

Résilience des jeunes entreprises à Goma : Construire, survivre et innover en période post-conflit

KASUKU H'ERY Christian *

Résumé

Dans les contextes de conflit prolongé, les dynamiques entrepreneuriales demeurent peu explorées malgré leur rôle crucial dans la résilience socio-économique locale. Cet article analyse les formes de résilience entrepreneuriale développées par des start-ups opérant à Goma, à l'est de la République Démocratique du Congo, une région marquée par une instabilité post-conflit. À travers une approche qualitative fondée sur cinq études de cas, il met en lumière les stratégies d'adaptation mises en œuvre face aux crises sécuritaires, économiques et environnementales. Les résultats révèlent que la résilience des start-ups étudiées repose sur la diversification des activités, l'innovation frugale, le recours aux réseaux communautaires, et un leadership adaptatif fortement contextualisé. L'analyse souligne également le rôle central du capital social et des savoirs locaux comme ressources clés dans la survie organisationnelle. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des mécanismes de résilience en milieu fragile et ouvre des pistes pour la conception de politiques d'accompagnement adaptées aux réalités entrepreneuriales post-conflit.

Mots-clés : *Résilience organisationnelle, entrepreneuriat en contexte de crise, innovation en milieu hostile, start-ups.*

Abstract

In contexts of protracted conflict, entrepreneurial dynamics remain underexplored despite their crucial role in supporting local socio-economic resilience. This article examines the forms of entrepreneurial resilience developed by start-ups operating in Goma, eastern Democratic Republic of Congo, a region characterized by post-conflict instability. Drawing on a qualitative approach based on five case studies, it highlights the adaptive strategies implemented in response to security, economic, and environmental crises. The findings reveal that the resilience of the studied start-ups relies on activity

* Master et Assistant à l'Université des Martyrs du Congo.

diversification, frugal innovation, community-based networks, and context-sensitive adaptive leadership. The analysis also emphasizes the central role of social capital and local knowledge as key resources for organizational survival. This research contributes to a better understanding of resilience mechanisms in fragile environments and provides insights for designing support policies tailored to post-conflict entrepreneurial realities.

Key words : *Organizational resilience, Entrepreneurship in a crisis context, Innovation in a hostile environment, Start-ups.*

I. Introduction

La ville de Goma, chef-lieu de la province du Nord-Kivu à l'est de la République Démocratique du Congo, constitue un espace à la fois géostratégique et structurellement instable. Située à la frontière rwandaise et au carrefour de plusieurs zones minières, elle se trouve au cœur d'un environnement socio-politique marqué par des conflits armés prolongés, des déplacements massifs de population, et une faiblesse institutionnelle persistante (Autesserre, 2010) ; (Stearns, 2012).

Depuis les années 1990, la région est confrontée à une instabilité chronique alimentée par la prolifération de groupes armés, tant locaux qu'étrangers, qui se disputent le contrôle des ressources naturelles et des territoires. Cette militarisation du territoire engendre une insécurité quasi-permanente dans les zones périphériques, laquelle a des répercussions directes sur l'économie urbaine de Goma. Les activités économiques y sont fréquemment perturbées par les troubles sécuritaires, les restrictions de mobilité, les fermetures temporaires de marchés, ainsi que par la perception élevée du risque chez les investisseurs (Vlassenroot & Raeymaekers, 2009).

Cependant, sur le plan socio-économique, Goma présente un profil contrasté. D'une part, la ville souffre d'un déficit chronique en infrastructures, d'une urbanisation désordonnée, d'un accès limité aux services publics de base, et d'une informalisation massive de l'économie. D'autre part, elle se distingue par un dynamisme entrepreneurial remarquable, impulsé par une population jeune, résiliente et largement éduquée. Ce dynamisme est partiellement soutenu par la présence d'organisations humanitaires internationales, de programmes de développement, et par des flux économiques transfrontaliers avec le Rwanda, qui offrent à certains entrepreneurs des opportunités d'intégration dans des chaînes de valeur régionales (Titeca & De Herdt, Real Governance

Beyond the 'Failed State': Negotiating Education in the Democratic Republic of the Congo., 2010).

La ville est régulièrement confrontée à des chocs exogènes aggravant sa vulnérabilité structurelle. D'abord les perturbations causées par les éruptions volcaniques de 2002 qui ont détruit la quasi-totalité des infrastructures économiques. Celle de Mai 2021 dont les dégâts ont été moindres, mais avec des influences importantes sur les capacités d'investissement de la population, a entraîné l'évacuation de près de 400000 personnes, a eu un impact dévastateur sur l'économie urbaine, interrompant de nombreuses activités commerciales et exposant les entreprises à des pertes majeures. Ces événements s'ajoutent aux crises sanitaires (COVID-19, Ebola), aux instabilités monétaires, et à l'absence de politiques publiques cohérentes en matière de développement économique local.

Dans ce contexte d'incertitude permanente, les entrepreneurs de Goma opèrent dans un environnement que l'on peut qualifier de « post-conflit chronique », où les menaces sécuritaires, les faiblesses institutionnelles et les vulnérabilités sociales coexistent avec des opportunités économiques fragmentées. Comprendre les trajectoires entrepreneuriales dans un tel cadre requiert une attention particulière aux capacités adaptatives, aux logiques d'innovation frugale, et à l'ancrage social des initiatives économiques. La résilience, dans ce contexte, ne se limite pas à la survie, mais implique un processus dynamique d'ajustement, de recomposition stratégique et d'apprentissage organisationnel continu (Berkes & Ross, *Community Resilience: Toward an Integrated Approach*, 2013).

Dans les économies fragiles, particulièrement en Afrique subsaharienne, l'entrepreneuriat est souvent présenté comme un levier de développement, d'inclusion sociale et de reconstruction post-conflit. Pourtant, peu d'études ont analysé de manière approfondie comment les entrepreneurs opèrent dans des contextes caractérisés par l'insécurité chronique, l'instabilité institutionnelle et la vulnérabilité économique. Ces environnements extrêmes remettent en question les modèles classiques de résilience organisationnelle, qui reposent généralement sur des institutions fonctionnelles, des dispositifs de soutien stables et une relative prévisibilité des marchés comme l'indiquent Doern, Williams & Vorley (Doern, Williams, & Vorley, *Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature.*, 2019).

L'étude de la résilience entrepreneuriale en zone de conflit s'avère donc particulièrement pertinente. Elle permet d'identifier les capacités d'adaptation, d'innovation et de survie mobilisées par des entrepreneurs qui, en dépit d'un environnement hostile, parviennent non seulement à maintenir leurs activités, mais parfois à les faire croître. Ces trajectoires, souvent invisibilisées par les approches quantitatives classiques, méritent une attention particulière car elles dévoilent des formes alternatives de gestion, d'organisation et de leadership en situation de crise post-conflit prolongée.

Le cas de Goma, à l'Est de la République Démocratique du Congo, offre un terrain d'étude emblématique. Cette ville, marquée par plus de deux décennies de conflits armés, de déplacements massifs de populations, de catastrophes naturelles telles que les éruptions du Nyiragongo en 2002 et 2021, mais aussi de fragilité institutionnelle persistante, abrite paradoxalement un écosystème entrepreneurial dynamique. De nombreuses start-ups, souvent portées par une jeunesse éduquée mais économiquement marginalisée, ont vu le jour dans ce contexte difficile. Elles développent des stratégies de contournement, d'innovation frugale et de mobilisation communautaire, qui traduisent une résilience endogène encore peu documentée.

À travers cet article, nous posons donc la problématique suivante : *Comment les start-ups parviennent-elles à assurer la survie, voire la croissance, des initiatives entrepreneuriales en contexte de conflit ? Spécifiquement, cette étude veut savoir quelles sont les stratégies de résilience mises en œuvre par les start-ups opérant à Goma ?*

Globalement, par leur capacité adaptative, les start-ups renforcent leur résilience, ce qui leur permet de se stabiliser dans ce contexte d'instabilité post-conflit de Goma.

Spécifiquement, l'accès à des réseaux de soutien formels et informels, à des dispositifs d'accompagnement et le renforcement des capacités à travers multiples formations, sont des stratégies de résilience mises en place par les start-ups dans la ville de Goma.

Au-delà de cette ambition théorique et pratique, l'article s'organise de manière structurée : Hormis la partie introductive, la première section est consacrée à la revue de littérature et à la formulation des hypothèses ; la deuxième expose la méthodologie adoptée ; la troisième présente et discute les résultats de l'enquête. Enfin, la conclusion

met en lumière les limites de l'étude, ses implications managériales ainsi que des perspectives pour de futures recherches.

II. Méthodologie

Cette étude a adopté une approche qualitative, centrée sur des études de cas multiples, afin de comprendre en profondeur les stratégies de résilience des start-ups à Goma. Elle a permis d'explorer les pratiques endogènes et les dynamiques organisationnelles dans des contextes de forte instabilité, tel que celui de la ville de Goma. Elle a aussi facilité l'analyser des interactions complexes entre les différentes dimensions de la résilience entrepreneuriale, notamment la capacité adaptative, l'innovation frugale, les réseaux sociaux et le leadership résilient.

1. Population et critères de sélection des start-ups

La population cible de cette étude a porté sur les start-ups opérant dans la ville de Goma depuis au moins deux ans, actives dans divers secteurs économiques notamment dans l'agroalimentaire, la technologie, les services et l'artisanat. La sélection a reposé sur plusieurs critères, afin de garantir que les entreprises étudiées soient représentatives des défis rencontrés dans un environnement instable :

Tableau 1. Population et critères de sélection des start-ups

Critère	Description	Justification
Ancienneté	2–5 ans	Capturer les start-ups ayant déjà expérimenté l'instabilité locale
Taille	2–20 employés	Focus sur les entreprises réellement impactées par la fragilité institutionnelle
Secteur	Agroalimentaire, services, technologies, artisanat	Observer les variations sectorielles dans les stratégies de résilience
Accès au réseau	Présence ou absence dans un réseau soutenant	Evaluer l'influence des dispositifs de soutien formels et informels

2. Echantillonnage

Un échantillonnage non probabiliste à choix raisonné a été utilisé, ciblant des entreprises qui remplissent les critères ci-dessus et qui présentent un potentiel d'information riche sur les pratiques de résilience. Cet échantillonnage a permis de sélectionner des cas typiques et exemplaires des entreprises qui ont résisté aux contraintes liées à la persistance des conflits.

Un échantillon de 15 à 20 start-ups a été retenu et considéré comme suffisant pour atteindre la saturation théorique des données, tout en permettant une analyse comparative entre les différents types de réseaux, secteurs et modèles d'affaires.

3. Instrument de collecte des données

L'outil principal de collecte des données a été un questionnaire structuré, complété par des entretiens semi-directifs pour approfondir les réponses et recueillir des informations qualitatives sur les pratiques endogènes et les stratégies informelles. Le questionnaire couvre trois dimensions principales :

- a. Capacité adaptative : réorientation des stratégies, diversification des activités, ajustement du modèle économique.
- b. Réseaux sociaux et dispositifs de soutien : participation à des formations, adhésion à des associations, capital social informel, accès au financement.
- c. Leadership résilient et innovation frugale : prise de décision rapide, gestion proactive des équipes, développement de solutions frugales, optimisation des ressources.

Les entretiens semi-directifs ont permis de compléter les informations quantitatives par des exemples concrets, des anecdotes et des perceptions personnelles des dirigeants sur la résilience de leur entreprise.

4. Techniques d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées selon deux niveaux :

- a. Analyse quantitative : les réponses aux échelles de Likert du questionnaire ont été codées et traitées statistiquement pour identifier des corrélations et tendances entre les dimensions de la résilience et la performance perçue des start-ups.
- b. Analyse qualitative : les entretiens ont été transcrits et analysés à l'aide d'une analyse thématique, permettant d'identifier les motifs récurrents, les stratégies d'adaptation et les interactions entre les dimensions de la résilience.

Cette double approche quantitative et qualitative, nous a garanti une triangulation des données, renforçant la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

5. Considérations éthiques

L'étude a respecté les principes éthiques fondamentaux comme la confidentialité des réponses, anonymat des participants, consentement éclairé et droit de retrait à tout moment. Les informations collectées ont été utilisées exclusivement à des fins académiques et pour formuler des recommandations pratiques pour l'accompagnement des start-ups en contexte fragile.

III. Résultats

1. Cadre théorique

La notion de résilience organisationnelle a émergé comme une réponse théorique à l'accroissement des incertitudes dans l'environnement des entreprises. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à se reconfigurer et à apprendre pour continuer à fonctionner efficacement Lengnick-Hall et al. (2011). En contexte de conflit, cette résilience prend une dimension particulière, en raison de la récurrence des perturbations et de l'instabilité systémique Shepherd & Williams (2014).

L'étude s'appuie sur une approche multidisciplinaire mobilisant plusieurs dimensions clés et qui sont généralement identifiées. Il s'agit particulièrement de :

- Capacité adaptative : on fait plus référence à l'aptitude de réorienter les stratégies, produits et modèles d'affaires.
- Réseaux sociaux et communautaires : en rapport avec la mobilisation du capital social pour compenser les défaillances institutionnelles.
- Leadership résilient : Faisant allusion à la prise de décision sous incertitude et gestion des équilibres internes et/ou externe. A cette dernière on peut associer l'approche de l'Innovation frugale où les structures se focalisent plus sur le développement de solutions peu coûteuses, adaptées aux ressources locales.

Ces dimensions servent de base à l'analyse des cas à Goma, en tenant compte de la littérature sur l'entrepreneuriat dans les environnements fragiles et informels Khanna & Palepu, 2010 ; Webb et al. (2013).

a. Résilience organisationnelle

La notion de résilience organisationnelle a émergé comme une réponse à l'accroissement des incertitudes dans l'environnement des entreprises. Selon Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011), elle renvoie à la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à se reconfigurer et à apprendre afin de continuer à fonctionner efficacement. Trois dimensions principales caractérisent cette résilience. Nous pouvons parler dans un premier temps de l'absorption des chocs qui se voit comme une capacité de l'organisation à continuer ses opérations malgré les perturbations. Il s'en suit la reconfiguration de la structure qui renvoi à l'aptitude à ajuster ses ressources et ses processus pour répondre aux nouvelles conditions et enfin l'apprentissage organisationnel qui, quant à lui, est beaucoup plus orienté vers capacité à tirer des enseignements des crises pour améliorer les stratégies futures.

Ces dimensions sont largement étudiées dans des contextes stables ou semi-stables. Cependant, leur applicabilité aux environnements instables, où les perturbations sont récurrentes et les institutions faibles, reste limitée Shepherd & Williams (2014).

b. Résilience entrepreneuriale en contexte fragile

La résilience entrepreneuriale adapte les concepts organisationnels aux réalités des entrepreneurs confrontés à l'instabilité. Elle ne se limite pas à la survie, mais inclut la capacité à innover et à tirer parti des opportunités même dans des environnements hostiles. Cette pratique est aussi appuyée par Doern, Williams & Vorley (2019).

Dans les zones de conflit, comme Goma, cette résilience se manifeste par :

- La flexibilité stratégique, qui permet aux entrepreneurs de modifier leurs produits, services et modèles d'affaires rapidement.
- La mobilisation du capital social, à travers les réseaux familiaux, communautaires ou professionnels, pour compenser les failles institutionnelles.
- La gestion proactive des risques, qui inclut la planification et l'anticipation des perturbations sécuritaires, économiques et logistiques.

Cette perspective met en lumière les spécificités des start-ups dans des environnements fragiles, qui développent des formes de résilience endogènes souvent invisibilisées par les approches classiques.

2. Modèles multidimensionnels de la résilience

L'étude de la résilience a connu une évolution notable, passant d'une approche centrée sur l'individu à une compréhension plus large, intégrant des dimensions sociales, institutionnelles et systémiques. Cette transformation a conduit à l'émergence de modèles multidimensionnels qui considèrent la résilience comme un processus complexe et dynamique, plutôt qu'une simple caractéristique individuelle. Plusieurs chercheurs ont proposé des modèles multidimensionnels pour analyser la résilience entrepreneuriale.

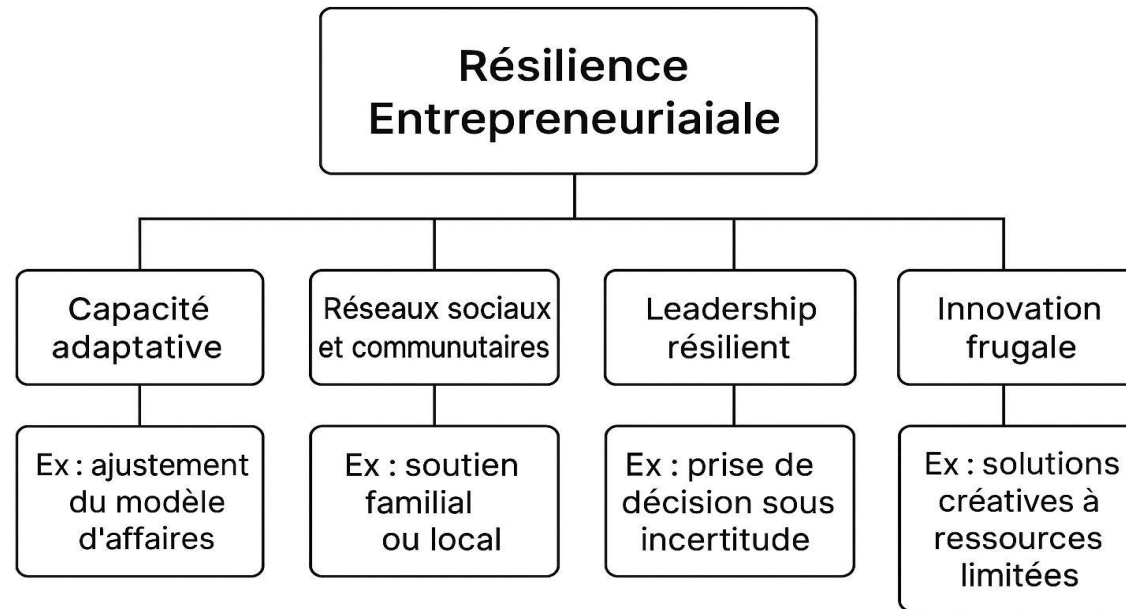
Tableau 2. Références clés et Manifestation dans les start-ups

Dimension	Définition / Description	Références clés	Manifestation dans les start-ups
Capacité adaptative	Aptitude à réorienter les stratégies, produits et modèles d'affaires face aux perturbations	Lengnick-Hall et al., 2011	Modification des produits/services, diversification, ajustement du modèle économique
Réseaux sociaux et communautaires	Mobilisation du capital social pour compenser la faiblesse des institutions	Khanna & Palepu, 2010 ; Webb et al., 2013	Appui familial, partenariats locaux, coopératives, collaboration avec la communauté
Leadership résilient	Prise de décision sous incertitude et gestion proactive des risques	Aldrich & Ruef, 2006	Gestion d'équipe en période de crise, anticipation des risques, maintien de la motivation
Innovation frugale	Développement de solutions peu coûteuses et adaptées aux ressources locales	Doern, Williams & Vorley, 2019	Utilisation de ressources limitées, solutions créatives face aux contraintes matérielles ou financières

Source : Lecture et analyse des rapports des Lengnick-Hall et al., et Khanna & Palepu, 2010 ; Webb et al

Ces dimensions servent de cadre analytique pour l'étude de cas à Goma, permettant de comprendre comment les start-ups locales maintiennent et développent leurs activités malgré un environnement instable.

Schema 1. Résilience entrepreneuriale



Source : Lectures et analyse des rapports des Lengnick-Hall et al., et Khanna & Palepu, 2010 ; Webb et al

3. Profil des structures

L'enquête a porté sur un échantillon de 17 start-ups à Goma, sélectionnées selon les critères de taille, d'ancienneté et de secteur d'activité. Les résultats de l'enquête indiquent que 35% des structures étudiées opèrent principalement dans l'agroalimentaire, contre 30% dans les services, 20 % dans la technologie et seulement 15 % dans l'artisanat. L'effectif des start-ups varie entre 3 et 18 employés, avec une ancienneté moyenne de 3,4 ans. La majorité des dirigeants soit 82 % ont un niveau d'éducation supérieur, et plus de la moitié ont bénéficié de formations ou de mentorat via des ONG ou des associations professionnelles.

Ces caractéristiques confirment que les entreprises sélectionnées sont représentatives des start-ups locales qui font face à l'instabilité chronique et aux contraintes institutionnelles propres à Goma. Elles constituent un échantillon pertinent pour analyser les stratégies endogènes de résilience.

4. Capacité adaptative et innovation frugale

Les résultats montrent que les start-ups enquêtées modifient régulièrement leurs produits et services en réponse aux perturbations du marché. 82 % des entreprises ont déclaré avoir diversifié leurs activités pour réduire les risques liés aux crises, tandis que 76 % ajustent régulièrement leur modèle économique pour s'adapter aux fluctuations de l'environnement.

Les entretiens semi-directifs confirment cette capacité d'adaptation : un dirigeant témoigne que « face à l'insécurité et aux pénuries, nous avons dû créer de nouvelles lignes de produits à moindre coût, tout en maintenant notre clientèle existante ». Ces résultats confirment les observations de Lengnick-Hall et al. (2011) et Tshibangu & Munganga (2019), selon lesquelles la capacité adaptative constitue un levier central de résilience organisationnelle dans des contextes instables. L'adaptabilité permet non seulement de survivre aux chocs immédiats, mais aussi de préparer l'entreprise à des perturbations futures.

5. Capital social et réseaux communautaires

Les données révèlent que l'accès aux réseaux formels et informels a un impact significatif sur la résilience des start-ups. Parmi les répondants, 65% participent à des associations professionnelles ou à des programmes de mentorat contre 71% qui estiment

que le soutien de la famille, des amis ou de la communauté locale contribue directement à la continuité de leurs activités. Par ailleurs, 58% ont obtenu un financement et des subventions et/ou ressources supplémentaires grâce à leur réseau.

Les entretiens mettent en évidence l'importance du capital social pour compenser les faiblesses institutionnelles et sécuritaires. 49% des start-ups ont pu sécuriser des locaux ou des approvisionnements en s'appuyant sur des partenaires communautaires, tandis que d'autres, évaluées à 21% ont accédé à des microcrédits grâce à des associations professionnelles. D'autres encore, soit 30% des start-ups, confirment avoir obtenu des subventions issues d'un concours national des plans d'affaires organisé par le Projet d'Appui au Développement des Micro-entreprises et des Petites et Moyennes Entreprises en partenariat avec la banque mondiale.

Ces résultats corroborent les conclusions de Baron & Markman (2003), Meliza & Prijadi (2023) et Rivers State (2024), qui soulignent que l'intégration dans des réseaux de soutien augmente la capacité des PME à résister aux crises et à maintenir leur croissance.

6. Leadership résilient et gestion des risques

Les réponses au questionnaire indiquent que les dirigeants font preuve d'un leadership proactif en période d'incertitude. Cela se confirme par 76% de répondants qui prennent rapidement des décisions stratégiques pour protéger l'entreprise contre 71% qui mobilisent efficacement leurs équipes pour maintenir la motivation et la coordination. D'autre part, 82% développent des solutions innovantes adaptées aux contraintes de ressources et 88% de dirigeants optimisent les ressources disponibles pour maintenir leurs activités.

Les entretiens illustrent des exemples concrets d'innovation frugale, tels que la réutilisation d'emballages, la substitution de matières premières ou la création de services adaptés aux besoins locaux à moindre coût. Ces observations confirment les travaux de Aldrich & Ruef (2006) et Doern, Williams & Vorley (2019), selon lesquels le leadership résilient et l'innovation frugale constituent des leviers essentiels pour la survie et la pérennisation des entreprises dans les environnements instables.

IV. Discussion

Les résultats de l'enquête menée auprès des start-ups de Goma mettent en évidence plusieurs tendances saillantes qui confirment la pertinence de la résilience entrepreneuriale dans un contexte marqué par des incertitudes structurelles.

En premier lieu, la distribution sectorielle montre que l'agroalimentaire (35%) et les services (30%) dominent largement l'écosystème entrepreneurial local, tandis que la technologie (20%) et l'artisanat (15%) sont moins représentés. Cette orientation sectorielle reflète une logique de survie et de proximité avec les besoins essentiels des ménages. Comme le notent Webb et al. (2013), dans les environnements fragiles, les entrepreneurs privilégient des secteurs liés à la subsistance et à la demande locale. Ainsi, les start-ups gomatraciennes ne s'inscrivent pas dans une logique de haute technologie globalisée, mais développent des modèles répondant directement aux urgences alimentaires, sanitaires et sociales.

En second lieu, les résultats confirment l'importance du capital humain dans la résilience. Plus de 82 % des dirigeants disposent d'un niveau d'éducation supérieur, et plus de la moitié ont bénéficié de formations ou de mentorat via des ONG et associations professionnelles. Ces données rejoignent les conclusions de Tshibangu & Munganga (2019), selon lesquelles l'accompagnement externe favorise la capacité d'adaptation des PME congolaises. De même, Meliza & Prijadi (2023) soulignent le rôle du capital humain dans la survie des microentreprises en contexte instable. On peut donc affirmer que l'investissement en éducation et formation constitue une ressource critique pour les entrepreneurs de Goma.

Troisièmement, la capacité adaptative ressort comme une stratégie dominante. En effet, 82 % des entreprises ont diversifié leurs activités, et 76 % ajustent régulièrement leur modèle économique pour s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Ces tendances confirment l'hypothèse spécifique et illustrent ce que Lengnick-Hall et al. (2011) décrivent comme une « capacité d'absorption et de reconfiguration organisationnelle ». En d'autres termes, les start-ups gomatraciennes ne subissent pas passivement les crises, mais réajustent en permanence leurs trajectoires pour limiter leur vulnérabilité.

Quatrièmement, le rôle du capital social apparaît déterminant. 65 % des répondants participent à des réseaux formels (associations, mentorat), 71 % reconnaissent le rôle essentiel du soutien familial et communautaire, et 58 % déclarent avoir accédé à des financements grâce à leurs réseaux. Ces résultats corroborent les travaux de Baron & Markman (2003) et de Williams & Shepherd (2016) sur le rôle des réseaux dans la performance entrepreneuriale. Plus localement, ils confirment la thèse de Tshibangu &

Munganga (2019) selon laquelle les réseaux jouent un rôle stratégique dans la résilience des PME congolaises.

Cinquièmement, le leadership résilient se manifeste de manière marquée. Plus des trois quarts des dirigeants (76 %) affirment prendre rapidement des décisions stratégiques en période d'incertitude, 71 % mobilisent efficacement leurs équipes, et une grande majorité adopte l'innovation frugale (82 %) et l'optimisation des ressources disponibles (88 %). Ces pratiques confirment l'hypothèse H3 et rejoignent les travaux de Shepherd & Williams (2014), qui soulignent que la capacité des dirigeants à prendre des décisions rapides et à mobiliser les ressources locales est au cœur de la survie entrepreneuriale dans les environnements extrêmes.

Globalement, l'analyse croisée des trois dimensions montre que la résilience des start-ups à Goma repose sur l'interaction entre la capacité adaptative, les réseaux sociaux et le leadership innovant. Les entreprises qui combinent ces leviers réussissent non seulement à survivre, mais parfois à croître malgré les perturbations récurrentes. Les résultats mettent en évidence une forme de résilience endogène, caractérisée par la créativité, l'agilité organisationnelle et la mobilisation communautaire, peu documentée dans les études quantitatives classiques. La comparaison avec la littérature internationale confirme que les principes généraux de la résilience organisationnelle sont pertinents, mais que leur application dans un contexte de conflit nécessite des adaptations spécifiques, notamment en matière de soutien communautaire et d'innovation frugale. L'étude démontre également l'importance de considérer simultanément toutes les dimensions de la résilience pour comprendre les dynamiques entrepreneuriales dans des environnements fragiles.

Conclusion

Cette étude a analysé la résilience des start-ups opérant à Goma, en se concentrant sur trois dimensions principales : la capacité adaptative, les réseaux sociaux et dispositifs de soutien, ainsi que le leadership résilient et l'innovation frugale. Les résultats montrent clairement que ces entreprises, malgré un environnement caractérisé par l'insécurité, l'instabilité institutionnelle et la vulnérabilité économique, parviennent non seulement à survivre, mais parfois à croître en mobilisant des stratégies endogènes innovantes et adaptées aux contraintes locales.

Les start-ups étudiées démontrent que la résilience entrepreneuriale ne se limite pas à la réaction face aux crises : elle inclut l'anticipation, l'adaptation, la créativité et la mobilisation des ressources disponibles, qu'elles soient matérielles, humaines ou

communautaires. Les résultats confirment que l'interaction entre les différentes dimensions de la résilience, en occurrence l'adaptation stratégique, les réseaux de soutien, le leadership et l'innovation frugale constitue un levier central pour la survie et le développement des entreprises en contexte de conflit.

Références bibliographiques

Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving (2nd ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving (2nd ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Autesserre, S. (2010). The trouble of Congo: Local violence and the failure of international peacebuilding. *CAMBRIDGE university Press*.

Baron, R., & Markman, G. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.

Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience: Toward an integrated approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20. .

Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community Resilience: Toward an Integrated Approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412.

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Taylor & Francis : Business asEntrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412.

Harper-Anderson, E., & Lewis, D. A. (2018). What makes entrepreneurship policy successful? An analysis of the evidence. . *Economic Development Quarterly, Thousand Oaks, CA: Sage.*, 32(2), 104–118.

Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston: MA: Harvard Business Press.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. .

Luc, P., Raymond, L., & Jacques, M. (2011). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*. Montréal, Canada: Presses de l'Université de Montréal.

Luc, V., Raymond, Q., & Jacques, M. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociale 4ème édition*. Paris: Dunod.

Meliza, E., & Prijadi, R. (2023). Strategic flexibility and microenterprise resilience in unstable environments: Evidence from Jakarta. *Journal of small business and enterprise development*. Bingley, UK: Emerald., , 30(4), 721–742.

Ozanne, L. K., Chowdhury, M., & Ateljevic, J. (2022). Social capital and dynamic capabilities for organizational resilience post-COVID-19: Evidence from SMEs in Australia and New Zealand. • Ozanne, L. K., Chowdhury, M., & Ateljevic, J. (2022). *Social capital and dynamic capabilities for organJournal of Business Research*, Amsterdam, Netherlands, 139, 71–83.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods (4th ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in fostering organizational resilience. • Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). *Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural dJournal of Management Studies*, • Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natur51(6), 952–994.

State, R. (2024). *Entrepreneurship resilience and growth in fragile contexts*. Nigeria: University of Port Harcourt Press.

Stearns, J. (2012). *North Kivu: The Background to Conflict in North Kivu Province of Eastern Congo*. Londres: Rift Valley Institute.

Titeca, K., & De Herdt, T. (2010). Real Governance Beyond the 'Failed State': Negotiating Education in the Democratic Republic of the Congo. *African Affairs*, 109(435), 567–586.

Titeca, K., & De Herdt, T. (2010). Regulation, cross-border trade and practical norms in West Nile, north-western Uganda. *Cambridge University Press*, 80(4), 573–594.

- Vlassenroot, K., & Raeymaekers, T. (2009). Kivu's Intractable Security Conundrum. *African Affairs*, 108(432), 475–484.
- Webb, J. W., Bruton, G. D., & Tihanyi, L. (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 598–614.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. • Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). *Building resilience or providing sustenance: Different paths Academy of Management Journal*, • Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent v59(6), 2069–2102.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.

