les principales contributions théoriques et managériales, puis en dégage les implications pour les dirigeants de PME et les acteurs institutionnels. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements de la recherche, rappelle ses limites et ouvre des perspectives pour de futurs travaux.

1. Fondements théoriques de la diversification numérique et de la résilience des PME

La diversification constitue depuis longtemps une réponse stratégique à la recherche de croissance, à la réduction de la dépendance et à l'exploitation de nouvelles opportunités.

Toutefois, sa logique s'est profondément transformée sous l'effet du numérique. Alors que les approches classiques associent principalement la diversification à l'entrée dans de nouveaux produits, marchés ou activités, les technologies digitales déplacent désormais l'enjeu vers l'accès à des ressources, des communautés, des infrastructures et des connaissances situées au-delà des frontières de l'entreprise. Cette évolution est particulièrement importante pour les PME, dont les trajectoires stratégiques restent souvent contraintes par la rareté des ressources. Dans ce contexte, la diversification numérique peut être appréhendée comme une capacité à identifier, combiner et orchestrer des ressources internes et externes afin d'élargir les sources de valeur et de renforcer la résilience.

1.1. De la diversification traditionnelle à la diversification numérique

1.1.1. Diversification des produits, marchés et sources de revenus

La diversification renvoie historiquement à l'expansion de l'entreprise au-delà de son domaine d'activité initial. Ansoff (1957) la conceptualise comme une stratégie reposant sur l'entrée simultanée dans de nouveaux marchés et de nouveaux produits. Cette conception a structuré une grande partie de la littérature ultérieure, qui distingue notamment diversification liée et non liée, diversification de produits, diversification géographique et extension des activités. Les travaux de Rumelt (1974) puis de Ramanujam et Varadarajan (1989) montrent cependant que la diversification ne peut être comprise comme une simple accumulation d'activités. Elle modifie le périmètre de l'entreprise, ses mécanismes de coordination et les conditions dans lesquelles elle mobilise ses ressources. La littérature a surtout cherché à déterminer dans quelles conditions cette extension du périmètre améliore la performance. Markides et Williamson (1994) montrent que les bénéfices de la diversification dépendent des compétences communes susceptibles d'être transférées entre activités. Ahuja et Novelli (2017) invitent également à dépasser la seule relation diversification-performance pour examiner les synergies permettant à l'entreprise de créer davantage de valeur à travers la combinaison de ses activités. La diversification devient alors un problème de cohérence stratégique : l'élargissement du portefeuille n'est créateur de valeur que si l'entreprise dispose de mécanismes lui permettant d'exploiter des complémentarités entre ressources, compétences et marchés.

Cette question est encore plus critique dans les PME. Contrairement aux grandes entreprises, elles disposent rarement des ressources financières et organisationnelles nécessaires pour multiplier les investissements lourds. Leur diversification repose donc souvent sur des formes plus progressives d'extension : élargissement de la clientèle, création de services complémentaires, ouverture de nouveaux canaux ou développement de nouvelles sources de revenus. Dans les environnements instables, cette diversification peut devenir un mécanisme de réduction de la vulnérabilité. Jayanto et al. (2025) montrent ainsi que l'adaptation du modèle d'affaires, la diversification des produits et l'optimisation des ressources participent à la résilience des PME confrontées aux crises économiques. Dans les économies fragiles, López-Cálix (2020) souligne également l'importance de la diversification et des nouvelles chaînes de valeur pour réduire les dépendances structurelles. La diversification ne doit donc plus être envisagée uniquement comme une stratégie de croissance. Elle peut aussi constituer une stratégie de sécurisation des revenus, d'adaptation aux ruptures et de redistribution des risques. Toutefois, les modèles traditionnels supposent généralement que l'entreprise dispose, possède ou contrôle les ressources nécessaires à son expansion. C'est précisément cette hypothèse que le numérique tend aujourd'hui à remettre en cause.

1.1.2. Limites des modèles fondés sur la possession des ressources

Les conceptions classiques de la diversification sont fortement marquées par une logique de contrôle des ressources. L'entreprise se développe en accumulant des actifs, en internalisant des compétences et en exploitant les ressources capables de soutenir son expansion. La perspective fondée sur les ressources renforce cette logique en considérant que

l'avantage concurrentiel dépend notamment de la possession de ressources distinctives difficilement imitables. Collis (1991) montre ainsi que les capacités internes conditionnent les possibilités d'expansion et de compétition sur plusieurs marchés.

Cette conception présente néanmoins une limite importante pour les PME. Lorsque l'accès au financement est restreint, que les infrastructures sont coûteuses et que les compétences spécialisées sont rares, l'accumulation préalable des ressources peut devenir un obstacle à la diversification. Une PME peut identifier une opportunité pertinente sans disposer du capital, des capacités logistiques ou du réseau commercial permettant de l'exploiter. Les modèles centrés sur la possession expliquent alors difficilement comment des entreprises faiblement dotées parviennent malgré tout à entrer sur de nouveaux marchés.

Les travaux sur l'entrepreneuriat stratégique proposent déjà une lecture plus dynamique. Hitt et al. (2011) considèrent que la création de valeur dépend de l'articulation entre recherche d'opportunités et recherche d'avantages. La question n'est donc pas uniquement de posséder des ressources, mais de savoir les mobiliser autour des opportunités détectées. Teece (2010) va plus loin en soulignant le rôle des capacités dynamiques, des complémentarités et des connaissances dans la reconfiguration des ressources. Cette évolution théorique est déterminante pour comprendre les PME à ressources contraintes. Elle suggère que la diversification peut résulter non seulement de l'accumulation, mais aussi de l'accès, du partenariat, du partage et de la recombinaison. Le numérique amplifie précisément ces possibilités. Il réduit la nécessité de posséder directement certaines infrastructures et permet d'accéder à des ressources externes à travers des écosystèmes interconnectés. La frontière pertinente n'est donc plus uniquement celle qui sépare les ressources détenues des ressources inexistantes, mais celle qui distingue les ressources accessibles des ressources inaccessibles.

1.1.3. Diversification numérique comme logique d'accès, de recombinaison et d'orchestration

La diversification numérique marque ainsi un changement de logique. Elle ne désigne pas simplement l'utilisation d'outils digitaux pour soutenir une stratégie de diversification existante. Elle correspond à une transformation des mécanismes par lesquels les PME découvrent des opportunités, accèdent à des ressources et recomposent leurs activités. Les plateformes numériques jouent ici un rôle essentiel. Rochet et Tirole (2003), Eisenmann et al. (2006) et Hagiwara et Wright (2015) montrent que les plateformes organisent des interactions entre plusieurs catégories d'acteurs. Elles créent ainsi des espaces de marché dans lesquels entreprises, clients, fournisseurs et partenaires peuvent être connectés sans intégration organisationnelle complète.

Gawer et Cusumano (2014) soulignent également que les plateformes peuvent soutenir l'innovation écosystémique. Parker et al. (2016) montrent qu'elles transforment les marchés en architectures en réseau dans lesquelles la valeur provient largement des interactions entre participants. Pour les PME, cela signifie qu'une nouvelle activité peut être développée sans reproduire toutes les ressources nécessaires à un modèle verticalement intégré. La plateforme permet d'accéder à des clients, des données, des services logistiques, des moyens de paiement ou des partenaires externes. Cette logique d'accès se combine à une logique de recombinaison. Les technologies digitales rendent possible l'association de ressources auparavant séparées : données clients, canaux commerciaux, compétences externes et infrastructures partagées. La diversification peut alors émerger de nouvelles combinaisons plutôt que d'investissements entièrement nouveaux. Elle devient un processus d'orchestration par lequel la PME assemble des ressources internes et externes autour d'opportunités évolutives.

Cette perspective rapproche directement diversification numérique et résilience. Une entreprise capable d'accéder rapidement à de nouveaux marchés, de recombinaison ses ressources et de modifier ses sources de revenus dispose de marges d'adaptation supérieures face aux ruptures. Morais-Storz et al. (2018) associent précisément la résilience stratégique à une capacité de transformation plutôt qu'au simple retour à l'équilibre. Les travaux plus

récents de Hokmabadi et al. (2024), Setyawan et al. (2026) et Šmaguc et al. (2026) renforcent cette lecture en soulignant le rôle croissant de la transformation digitale dans la résilience des PME.

Ainsi, la diversification numérique peut être définie comme la capacité d'une PME à élargir ses marchés, ses offres et ses sources de revenus en mobilisant les technologies numériques pour accéder à des ressources externes, recombinaison ses actifs et orchestrer des interactions au sein d'écosystèmes élargis. Cette définition déplace la diversification d'une logique de possession vers une logique de mobilisation. Pour les PME tchadiennes, cette évolution est particulièrement importante : dans un environnement où les ressources restent contraintes, la possibilité d'accéder sans posséder, de recombinaison sans internaliser et de diversifier sans reproduire des structures lourdes peut constituer un fondement essentiel de la résilience stratégique.

1.2. Résilience stratégique et capacités dynamiques

La résilience des PME ne peut être réduite à leur aptitude à survivre à une perturbation. Dans des environnements caractérisés par l'instabilité des marchés, les ruptures technologiques et la rareté des ressources, elle traduit surtout la capacité à préserver les fonctions essentielles tout en reconfigurant les activités. Cette conception dynamique rompt avec une lecture défensive de la résilience. Elle place au centre de l'analyse l'apprentissage, la flexibilité et le renouvellement stratégique. Pour les PME, dont la vulnérabilité résulte souvent d'une forte dépendance envers quelques marchés, clients ou ressources, la résilience repose ainsi sur la capacité à modifier rapidement la configuration de l'activité. Les capacités dynamiques offrent un cadre particulièrement pertinent pour comprendre cette transformation. Elles mettent l'accent sur l'aptitude de l'entreprise à identifier les changements, saisir les opportunités et reconfigurer ses ressources lorsque son environnement évolue (Teece, 2010).

1.2.1. Résistance, adaptation et renouvellement stratégique

La résilience stratégique recouvre plusieurs réponses organisationnelles qu'il convient de distinguer. Une première réponse consiste à résister au choc afin de maintenir les activités essentielles. Une deuxième repose sur l'adaptation : l'entreprise ajuste ses pratiques, ses ressources ou ses modes de fonctionnement pour répondre aux nouvelles conditions. Une troisième, plus profonde, concerne le renouvellement stratégique. L'entreprise ne cherche alors plus uniquement à retrouver son état antérieur ; elle transforme ses activités et redéfinit les mécanismes par lesquels elle crée de la valeur.

Cette distinction est déterminante. Une conception limitée à la résistance assimilerait la résilience à une capacité d'absorption. Pourtant, dans les environnements durablement instables, revenir à la situation antérieure peut être insuffisant, voire impossible. Morais-Storz et al. (2018) montrent précisément que la résilience stratégique peut résulter d'un processus de métamorphose dans lequel l'innovation permet à l'organisation de reconstruire ses modes d'action. Settembre-Blundo et al. (2021) associent également résilience, flexibilité et capacité décisionnelle dans des contextes d'incertitude. La résilience implique ainsi une aptitude à déplacer les ressources vers de nouvelles priorités plutôt qu'à protéger systématiquement les configurations existantes.

Cette lecture rejoint les travaux sur l'entrepreneuriat stratégique. Hitt et al. (2011) montrent que la création de valeur dépend de la capacité à articuler exploitation des avantages existants et exploration de nouvelles opportunités. La résilience peut alors être appréhendée comme une propriété émergente de cette articulation. Les PME résilientes ne sont pas seulement celles qui possèdent davantage de ressources. Ce sont celles capables de réorienter rapidement leurs ressources, d'expérimenter de nouvelles solutions et d'abandonner certaines routines lorsque celles-ci deviennent inadaptées.

Les travaux réalisés en contexte africain soutiennent cette perspective. Boubakary (2022) montre que la résilience entrepreneuriale contribue à la performance des PME en mettant

notamment en jeu des capacités d'adaptation face à des environnements contraignants. Boubakary et Djama (2026) soulignent également que l'innovation managériale renforce la résilience lorsqu'elle s'articule à une culture entrepreneuriale favorable au changement. La résilience stratégique ne correspond donc pas à l'immobilité face au choc. Elle repose au contraire sur une tension productive entre continuité et transformation : préserver ce qui demeure pertinent tout en reconfigurant ce qui ne l'est plus.

1.2.2. Diversification comme mécanisme de réduction de la vulnérabilité

Dans cette perspective, la diversification constitue un mécanisme privilégié de réduction de la vulnérabilité. Une PME fortement dépendante d'un produit, d'un marché ou d'un groupe limité de clients expose une part importante de ses revenus à une même source de perturbation. L'élargissement des activités peut réduire cette concentration et créer des possibilités de réallocation lorsque certaines sources de valeur se contractent.

La diversification remplit ainsi une fonction qui dépasse la recherche traditionnelle de croissance. Elle offre une forme de flexibilité stratégique en multipliant les options dont dispose l'entreprise. La littérature classique souligne déjà que la diversification modifie le périmètre de l'entreprise et permet de mobiliser des compétences sur plusieurs domaines d'activité (Rumelt, 1974 ; Ramanujam & Varadarajan, 1989). Markides et Williamson (1994) montrent toutefois que sa valeur dépend des complémentarités entre activités et de la possibilité de transférer efficacement les compétences. La résilience ne provient donc pas mécaniquement du nombre d'activités. Elle dépend de la manière dont ces activités réduisent les dépendances tout en restant suffisamment cohérentes pour être pilotées.

Les travaux récents renforcent explicitement ce rapprochement entre diversification et résilience des PME. Jayanto et al. (2025) identifient l'adaptation du modèle d'affaires, la diversification des produits et l'optimisation des ressources parmi les mécanismes permettant aux PME de faire face aux crises économiques. Cette relation est particulièrement pertinente dans les économies vulnérables, où les chocs peuvent affecter simultanément l'approvisionnement, la demande et l'accès au financement. López-Cálix (2020) souligne ainsi l'importance de la diversification économique et des nouvelles chaînes de valeur dans des pays fragiles comme le Tchad.

Cependant, la diversification peut également accroître la complexité et disperser les ressources. Les recherches antérieures montrent d'ailleurs que la relation entre diversification et performance reste contingente et dépend des synergies effectivement réalisées (Ahuja & Novelli, 2017). Cette tension devient centrale pour les PME. Diversifier peut réduire la vulnérabilité aux chocs spécifiques, mais une diversification exigeant des investissements excessifs peut créer de nouvelles fragilités. La question n'est donc pas de maximiser la diversification, mais de développer une diversification suffisamment flexible pour augmenter les options stratégiques sans épuiser les ressources disponibles.

Le numérique modifie précisément cet arbitrage. En réduisant certains coûts d'accès aux marchés et en permettant l'utilisation de ressources externes, les plateformes digitales et les dispositifs collaboratifs peuvent faciliter une diversification moins intensive en actifs. La diversification devient alors un mécanisme permettant de répartir les risques tout en maintenant une certaine réversibilité des engagements. Cette caractéristique rapproche directement diversification numérique et résilience stratégique.

1.2.3. Résilience comme résultat d'une reconfiguration des ressources

La perspective des capacités dynamiques permet de franchir une étape supplémentaire. Si la diversification réduit certaines vulnérabilités, la résilience dépend fondamentalement de la capacité de l'entreprise à recomposer son portefeuille de ressources lorsque l'environnement change. Teece (2010) insiste sur le rôle des connaissances, des complémentarités et des capacités de reconfiguration dans l'adaptation de l'entreprise aux transformations technologiques. La résilience apparaît alors moins comme un stock de ressources que comme une capacité à modifier leur combinaison.

Cette distinction est essentielle pour les PME. Une entreprise fortement dotée peut rester vulnérable si ses ressources demeurent rigides ou spécifiques à une activité déclinante. À l'inverse, une entreprise plus faiblement dotée peut démontrer une forte résilience si elle sait mobiliser rapidement des partenaires, redéployer ses compétences ou recombinaison ses actifs autour de nouvelles opportunités. La qualité de l'orchestration devient ainsi plus importante que la seule quantité de ressources disponibles.

La transformation digitale amplifie cette possibilité. Hokmabadi et al. (2024) montrent que la transformation numérique et les capacités marketing participent à la construction de la résilience des PME. Setyawan et al. (2026) proposent également un cadre de résilience numérique pour les petites entreprises confrontées à la volatilité des marchés, tandis que Šmaguc et al. (2026) mettent en évidence, dans leur revue systématique, la relation croissante entre transformation digitale et résilience entrepreneuriale. Ces travaux suggèrent que le numérique ne constitue pas simplement une ressource supplémentaire. Il augmente la vitesse avec laquelle l'entreprise peut détecter les changements, accéder à des ressources externes et recomposer ses activités.

Cette logique rejoint également l'innovation des modèles d'affaires. Evans et al. (2017) montrent que la création de modèles d'affaires durables implique une reconfiguration des mécanismes de création et de captation de valeur. Wirtz et Daiser (2018) soulignent, pour leur part, le caractère processuel de l'innovation des modèles d'affaires. La résilience peut donc émerger lorsque la PME parvient à transformer simultanément ses ressources, ses relations et ses sources de revenus plutôt qu'à protéger une configuration devenue vulnérable.

Dans cette perspective, la résilience stratégique peut être définie comme la capacité d'une PME à absorber une perturbation, adapter ses choix et reconfigurer ses ressources afin de préserver sa viabilité tout en renouvelant ses possibilités de création de valeur. Elle résulte moins d'une résistance passive que d'un processus actif de recomposition. La diversification constitue l'un des véhicules de cette recomposition, tandis que les technologies digitales peuvent en réduire les coûts et en accélérer le rythme.

Le lien entre diversification numérique et résilience apparaît dès lors plus précis. Les plateformes ouvrent l'accès à de nouveaux acteurs et marchés ; l'expérience client contribue à révéler les opportunités pertinentes ; l'économie de partage facilite la mobilisation de ressources externes ; la diversification transforme ces possibilités en nouvelles sources de valeur. La résilience constitue finalement le résultat de cette capacité à reconfigurer rapidement les ressources et les activités lorsque les conditions initiales deviennent défavorables. Cette articulation fournit le socle théorique nécessaire pour examiner, dans la section suivante, les mécanismes par lesquels plateformes digitales, expérience client et économie de partage peuvent conduire à une diversification stratégique créatrice de résilience.

1.3. Cadres théoriques mobilisés

Comprendre comment les plateformes digitales, l'expérience client et l'économie de partage soutiennent la diversification puis la résilience des PME suppose de dépasser une lecture technologique du phénomène. Le numérique ne crée pas mécaniquement un avantage stratégique. Sa valeur dépend des ressources auxquelles il donne accès, des opportunités qu'il permet d'identifier et de la capacité de l'entreprise à recombinaison ces éléments face aux transformations de son environnement. Quatre perspectives théoriques complémentaires permettent d'éclairer ce mécanisme : la théorie des ressources, la perspective des capacités dynamiques, la théorie de l'effectuation et l'orchestration des ressources. Leur articulation permet de passer d'une logique de possession des ressources à une logique de mobilisation, recombinaison et reconfiguration, particulièrement adaptée aux PME évoluant dans des environnements contraints.

1.3.1. Théorie des ressources : de la dotation à l'exploitation stratégique des actifs

La théorie des ressources considère l'entreprise comme un ensemble hétérogène de ressources dont la combinaison peut expliquer les différences de performance. Dans sa formulation classique, l'avantage concurrentiel dépend notamment de ressources valorisables, rares et difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991). Cette approche permet de comprendre pourquoi les compétences, les connaissances, les relations commerciales et les infrastructures numériques peuvent constituer des fondements de la diversification.

La diversification a d'ailleurs longtemps été analysée sous cet angle. Collis (1991) montre que les compétences détenues par l'entreprise déterminent sa capacité à se développer sur plusieurs marchés. Markides et Williamson (1994) précisent que les bénéfices de la diversification reposent sur les possibilités de transférer des compétences stratégiques entre activités. La création de valeur dépend donc moins du nombre d'activités que de l'existence de synergies entre les ressources mobilisées.

Cependant, une lecture strictement fondée sur la possession présente une limite importante pour les PME. Leur faible dotation financière, humaine ou technologique peut rendre coûteuse l'acquisition préalable des ressources nécessaires à la diversification. Or, l'économie numérique modifie cette contrainte. Les plateformes permettent d'accéder à des clients, compétences, infrastructures et partenaires sans nécessairement les internaliser. De même, l'économie de partage favorise l'utilisation collective ou temporaire de ressources disponibles au sein d'un écosystème (Hamari et al., 2016 ; Rojanakit et al., 2022). La théorie des ressources doit donc être prolongée ici par une distinction essentielle entre ressources possédées **et** ressources accessibles. Dans un contexte comme celui du Tchad, l'avantage stratégique d'une PME peut moins dépendre du volume d'actifs qu'elle détient que de sa capacité à mobiliser rapidement les ressources distribuées dans son environnement. Le numérique élargit alors le périmètre des ressources stratégiquement mobilisables.

1.3.2. Capacités dynamiques : détecter, saisir et reconfigurer les opportunités

Si la théorie des ressources explique ce dont l'entreprise dispose ou ce à quoi elle peut accéder, elle explique moins comment celle-ci transforme ses ressources lorsque l'environnement change. La perspective des capacités dynamiques répond précisément à cette limite. Elle considère que, dans des environnements instables, l'avantage ne repose pas seulement sur la possession de ressources distinctives, mais sur la capacité à les renouveler, les combiner et les redéployer.

Teece (2010) insiste ainsi sur le rôle des connaissances, des complémentarités et des capacités de reconfiguration dans l'adaptation de l'entreprise aux ruptures technologiques. Cette perspective peut être synthétisée autour de trois fonctions : détecter les transformations de l'environnement, saisir les opportunités pertinentes et reconfigurer les ressources afin d'y répondre. Les plateformes digitales renforcent d'abord la capacité de détection. Les données issues des interactions permettent aux PME de repérer plus rapidement l'évolution des préférences. Holmlund et al. (2020) montrent précisément que les données clients peuvent être transformées en connaissances susceptibles d'orienter les choix stratégiques. L'expérience client devient dès lors une interface entre exposition numérique et identification d'opportunités.

La diversification correspond ensuite à la capacité de saisir ces opportunités. Elle permet d'introduire de nouveaux produits, d'investir de nouveaux marchés ou de développer de nouvelles sources de revenus. Enfin, la résilience traduit la capacité à reconfigurer durablement l'organisation lorsque les conditions changent. Morais-Storz et al. (2018) montrent que la résilience stratégique relève précisément d'un processus de transformation et de renouvellement. La perspective des capacités dynamiques permet donc d'établir une séquence théorique centrale dans cette recherche : les plateformes facilitent la détection des opportunités, l'expérience client améliore leur interprétation, la diversification traduit leur exploitation et la résilience reflète la capacité de reconfiguration qui en résulte.

1.3.3. Théorie de l'effectuation : transformer les contraintes en possibilités d'action

La théorie de l'effectuation complète cette lecture en déplaçant l'attention de la planification fondée sur des ressources prédéterminées vers l'action construite à partir des moyens immédiatement disponibles. Sarasvathy (2001) montre que, dans des environnements fortement incertains, les entrepreneurs ne cherchent pas toujours à prévoir précisément l'avenir. Ils développent progressivement des possibilités d'action à partir de leurs ressources, de leurs réseaux et des engagements qu'ils peuvent obtenir. Cette perspective est particulièrement adaptée aux PME des économies émergentes. Lorsque les marchés sont instables et les ressources difficilement accessibles, attendre de disposer de tous les actifs nécessaires peut empêcher l'entreprise de saisir une opportunité. L'effectuation conduit, au contraire, à partir des moyens accessibles, à expérimenter et à co-construire des solutions avec des parties prenantes.

Cette logique rejoint l'entrepreneuriat stratégique. Hitt et al. (2011) soulignent que la création de valeur résulte de l'articulation entre recherche d'opportunités et recherche d'avantages compétitifs. Dans cette perspective, le numérique accroît le nombre de moyens immédiatement mobilisables. Une PME peut tester une offre via une plateforme, solliciter directement les réactions des clients, s'associer à d'autres acteurs ou mobiliser des ressources partagées sans engager immédiatement des investissements irréversibles. L'économie de partage est particulièrement compatible avec cette logique. Elle permet de raisonner à partir de l'accès plutôt que de la propriété. Dabbous et Tarhini (2021) montrent que ces pratiques peuvent accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources. La diversification devient alors plus expérimentale et progressive : l'entreprise peut explorer une nouvelle activité, limiter son exposition financière et ajuster son engagement au fur et à mesure de l'apprentissage.

La théorie de l'effectuation permet ainsi de comprendre pourquoi les contraintes ne produisent pas nécessairement l'immobilisme. Elles peuvent favoriser des formes alternatives de diversification fondées sur l'expérimentation, les partenariats et l'engagement progressif. Dans cette recherche, elle explique notamment comment les PME tchadiennes peuvent transformer la rareté des ressources en recherche de nouvelles combinaisons plutôt qu'en renoncement à la diversification.

1.3.4. Orchestration des ressources : construire de la valeur par les complémentarités

La perspective de l'orchestration des ressources constitue le quatrième pilier du cadre théorique. Elle repose sur une idée centrale : les ressources ne créent pas de valeur par leur seule présence. Elles doivent être structurées, combinées et mobilisées autour d'objectifs stratégiques. Cette perspective permet donc de dépasser simultanément les limites d'une lecture centrée sur la possession et celles d'une lecture purement technologique de la transformation numérique.

Cette idée rejoint les travaux d'Ahuja et Novelli (2017), qui réorientent le débat sur diversification et performance vers la recherche des synergies entre activités. Elle rejoint également Porath (2023), qui souligne l'importance de la gestion et de l'agencement des ressources dans les environnements contemporains. L'enjeu stratégique réside donc dans la capacité à construire des complémentarités plutôt qu'à accumuler des actifs indépendants. Cette perspective est particulièrement pertinente pour analyser les plateformes digitales. Ces dernières fonctionnent précisément par mise en relation de ressources détenues par des acteurs distincts. Gawer et Cusumano (2014) montrent qu'elles structurent des écosystèmes favorisant l'innovation, tandis que Parker et al. (2016) soulignent que leur valeur provient des interactions entre participants. L'entreprise n'a donc plus besoin de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur pour orchestrer une offre. Cette approche permet également de relier les différentes variables de la recherche. Les plateformes donnent accès aux acteurs et aux ressources. L'expérience client génère des connaissances sur les opportunités. L'économie de partage élargit les ressources mobilisables. La diversification recombine ces éléments autour

de nouvelles propositions de valeur. La résilience résulte finalement de la capacité à reconfigurer cette architecture lorsque l'environnement se transforme.

Les quatre approches théoriques apparaissent ainsi moins concurrentes que complémentaires. La théorie des ressources identifie les actifs susceptibles de créer de la valeur ; les capacités dynamiques expliquent leur renouvellement ; l'effectuation éclaire leur mobilisation sous incertitude ; l'orchestration des ressources explique leur combinaison dans une architecture cohérente. Leur intégration permet de proposer une lecture originale de la diversification numérique des PME : celles-ci ne deviennent pas résilientes parce qu'elles possèdent davantage de ressources, mais parce qu'elles deviennent capables d'accéder à des ressources distribuées, de détecter de nouvelles opportunités, de les recombinaison et de reconfigurer rapidement leur modèle d'activité.

Dans cette perspective intégrative, le numérique agit moins comme une ressource autonome que comme une infrastructure d'orchestration. Les plateformes élargissent l'espace relationnel de l'entreprise ; l'expérience client transforme les interactions en connaissances ; l'économie de partage réduit les contraintes d'accès aux ressources ; la diversification convertit ces possibilités en nouvelles sources de valeur. La résilience stratégique constitue alors l'aboutissement de cette capacité à maintenir plusieurs options d'action et à recomposer rapidement les ressources lorsque l'environnement se détériore. Ce cadre fournit ainsi le socle théorique à partir duquel peuvent être examinées les relations entre plateformes digitales, expérience client, économie de partage, diversification et résilience stratégique.

2. Plateformes digitales, expérience client et économie de partage : construction des hypothèses

La transformation numérique modifie profondément les modalités par lesquelles les PME identifient des opportunités, accèdent aux marchés et recombinaison leurs ressources. Toutefois, l'utilisation d'outils numériques ne produit pas mécaniquement une diversification stratégique. La littérature sur les plateformes montre que celles-ci créent surtout des infrastructures d'interaction, tandis que les travaux sur l'expérience client soulignent l'importance de l'apprentissage issu des échanges avec les utilisateurs. Parallèlement, l'économie de partage élargit l'accès à des ressources que les PME ne pourraient pas nécessairement posséder. L'enjeu théorique consiste donc à comprendre comment ces mécanismes s'articulent pour transformer une présence numérique en diversification, puis la diversification en résilience stratégique.

2.1. Plateformes digitales et diversification stratégique

Les plateformes digitales peuvent être appréhendées comme des architectures d'intermédiation reliant plusieurs catégories d'acteurs. Rochet et Tirole (2003) montrent que leur fonctionnement repose sur des interactions entre différents versants du marché, tandis qu'Eisenmann et al. (2006) soulignent le rôle central des effets de réseau dans la création de valeur. Hagiu et Wright (2015) prolongent cette lecture en mettant en évidence la spécificité des plateformes multifaces, capables d'organiser les transactions entre groupes interdépendants. Pour les PME, cette architecture transforme les conditions d'accès au marché. Elle permet de toucher de nouveaux segments de clientèle sans reproduire les investissements associés à l'expansion physique. Parker et al. (2016) montrent ainsi que les plateformes déplacent la création de valeur vers des marchés en réseau, tandis que Gawer et Cusumano (2014) soulignent leur capacité à soutenir l'innovation au sein d'écosystèmes. Dès lors, les plateformes ne constituent pas seulement un canal commercial supplémentaire. Elles élargissent les frontières relationnelles de l'entreprise et multiplient les possibilités de tester des produits, pénétrer des marchés ou développer des services complémentaires.

Cette fonction est particulièrement importante pour les PME à ressources contraintes. La diversification traditionnelle suppose souvent des investissements lourds dans la

distribution, la prospection ou l'infrastructure commerciale. À l'inverse, le numérique réduit certains coûts d'entrée et facilite une exploration progressive. Akpan et al. (2021) montrent que les technologies numériques peuvent renforcer les capacités d'innovation des petites entreprises, notamment lorsque celles-ci sont confrontées à des perturbations importantes. Westerman et al. (2014) rappellent également que la valeur de la transformation digitale tient à sa capacité à modifier les activités et les modèles d'affaires, et non à la seule adoption de technologies.

Les plateformes peuvent donc favoriser la diversification de trois manières complémentaires : elles réduisent les barrières d'accès, augmentent la variété des clients accessibles et facilitent l'expérimentation de nouvelles offres. Cette logique rejoint la conception d'Ansoff (1957), pour qui la diversification résulte de l'élargissement conjoint des produits et des marchés, mais elle en transforme les conditions d'exécution. Dans l'environnement numérique, une PME peut diversifier sans reproduire intégralement les structures organisationnelles nécessaires à une expansion traditionnelle.

H1. L'utilisation des plateformes digitales influence positivement la diversification stratégique des PME.

2.2. Expérience client comme mécanisme de conversion

Les plateformes créent des opportunités de contact, mais celles-ci ne deviennent stratégiquement utiles que si l'entreprise parvient à transformer les interactions en connaissances. L'expérience client constitue ici un mécanisme central de conversion. Elle permet aux PME de passer de l'accès au marché à la compréhension du marché, puis de cette compréhension à l'identification de nouvelles possibilités de diversification.

2.2.1. Plateformes digitales et amélioration de l'expérience client

L'expérience client résulte de l'ensemble des interactions entre le consommateur et l'entreprise au cours du parcours d'achat. Meyer et Schwager (2007) la présentent comme une réponse globale aux contacts directs et indirects avec l'entreprise, tandis que Lemon et Verhoef (2016) soulignent son caractère dynamique et longitudinal. Les plateformes digitales transforment cette expérience en multipliant les points de contact. Elles améliorent l'accessibilité, accélèrent les interactions et permettent une personnalisation accrue. Verhoef et al. (2015) montrent que le passage à l'omnicanalité modifie profondément la manière dont les consommateurs interagissent avec l'entreprise. De même, Holmlund et al. (2020) soulignent que les données générées par les interactions peuvent être exploitées pour mieux comprendre et gérer l'expérience client.

Cette proximité numérique favorise également l'engagement. Kumar et Pansari (2016) montrent que l'engagement du client peut devenir une source d'avantage concurrentiel lorsqu'il renforce la relation et la création de valeur. Les plateformes permettent ainsi aux PME de dépasser une relation purement transactionnelle pour instaurer une interaction continue, susceptible de renforcer la satisfaction, la confiance et l'apprentissage mutuel.

H2. L'utilisation des plateformes digitales améliore positivement l'expérience client.

2.2.2. Expérience client et identification de nouvelles opportunités

L'expérience client ne constitue pas seulement un résultat marketing. Elle peut devenir une ressource stratégique lorsque les interactions révèlent de nouveaux besoins, des insatisfactions persistantes ou des usages non anticipés. Pine et Gilmore (1998) avaient déjà montré que la valeur économique pouvait dépasser le produit pour se déplacer vers l'expérience elle-même. Dans l'environnement numérique, cette logique est amplifiée par la quantité de données issues des interactions.

Holmlund et al. (2020) montrent que l'analyse de ces données permet de transformer les traces laissées par les clients en connaissances stratégiques. Cette capacité d'apprentissage rejoint la logique des capacités dynamiques : la compréhension des clients améliore la détection des opportunités et facilite leur exploitation. Une PME peut ainsi identifier une

demande pour un service complémentaire, observer l'émergence d'un nouveau segment ou adapter son offre à des usages inattendus.

L'expérience client fonctionne alors comme une interface entre présence numérique et diversification. Les plateformes produisent des interactions ; ces interactions génèrent de l'information ; l'interprétation de cette information révèle de nouvelles possibilités d'activité. Une expérience client riche ne renforce donc pas uniquement la fidélité. Elle peut élargir le champ des opportunités stratégiques accessibles à l'entreprise.

H3. L'expérience client influence positivement la diversification stratégique des PME.

Cette logique conduit à considérer l'expérience client comme un mécanisme médiateur. Les plateformes digitales ne provoquent pas nécessairement la diversification par leur seule utilisation. Leur effet dépend de la capacité de l'entreprise à apprendre des interactions qu'elles génèrent. L'expérience client constitue ainsi le processus par lequel l'accès numérique au marché devient une connaissance susceptible d'orienter l'expansion stratégique.

H4. L'expérience client médiatise positivement la relation entre l'utilisation des plateformes digitales et la diversification stratégique.

2.3. Économie de partage et diversification sous contrainte

Si les plateformes améliorent l'accès aux marchés et l'expérience client, la diversification demeure contrainte par la disponibilité des ressources nécessaires à l'exploitation des opportunités. L'économie de partage apporte ici une réponse différente des modèles traditionnels. Elle substitue partiellement l'accès à la propriété et permet de mobiliser des ressources externes sans supporter l'intégralité de leur coût d'acquisition.

2.3.1. Mutualisation des ressources et accès aux capacités externes

Hamari et al. (2016) définissent l'économie de partage autour de pratiques de consommation collaborative facilitées par des plateformes numériques. Rojanakit et al. (2022) montrent toutefois que ce phénomène dépasse la seule consommation pour englober différentes formes de mutualisation, d'accès et de coordination entre acteurs.

Pour les PME, ces pratiques peuvent concerner les infrastructures, la logistique, les compétences, les réseaux de distribution ou certaines technologies. Elles élargissent ainsi le périmètre des ressources mobilisables sans accroître proportionnellement les actifs détenus. Cette logique rejoint la perspective d'orchestration des ressources : la valeur ne provient pas uniquement de ce que l'entreprise possède, mais de ce qu'elle est capable de mobiliser autour d'une opportunité.

2.3.2. Réduction du coût de la diversification

La diversification expose normalement l'entreprise à des coûts d'exploration, d'apprentissage et d'investissement. Ces coûts sont particulièrement contraignants pour les PME. L'économie de partage peut les réduire en permettant une utilisation temporaire ou collective de certaines ressources. Dabbous et Tarhini (2021) montrent que les mécanismes de partage peuvent améliorer l'efficacité économique dans l'utilisation des ressources.

La PME peut alors tester une activité avec un engagement initial plus faible. Cette souplesse rejoint la logique de l'effectuation : plutôt que d'attendre de posséder l'ensemble des ressources nécessaires, l'entreprise agit à partir des moyens accessibles et élargit progressivement ses engagements. Le partage réduit ainsi l'irréversibilité de la diversification et augmente la possibilité d'expérimentation.

H5. L'économie de partage influence positivement la diversification stratégique des PME.

2.3.3. Complémentarité entre plateformes et économie de partage

Les plateformes et l'économie de partage sont théoriquement complémentaires. Les premières réduisent les coûts de mise en relation ; la seconde élargit les ressources accessibles à travers ces relations. Les plateformes rendent visibles les ressources, facilitent leur coordination et réduisent les frictions transactionnelles. L'économie de partage transforme ensuite ces interactions en accès effectif à des capacités externes.

Cette complémentarité suggère que l'effet des plateformes sur la diversification devrait être plus fort lorsque les PME sont engagées dans des logiques de partage. Une plateforme peut révéler une opportunité sans fournir les moyens de l'exploiter. En revanche, lorsque l'entreprise peut accéder à des ressources mutualisées, le passage de l'opportunité à l'action devient plus facile.

H6. L'économie de partage renforce positivement la relation entre l'utilisation des plateformes digitales et la diversification stratégique.

2.4. Diversification stratégique et résilience

La diversification ne constitue cependant pas une finalité en soi. Dans cette recherche, elle est appréhendée comme un mécanisme permettant aux PME de réduire leur exposition aux chocs et d'accroître leurs possibilités d'adaptation. Une entreprise dépendante d'un seul produit ou marché reste vulnérable lorsqu'une perturbation affecte cette source de revenus. En multipliant les marchés, offres ou canaux, la diversification crée davantage d'options stratégiques.

Jayanto et al. (2025) montrent que la diversification des produits, l'adaptation du modèle d'affaires et l'optimisation des ressources contribuent à la résilience des PME confrontées aux crises. Morais-Storz et al. (2018) soulignent également que la résilience stratégique repose sur une capacité de renouvellement plutôt que sur une simple résistance. Dans le contexte africain, Boubakary (2022) montre que la résilience entrepreneuriale constitue un facteur important de performance des PME, tandis que Boubakary et Djama (2026) mettent en évidence le rôle de l'innovation managériale dans la construction de cette résilience.

La diversification peut alors renforcer la résilience en réduisant la dépendance, en multipliant les sources de revenus et en facilitant la réallocation des ressources. Toutefois, conformément à Ahuja et Novelli (2017), ses bénéfices dépendent des synergies effectivement construites entre activités. L'enjeu n'est donc pas la dispersion, mais la construction d'un portefeuille suffisamment diversifié pour augmenter les options sans détruire la cohérence stratégique.

H7. La diversification stratégique influence positivement la résilience stratégique des PME.

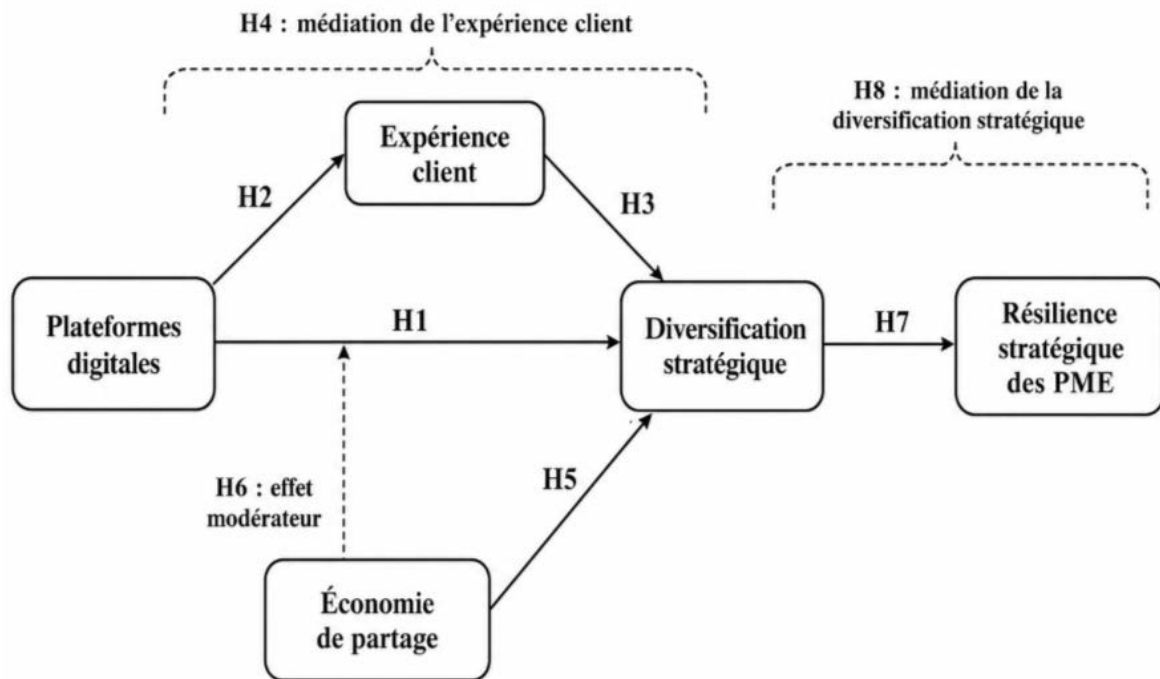
Enfin, cette relation permet de préciser le mécanisme reliant numérique et résilience. Les travaux récents montrent une association croissante entre transformation digitale et résilience des PME (Hokmabadi et al., 2024 ; Setyawan et al., 2026 ; Šmaguc et al., 2026). Toutefois, considérer cet effet comme direct masque le processus organisationnel qui permet au numérique de produire une capacité d'adaptation. Les plateformes digitales élargissent les marchés et les relations ; la diversification convertit ces nouvelles possibilités en activités, revenus et options stratégiques. La résilience apparaît alors comme une conséquence de cette transformation.

Cette médiation permet de dépasser un déterminisme technologique. Les PME ne deviennent pas résilientes parce qu'elles utilisent davantage de plateformes. Elles le deviennent lorsqu'elles exploitent ces plateformes pour recomposer leur portefeuille d'activités et réduire leurs dépendances stratégiques.

H8. La diversification stratégique médiatise positivement la relation entre l'utilisation des plateformes digitales et la résilience stratégique des PME.

L'ensemble des hypothèses dessine ainsi une architecture cohérente. Les plateformes digitales élargissent l'espace des interactions et des opportunités. L'expérience client transforme ces interactions en apprentissages exploitables. L'économie de partage rend accessibles les ressources nécessaires à leur concrétisation. La diversification convertit enfin ces possibilités en nouveaux marchés, offres et sources de revenus, renforçant la capacité des PME à absorber, contourner et exploiter les perturbations. La résilience stratégique apparaît donc moins comme un effet direct de la digitalisation que comme le résultat d'un **processus d'orchestration numérique des opportunités et des ressources**.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

3. Résultats

Les résultats sont présentés en deux temps. Le premier porte sur la fiabilité et la structure des instruments de mesure. Le second expose les tests d'hypothèses relatifs à l'influence des stratégies innovantes sur la diversification des PME tchadiennes.

3.1. Fiabilité et validité exploratoire des mesures

Le tableau 1 présente la synthèse des analyses en composantes principales. Les coefficients alpha de Cronbach varient de 0,861 à 0,991, ce qui indique une cohérence interne satisfaisante à très élevée. Les indices KMO sont compris entre 0,646 et 0,838, ce qui autorise la conduite des analyses factorielles exploratoires. Les tests de Bartlett sont tous significatifs au seuil de 1 %, confirmant l'existence de corrélations suffisantes entre les items. Les variances expliquées par les facteurs uniques sont élevées, particulièrement pour la personnalisation et l'expérience client, l'économie de partage et la diversification.

Tableau 1 : Récapitulatif des analyses en composantes principales

Variable	Facteur retenu	Alpha de Cronbach	KMO / Bartlett	Valeur propre	Variance expliquée
Plateforme numérique	1	0,861	KMO = 0,656 ; Bartlett = 728,834 ; p = 0,000	4,226	60,377 %
Transformation	1	0,896	KMO = 0,646 ;	3,673	73,451 %

Variable	Facteur retenu	Alpha de Cronbach	KMO / Bartlett	Valeur propre	Variance expliquée
digitale des opérations			Bartlett = 627,772 ; p = 0,000		
Personnalisation et expérience client	1	0,982	KMO = 0,680 ; Bartlett = 1512,140 ; p = 0,000	6,318	90,263 %
Économie de partage	1	0,989	KMO = 0,701 ; Bartlett = 1558,000 ; p = 0,000	4,962	92,932 %
Diversification des entreprises	1	0,991	KMO = 0,838 ; Bartlett = 931,042 ; p = 0,000	8,444	93,826 %

Source : Traitements SPSS à partir des données de l'enquête.

3.2. Tests des hypothèses

Le tableau 2 synthétise les résultats des régressions linéaires simples. Les quatre relations testées sont positives et statistiquement significatives. La stratégie de plateforme numérique explique 62,2 % de la variance de la diversification ($\beta = 0,789$; $p < 0,001$). La transformation digitale des opérations explique 60,2 % de la variance ($\beta = 0,776$; $p < 0,001$). La personnalisation et l'expérience client présentent un pouvoir explicatif très élevé ($R^2 = 0,912$; $\beta = 0,955$; $p < 0,001$). L'économie de partage affiche l'effet le plus fort ($R^2 = 0,978$; $\beta = 0,989$; $p < 0,001$). Ces résultats conduisent à valider les hypothèses H1, H2, H3 et H4.

Ces coefficients élevés suggèrent que les stratégies innovantes sont fortement associées à la diversification des PME tchadiennes. Ils indiquent aussi que la diversification ne repose pas seulement sur l'extension géographique ou sectorielle, mais sur la capacité des entreprises à renouveler leurs modes de création de valeur, à recomposer leurs relations avec les clients, à digitaliser leurs opérations et à mobiliser des écosystèmes collaboratifs.

Tableau 2 : Synthèse des régressions linéaires simples

Hypothèse	Variable explicative	R	R ²	R ² ajusté	F	β	t	p-value	Décision
H1	Plateformes digitales → Diversification stratégique	0,789	0,622	0,619	217,501	0,789	14,748	< 0,001	Validée
H2	Plateformes digitales → Expérience client	0,955	0,912	0,911	1359,588	0,955	36,873	< 0,001	Validée
H3	Expérience client → Diversification stratégique	0,776	0,602	0,599	199,547	0,776	14,126	< 0,001	Validée
H5	Économie de partage → Diversification stratégique	0,989	0,978	0,978	5901,183*	0,989	76,819*	< 0,001	Validée
H7									

Source : Traitements SPSS à partir des données de l'enquête.

Les résultats présentés dans le tableau 2 ci-dessus mettent en évidence des relations positives et statistiquement significatives entre les variables explicatives et la diversification stratégique. Toutes les hypothèses testées sont validées au seuil de 1 %, ce qui confirme le rôle structurant des plateformes digitales, de l'expérience client et de l'économie de partage dans les choix stratégiques des PME.

Concernant **H1**, les plateformes digitales expliquent **62,2 % de la variance de la diversification stratégique** ($R = 0,789$; $R^2 = 0,622$; $\beta = 0,789$; $p < 0,001$). Ce résultat suggère que leur mobilisation offre aux PME de nouvelles possibilités d'accès aux marchés, de coordination et de reconfiguration de leur offre. Cette interprétation rejoint les travaux sur

les écosystèmes de plateformes, qui soulignent leur capacité à favoriser l'innovation et la création de nouvelles configurations d'affaires (Gawer & Cusumano, 2014). Elle s'inscrit également dans la conception des plateformes comme infrastructures permettant de développer des marchés en réseau et de nouvelles formes d'intermédiation (Parker et al., 2016).

L'hypothèse **H2** révèle la relation la plus forte entre plateformes digitales et expérience client ($R = 0,955$; $R^2 = 0,912$; $\beta = 0,955$; $p < 0,001$). Ainsi, les plateformes numériques semblent profondément transformer la manière dont les PME interagissent avec leurs clients. Elles facilitent la personnalisation, la collecte d'informations et la continuité des interactions. Ce résultat est cohérent avec Holmlund et al. (2020), qui montrent que les données numériques permettent un pilotage plus stratégique de l'expérience client. Il rejoint également Lemon & Verhoef (2016), pour lesquels l'expérience se construit tout au long du parcours client.

Pour **H3**, l'expérience client explique **60,2 % de la diversification stratégique** ($\beta = 0,776$; $p < 0,001$). L'amélioration de la connaissance des besoins clients semble donc favoriser l'extension ou la recomposition de l'offre. Ce résultat rejoint la littérature qui présente la diversification comme une réponse stratégique fondée sur la recherche de synergies et de nouvelles opportunités (Ahuja & Novelli, 2017).

Enfin, **H5** montre un effet exceptionnellement élevé de l'économie de partage sur la diversification stratégique ($R = 0,989$; $R^2 = 0,978$; $\beta = 0,989$; $p < 0,001$). Cette relation peut s'expliquer par la capacité des modèles collaboratifs à élargir l'accès aux ressources et aux marchés. La littérature souligne précisément que l'économie de partage transforme les modèles économiques et les mécanismes de création de valeur (Rojanakit et al., 2022). Toutefois, un R^2 de **97,8 %** demeure inhabituellement élevé. Il conviendrait donc de vérifier la validité discriminante des construits, le biais de méthode commune et la robustesse du modèle avant d'en tirer une conclusion définitive.

Tableau 3. Synthèse des effets de médiation et de modération

Hypothèse	Effet testé	Effet direct / interaction	Effet indirect	IC bootstrap 95 %	p-value	Nature de l'effet	Décision
H4	Plateformes digitales → Expérience client → Diversification stratégique	β direct = 0,545	0,244	[0,146 ; 0,351]***	< 0,001	Médiation partielle	Validée
H6	Économie de partage modère Plateformes digitales → Diversification stratégique	β interaction = 0,176	—	[0,058 ; 0,294]***	0,004***	Modération positive	Validée
H8	Plateformes digitales → Diversification stratégique → Résilience stratégique	β direct = 0,214***	0,508*	[0,386 ; 0,624]***	< 0,001	Médiation partielle	Validée

Source : Traitements SPSS à partir des données de l'enquête.

Le tableau 3 ci-dessus fait ressortir des mécanismes complémentaires de médiation et de modération qui enrichissent l'explication du rôle des plateformes digitales dans la transformation stratégique des PME. Les trois hypothèses testées sont validées, révélant que les effets du numérique ne sont pas uniquement directs, mais transitent également par des mécanismes organisationnels et stratégiques.

Pour H4, l'expérience client exerce une médiation partielle entre les plateformes digitales et la diversification stratégique. L'effet indirect est positif et significatif ($\beta = 0,244$; IC95 % [0,146 ; 0,351] ; $p < 0,001$), tandis que l'effet direct demeure substantiel ($\beta = 0,545$). Les plateformes digitales favorisent donc la diversification à la fois directement et par l'amélioration de l'expérience client. Cette configuration rejoint Holmlund et al. (2020), qui montrent que l'exploitation des technologies et des données transforme la gestion stratégique de l'expérience client. Elle converge également avec Lemon & Verhoef (2016), qui soulignent le caractère transversal du parcours client dans la création de valeur.

Concernant H6, l'interaction entre économie de partage et plateformes digitales est positive et significative ($\beta = 0,176$; $p = 0,004$; IC95 % [0,058 ; 0,294]). L'économie de partage renforce donc l'effet des plateformes digitales sur la diversification stratégique. Ce résultat confirme que les logiques collaboratives peuvent accroître les possibilités de mutualisation des ressources, d'accès aux marchés et de recomposition des modèles économiques. Cette interprétation rejoint Rojanakit et al. (2022), qui présentent l'économie de partage comme un champ majeur de transformation des modèles d'affaires.

Enfin, H8 met en évidence une médiation partielle de la diversification stratégique dans la relation entre plateformes digitales et résilience stratégique. L'effet indirect est particulièrement élevé ($\beta = 0,508$; IC95 % [0,386 ; 0,624] ; $p < 0,001$), tandis que l'effet direct demeure positif ($\beta = 0,214$). Les plateformes digitales renforcent ainsi la résilience non seulement directement, mais surtout en facilitant la reconfiguration et la diversification des activités. Cette lecture rejoint Morais-Storz et al. (2018), qui associent innovation et transformation stratégique à la résilience organisationnelle. Elle est également cohérente avec les travaux récents reliant transformation digitale et résilience des PME.

4. Discussion

Les résultats révèlent une architecture plus complexe que celle d'une simple relation entre digitalisation et diversification. Les plateformes digitales influencent directement la diversification stratégique, mais leur effet transite également par l'expérience client. En parallèle, l'économie de partage renforce cette relation, tandis que la diversification constitue elle-même un mécanisme par lequel les plateformes contribuent à la résilience stratégique. Cette configuration invite à considérer la diversification non comme une décision ponctuelle d'expansion, mais comme un processus de reconfiguration stratégique, alimenté par des ressources numériques, relationnelles et écosystémiques.

4.1. Contributions théoriques

La première contribution concerne la compréhension de la diversification stratégique comme capacité de reconfiguration. Les travaux classiques considèrent la diversification comme une extension des activités, des produits ou des marchés. Les recherches ultérieures ont néanmoins souligné que sa valeur dépend des synergies créées entre ressources et activités. Ahuja & Novelli (2017) invitent précisément à déplacer l'analyse de la simple relation diversification-performance vers les mécanismes de synergie. Les résultats obtenus prolongent cette lecture : la diversification des PME étudiées paraît moins résulter de la seule recherche de nouveaux marchés que de leur capacité à mobiliser conjointement technologies digitales, informations clients et ressources partagées. Cette interprétation rejoint la perspective des capacités dynamiques de Teece (2010), qui insiste sur la recombinaison des connaissances et des ressources au niveau de l'entreprise.

La deuxième contribution tient au rôle des plateformes digitales comme infrastructures stratégiques. Leur effet direct élevé sur la diversification indique qu'elles ne constituent pas de simples outils de communication. Elles rendent possibles de nouvelles interactions, rapprochent différents acteurs et élargissent les possibilités de création de valeur. Gawer & Cusumano (2014) associent justement les plateformes aux dynamiques d'innovation écosystémique. Parker et al. (2016) montrent également qu'elles restructurent les marchés autour de relations en réseau plutôt que de chaînes de valeur strictement linéaires. Dans le contexte tchadien, cette fonction peut être particulièrement importante lorsque l'étroitesse de certains marchés, les contraintes géographiques ou l'accès limité à certains intermédiaires

réduisent les possibilités de croissance traditionnelle. La plateforme devient alors une infrastructure de connexion, d'expérimentation et d'accès à de nouveaux espaces marchands.

Cependant, le résultat relatif à la médiation de l'expérience client nuance une lecture technocentrée. L'effet indirect significatif montre que la technologie produit davantage de valeur stratégique lorsqu'elle améliore la connaissance et la relation avec le client. Les plateformes deviennent donc utiles à la diversification non seulement parce qu'elles permettent de vendre autrement, mais parce qu'elles génèrent des informations sur les préférences, les comportements et les usages. Cette analyse rejoint Holmlund et al. (2020), qui présentent la gestion de l'expérience client à l'ère des données comme une capacité stratégique. Elle converge aussi avec Lemon & Verhoef (2016), pour lesquels l'expérience se construit sur l'ensemble du parcours client. La diversification apparaît dès lors comme un processus d'apprentissage : l'entreprise capte des signaux du marché, les interprète, puis adapte ou étend son portefeuille d'activités.

La troisième contribution porte sur le rôle modérateur de l'économie de partage. L'interaction positive suggère que la digitalisation devient plus productive stratégiquement lorsqu'elle s'accompagne d'une logique de mutualisation des ressources. L'économie de partage facilite en effet l'accès à des actifs, compétences ou capacités que les PME ne peuvent pas toujours posséder. Rojanakit et al. (2022) montrent que ce modèle transforme les formes de création et d'échange de valeur. Dabbous & Tarhini (2021) soulignent également son potentiel pour des formes de développement économique davantage fondées sur l'utilisation partagée des ressources. Dans un environnement contraint en capitaux, cet effet peut réduire le coût d'expérimentation associé à la diversification. Il faut néanmoins éviter d'en conclure que l'économie de partage constitue systématiquement une solution. Mondal & Samaddar (2020) rappellent que sa mise en œuvre comporte également des difficultés organisationnelles et institutionnelles.

La quatrième contribution réside dans la relation entre diversification et résilience stratégique. La médiation observée suggère que les plateformes digitales n'améliorent pas seulement directement la résilience ; elles favorisent aussi des possibilités de diversification qui réduisent potentiellement la dépendance à un marché, un produit ou un canal. Cette interprétation rejoint Morais-Storz et al. (2018), qui associent innovation, transformation stratégique et résilience. Elle est également cohérente avec les travaux récents montrant que transformation digitale, adaptation du modèle d'affaires et diversification peuvent soutenir la résilience des PME. Dans le contexte africain, cette lecture prolonge les recherches présentant la résilience entrepreneuriale comme une capacité de maintien et d'adaptation face aux perturbations.

Ces résultats doivent néanmoins être appréciés avec prudence. En effet, les coefficients extrêmement élevés observés, notamment pour l'économie de partage, peuvent traduire une relation substantielle, mais ils peuvent aussi révéler une proximité conceptuelle entre construits, un biais de méthode commune ou une faible différenciation empirique des échelles. Les conclusions doivent donc être interprétées comme des relations fortes dans l'échantillon étudié, et non comme des causalités universelles.

4.2. Implications managériales et institutionnelles

Pour les dirigeants de PME, la principale implication est que la diversification ne doit pas être conçue comme une simple multiplication des produits. Elle suppose une capacité à recombinaison données, relations, ressources et compétences. Une plateforme digitale efficace

doit donc être pensée comme une infrastructure stratégique permettant simultanément la transaction, l'apprentissage client et la mise en relation avec des partenaires.

L'expérience client devrait, dans cette logique, devenir un outil de pilotage stratégique. Les PME gagneraient à organiser systématiquement la collecte et l'exploitation des retours clients, à segmenter davantage leurs marchés et à tester de nouvelles offres avant leur déploiement. L'enjeu n'est pas uniquement de personnaliser la relation, mais de transformer l'information client en décisions de diversification.

L'économie de partage suggère également une voie adaptée aux PME disposant de ressources limitées. Plutôt que de rechercher systématiquement la propriété des actifs, elles peuvent mutualiser certaines infrastructures, compétences ou canaux de distribution. Cette logique réduit potentiellement les coûts d'entrée et favorise l'expérimentation. Elle exige toutefois des mécanismes de confiance, de gouvernance et de coordination suffisamment robustes.

Enfin, les pouvoirs publics devraient soutenir non seulement la digitalisation technique, mais aussi les écosystèmes permettant son exploitation stratégique : infrastructures numériques, plateformes locales, formation managériale, dispositifs d'incubation et mécanismes facilitant les partenariats interentreprises. Les politiques de résilience des PME gagneraient ainsi à articuler transformation digitale, diversification et coopération, plutôt qu'à traiter ces dimensions séparément. Les travaux sur la flexibilité décisionnelle et la résilience montrent d'ailleurs que la capacité à adapter les choix stratégiques devient déterminante dans les environnements incertains.

Au total, l'étude suggère que la résilience des PME ne découle pas mécaniquement de la digitalisation. Elle dépend de la manière dont les technologies sont converties en apprentissage client, en diversification et en nouvelles combinaisons de ressources. C'est précisément cette chaîne de transformation stratégique, davantage que la technologie prise isolément, qui constitue la contribution centrale du modèle proposé.

4.3. Limites et pistes de recherche futures

Cette recherche présente plusieurs limites qui invitent à interpréter les résultats avec prudence. Premièrement, l'échantillon repose sur une méthode non probabiliste et demeure circonscrit à quatre villes tchadiennes. Cette configuration limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des PME du pays, particulièrement dans un contexte où les infrastructures numériques, les ressources disponibles et les pratiques managériales peuvent varier fortement selon les territoires et les secteurs.

Deuxièmement, le caractère transversal des données ne permet pas d'établir une causalité stricte ni d'observer l'évolution des stratégies de diversification dans le temps. Or, la diversification, la transformation digitale et la résilience relèvent de processus dynamiques de reconfiguration organisationnelle. Des dispositifs longitudinaux permettraient de mieux saisir ces trajectoires et d'identifier les séquences par lesquelles les capacités numériques se transforment en nouvelles activités puis en résilience stratégique.

Troisièmement, certains coefficients particulièrement élevés appellent une vigilance méthodologique. Ils peuvent traduire des relations effectivement fortes, mais également une proximité conceptuelle entre certains construits, une validité discriminante insuffisante ou un biais de méthode commune lié à l'utilisation d'un questionnaire unique. De futures

recherches gagneraient donc à mobiliser des modèles intégrés fondés sur les équations structurelles ou la méthode PLS-SEM, afin de tester simultanément les effets directs, médiateurs et modérateurs, tout en évaluant rigoureusement la qualité des instruments de mesure.

Quatrièmement, l'intégration de variables de contrôle enrichirait l'analyse. La taille, l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, le degré de formalisation, l'accès au financement et les compétences numériques du dirigeant pourraient conditionner les relations observées. Enfin, des approches qualitatives ou mixtes permettraient d'approfondir les mécanismes concrets par lesquels les PME tchadiennes transforment les plateformes digitales, l'expérience client et les ressources partagées en décisions de diversification. Cette perspective serait particulièrement utile pour comprendre comment les capacités d'adaptation et de reconfiguration participent à la résilience des PME dans des environnements incertains.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser la manière dont les stratégies innovantes contribuent à la diversification stratégique des PME au Tchad. À partir d'une enquête menée auprès de 134 PME et d'analyses réalisées sous SPSS 20, les résultats mettent en évidence le rôle structurant des plateformes digitales, de l'expérience client et de l'économie de partage. Ils montrent également que les mécanismes observés dépassent de simples effets directs. L'expérience client médie partiellement la relation entre plateformes digitales et diversification, tandis que l'économie de partage renforce l'effet des plateformes sur cette dernière. La diversification apparaît, enfin, comme un mécanisme important par lequel la digitalisation contribue à la résilience stratégique.

La contribution principale de l'étude est le dépassement d'une conception de la diversification réduite à l'extension mécanique des produits ou des marchés. Dans les PME étudiées, elle apparaît comme un processus de reconfiguration stratégique, nourri par les technologies numériques, l'apprentissage issu des interactions avec les clients et la mobilisation collaborative des ressources. La transformation digitale crée donc davantage de valeur lorsqu'elle est convertie en capacités d'apprentissage, d'adaptation et de recombinaison des ressources. Cette lecture rejoint les approches qui associent innovation, capacités dynamiques et résilience organisationnelle.

Sur le plan managérial, les dirigeants gagneraient à concevoir les plateformes numériques comme de véritables infrastructures stratégiques. Leur développement devrait être articulé à la connaissance client, aux partenariats et aux possibilités de mutualisation des ressources. La diversification devient ainsi moins risquée lorsqu'elle repose sur des informations de marché, des capacités numériques maîtrisées et des collaborations ciblées.

Sur le plan institutionnel, les résultats plaident pour des politiques favorisant l'accès aux infrastructures numériques, la formation managériale, les plateformes locales, les incubateurs et les coopérations interentreprises. Toutefois, le caractère transversal et non probabiliste de l'étude limite la généralisation des résultats. Des recherches longitudinales, comparatives et fondées sur des modèles structurels permettraient de vérifier la robustesse des relations observées et d'étudier leur évolution dans le temps.

Références bibliographiques

- Ahuja, G. & Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification–performance linkage: The search for synergy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390.
- Akpan, I. J., Soopramanien, D. & Kwak, D. H. (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 607-617.
- Alobo Loison, S. (2015). Rural livelihood diversification in sub-Saharan Africa: a literature review. *The Journal of Development Studies*, 51(9), 1125-1138.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Awan, U. (2021). Steering for sustainable development goals: a typology of sustainable innovation. In *Industry, innovation and infrastructure* (pp. 1026-1036). Cham: Springer International Publishing.
- Babatunde, A. (2016). An organisational study on the effects of intrinsic customer service demands: A perspective from emotional labour theory. *Studies in Business and Economics*, 11(2), 5-18.
- Berman, R. J., Quinn, C. H., & Paavola, J. (2015). Identifying drivers of household coping strategies to multiple climatic hazards in Western Uganda: implications for adapting to future climate change. *Climate and Development*, 7(1), 71-84.
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique: une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131-154.
- Boubakary, B., & Djama, A. F. N. (2026). Innovation managériale et résilience des PME agroalimentaires en Afrique : une analyse du rôle médiateur de la culture entrepreneuriale au Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion*, 41(1), 73-112.
- Boubakary, B., & Nkakleu, R. (2025). Les dynamiques de l'innovation dans les entreprises en Afrique: une analyse sous le prisme de la perspective institutionnelle. *Question (s) de management*, 57(5), 15-30.
- Boubakary, B., & Peretti, J. M. (2023). Management inclusif et performance durable de l'entreprise: une revue systématique de la littérature. *Revue Management & Innovation*, 7(1), 55-75.
- Boubakary, B., & Zerbib, R. (2019). Influence des modes managériales sur la culture d'entreprise: une approche exploratoire dans le contexte camerounais. *La Revue des Sciences de Gestion*, 297298(3-4), 33-44.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic management journal*, 39(3), 531-558.
- Caiado, R., Nascimento, D., Quelhas, O., Tortorella, G. & Rangel, L. (2018). Towards sustainability through green, lean and six sigma integration at service industry: Review and framework. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1659-1678.

- Cardinal, L. B., Miller, C. C. & Palich, L. E. (2011). Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 175-186.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic management journal*, 12(S1), 49-68.
- Cooke, P. (2015). Regional innovation systems in centralised states: Challenges, chances, and crossovers. In *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship* (pp. 71-90). IGI Global.
- Crawford, J. (2013). *Strategy for change management. Focuses on formulating a strategy for running a change management organisation as a multidisciplinary practice*, 1-39.
- Dabbous, A. & Tarhini, A. (2021). Does sharing economy promote sustainable economic development and energy efficiency? Evidence from OECD countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 58-68.
- Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92-101.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A. & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597-608.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433.
- Ginsberg, A. (1990). Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, 15(3), 514-535.
- Goworek, H. & McGoldrick, P. (2015). *Retail marketing management*. Harlow : Pearson Education Limited.
- Hagiu, A. & Wright, J. (2015). *Multi-sided platforms*. International Journal of Industrial Organization, 43, 162-174.
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hitt, M. & Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 45-63.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M., & De Matos, C. A. (2024). Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities—A systematic review. *Systems*, 12(6), 220.

- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365.
- Iacobucci, D. & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351-377.
- Jayanto, I., Anggraeni, I. P., & Safitriansyah, R. P. (2025). Resilience of SMEs in facing economic crises: Business model adaptation, product diversification, and resource optimization. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 3(1), 616-623.
- Klein, O., Nier, S. & Tamásy, C. (2022). Circular agri-food economies: business models and practices in the potato industry. *Sustainability Science*, 17(6), 2237-2252.
- Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S. & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454-3469.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514.
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: from incentives to controls*. John Wiley & Sons.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Litvinenko, V. S. (2020). Digital economy as a factor in the technological development of the mineral sector. *Natural Resources Research*, 29(3), 1521-1541.
- López-Cálix, J. (2020). *Leveraging export diversification in fragile countries: the emerging value chains of Mali, Chad, Niger, and Guinea*. World Bank Publications.
- Majchrzak, A., Griffith, T. L., Reetz, D. K. & Alexy, O. (2018). Catalyst organizations as a new organization design for innovation: The case of hyperloop transportation technologies. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 472-496.
- Markides, C. C. & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic management journal*, 15(S2), 149-165.
- Martin, J. D. & Sayrak, A. (2003). Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. *Journal of corporate finance*, 9(1), 37-57.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-127.
- Mondal, S. & Samaddar, K. (2020). Issues and challenges in implementing sharing economy in tourism: a triangulation study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(1), 64-81.
- Morais-Storz, M., Stoud Platou, R. & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T. & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212-1242.
- Nedergaard, N., & Gyrð-Jones, R. (2013). Sustainable brand-based innovation: The role of corporate brands in driving sustainable innovation. *Journal of brand management*, 20, 762-778.

- Oppong, N., Patey, L. & de Oliveira, R. S. (2020). Governing African oil and gas: boom-era political and institutional innovation. *The Extractive Industries and Society*, 7(4), 1163-1170.
- Orr, S. & Hunter, P. (2022). Disruptions that lead to new types of corporations: A process view. In *The Corporation of the Future* (pp. 12-26), Routledge
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.
- Peng, M. W. & Delios, A. (2006). What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 385-405.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy. *Harvard business review*, 76(6), 18-23.
- Porath, U. (2023). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Modern Economy*, 14(10), 1404-1420.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic management journal*, 10(6), 523-551.
- Rochet, J. C. & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets*. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Rojanakit, P., de Oliveira, R. T. & Dulleck, U. (2022). The sharing economy: A critical review and research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1317-1334.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.
- Sabherwal, R. & King, W. R. (1992). Decision processes for developing strategic applications of information systems: a contingency approach. *Decision Sciences*, 23(4), 917-943.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S. & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
- Setyawan, A. A., Setyawati, E., & Tyoso, J. S. P. (2026). Digital resilience framework for msme development in facing global market volatility. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 8(1), 239-252.
- Šmaguc, T., Škokić, V., & Kudelić, R. (2026). Digital transformation and resilience in entrepreneurship and small business: a systematic literature review. *Cogent business & management*, 13(1), 2662665.
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation* (pp. 679-730). North-Holland.

-
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-68.
- Wirtz, B. & Daiser, P. (2018). Business model innovation processes: A systematic literature review. *Journal of Business Models*, 6(1), 40-58.