

Contribution à l'étude des facteurs déterminants de la survie des organisations à but non marchand : Une revue systématique de la littérature

Contribution to the study of the determinants of nonprofit organization survival: A systematic literature review

Asmaa Sarti^{1*}, Abdallah Sadik¹

¹Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

*Corresponding author: asmaa.sarti.62@edu.uiz.ac.ma

Résumé

Dans un contexte marqué par la rareté des ressources, les pressions institutionnelles et les attentes croissantes des parties prenantes, la survie des organisations à but non marchand (OBNM) constitue un enjeu majeur. Cette étude vise à identifier les principaux déterminants de cette survie à travers une revue systématique de la littérature fondée sur le protocole PRISMA. Les résultats montrent que la survie des OBNM est un phénomène multidimensionnel reposant sur l'interaction de plusieurs facteurs, notamment le bricolage social, l'innovation frugale, la résilience organisationnelle, les capacités d'apprentissage, le capital psychologique, les compétences entrepreneuriales, les ressources stratégiques, les capacités dynamiques, le capital social, ainsi que les relations partenariales, la légitimité institutionnelle et la co-création de valeur avec les parties prenantes. L'étude met également en évidence la fragmentation de la littérature et propose une vision intégrée des déterminants de la survie des OBNM, offrant des contributions théoriques et des implications managériales pour renforcer leur pérennité.

Mots clés : Survie organisationnelle ; Organisations à but non marchand ; Revue systématique ; Facteurs déterminants.

Abstract

In an increasingly uncertain environment characterized by resource scarcity, institutional pressures, and growing stakeholder expectations, the survival of nonprofit organizations (NPOs) has become a major concern for both researchers and practitioners. This study aims to identify the key determinants of NPO survival through a systematic literature review based on the PRISMA protocol. The findings reveal that NPO survival is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction of several factors, including social bricolage, frugal innovation, organizational resilience, organizational learning capabilities, psychological capital, entrepreneurial competencies, strategic resources, dynamic capabilities, social capital, partnership networks, institutional legitimacy, and stakeholder value co-creation. The review also highlights the fragmented nature of the existing literature and proposes an integrated perspective on the determinants of NPO survival. The study contributes to theory by consolidating dispersed knowledge and offers practical implications for managers and policymakers seeking to enhance the long-term sustainability and resilience of nonprofit organizations.

Keywords : Organizational survival; Nonprofit organizations; Systematic review; Determinant factors.

1. Introduction

Ces dernières années, les organisations à but non marchand (OBNM) ont connu une croissance remarquable, s'affirmant comme des acteurs incontournables dans la fourniture de biens et services d'intérêt général, ainsi que dans la réponse aux défis sociaux, économiques et environnementaux. Leur importance s'est accrue notamment dans des contextes où l'État tend à se désengager et où les besoins sociaux augmentent, ce qui les place au centre des processus de développement et de lien social. Néanmoins, ces organisations évoluent dans des cadres de plus en plus instables et complexes, marqués par la pénurie de ressources, la dépendance aux financements extérieurs, des exigences institutionnelles accrues et des pressions croissantes de la part des parties prenantes. Dans ce contexte, la question de leur pérennité organisationnelle devient un enjeu majeur, suscitant un intérêt grandissant dans la littérature en sciences de gestion et en économie. Malgré cette attention accrue, les travaux existants présentent des limites importantes. En effet, la littérature sur la survie des OBNM demeure fragmentée et dispersée, avec une prédominance d'approches unidimensionnelles qui privilégient certains facteurs au détriment d'une vision globale et intégrée. Les recherches se focalisent souvent soit sur les aspects financiers, soit sur les dimensions organisationnelles ou institutionnelles, sans véritable articulation entre ces différentes perspectives. Cette absence de consensus théorique et de cadre analytique unifié rend difficile la compréhension des mécanismes complexes qui sous-tendent la survie des OBNM, et limite la capacité à identifier les déterminants clés de manière systématique et cumulative.

Partant de ce constat, cette étude vise principalement à proposer une revue systématique de la littérature, en vue d'examiner, de regrouper et d'organiser les connaissances actuelles concernant les facteurs déterminant la survie des OBNM. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les principaux facteurs explicatifs de la survie, d'examiner les cadres théoriques mobilisés, et de mettre en évidence les convergences, divergences et lacunes dans les recherches antérieures. En s'appuyant sur une démarche méthodologique rigoureuse inspirée du protocole PRISMA, cette étude vise également à proposer une lecture intégrée et multidimensionnelle du concept de survie, en articulant les apports des approches économiques, organisationnelles et socio-économiques. Donc, La question de recherche qui guide ce travail est donc la suivante : Comment les organisations à but non marchand (OBNM) parviennent-elles à assurer leur survie dans un environnement marqué par l'instabilité, la rareté des ressources, la dépendance aux financements extérieurs, des pressions institutionnelles et parties prenantes accrues, ainsi que par le désengagement de l'État ?

Cette recherche présente un double intérêt. D'un point de vue théorique, elle participe à l'unification et à l'organisation d'un domaine de recherche encore fragmenté, en proposant une lecture à la fois synthétique et critique de la littérature existante et en jetant les fondements d'un cadre conceptuel intégrateur. Sur le plan pratique, elle fournit des éléments d'analyse utiles aux dirigeants et aux parties prenantes des OBNM, en mettant en lumière les leviers susceptibles de renforcer leur capacité de survie dans des environnements incertains. Ainsi, cette étude participe à une meilleure compréhension des conditions de pérennité des organisations engagées dans la production de valeur sociale. Enfin, le présent article s'organise comme suit : la première section présente le cadre conceptuel relatif aux organisations à but non marchand ainsi qu'à la survie organisationnelle ; la deuxième section décrit la méthodologie de la revue systématique, en précisant le protocole de recherche, les critères de sélection et le processus d'analyse des études retenues ; la troisième section expose les résultats de la revue, en mettant en évidence les principaux déterminants de la survie des

OBNM ainsi que les cadres théoriques mobilisés ; la dernière section propose une discussion critique des résultats et souligne les implications théoriques et managériales.

2. Cadre conceptuel

Dans le but de mieux appréhender la thématique étudiée, notre analyse s'articulera autour de la clarification des deux concepts centraux de la recherche, à savoir les organisations à but non marchand et la survie organisationnelle.

2.1. Les organisations à but non marchand

Les Organisations à But Non Marchand (OBNM) se définissent comme des entités juridiques structurées dont la finalité première est la poursuite de l'intérêt général ou la défense d'une cause spécifique, sans objectif lucratif pour leurs membres ou actionnaires. D'après Defourny et Nyssens (2013), elles se distinguent fondamentalement des organisations marchandes par leur orientation sociale et par la manière dont elles redistribuent leurs excédents. Salamon et Anheier (1997) précisent que ces organisations interviennent dans un large éventail de domaines, notamment social, culturel, éducatif, sanitaire, environnemental et communautaire. Leur légitimité découle principalement de leur capacité à remplir une mission d'intérêt collectif tout en préservant la confiance de leurs parties prenantes. La spécificité des Organisations à But Non Marchand (OBNM) repose sur un ensemble de caractéristiques fondamentales qui les distinguent des organisations traditionnelles. Leur finalité est résolument non lucrative, impliquant l'absence de distribution des bénéfices aux membres ou aux actionnaires. Comme le souligne Laville (2010), les éventuels excédents générés sont systématiquement réinvestis dans la poursuite de la mission sociale. Leur mode de gouvernance adopte le plus souvent une forme participative ou associative, favorisant la contribution active des différentes parties prenantes.

Sur le plan économique, ces organisations se caractérisent par une hybridation des ressources, combinant subventions publiques, dons privés, mécénat, et parfois revenus issus d'activités marchandes. Evers et Laville (2004) indiquent qu'elles s'inscrivent pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), se positionnant ainsi comme une « troisième voie » entre l'État et le marché. Dans ce cadre, une Organisation à But Non Marchand (OBNM) se reconnaît à cinq critères conjonctifs : l'interdiction statutaire de distribuer d'éventuels bénéfices à ses membres ou dirigeants (non-lucrativité) ; une mission explicitement tournée vers l'intérêt général ou une cause spécifique (sociale, culturelle, sanitaire, éducative, environnementale ou communautaire) ; une gouvernance participative ou associative non contrôlée par des intérêts lucratifs ; une hybridation des ressources combinant au moins deux sources de financement parmi subventions publiques, dons, mécénat, cotisations ou revenus marchands réinvestis ; et une autonomie juridique et gestionnaire, c'est-à-dire qu'elle dispose de sa propre personnalité morale sans être placée sous le contrôle d'une autorité publique ni d'une entreprise lucrative. Cette combinaison de traits observables permet de distinguer concrètement une OBNM d'une entreprise classique, d'un service public ou d'une structure informelle.

2.2. La survie organisationnelle

Selon Sammut (1998) et Tàmassy (2006), la survie organisationnelle constitue la capacité essentielle d'une structure à maintenir son existence et à assurer la continuité de ses activités. Littunen, Storhammar et Nenonen (1998) la définissent comme le seuil minimal de réussite organisationnelle et la première étape vers le succès. Cette notion ne se limite pas à la simple absence de disparition ; elle renvoie à un processus actif de maintien des fonctions vitales de

l'organisation. La survie garantit la continuité immédiate, la résilience permet l'adaptation et le rebond face aux perturbations, tandis que la durabilité traduit une orientation stratégique de long terme intégrant à la fois performance et responsabilité. Ces trois dimensions, à la fois distinctes et complémentaires, offrent une lecture globale de la pérennité organisationnelle, particulièrement pertinente pour les structures évoluant dans des environnements complexes et incertains.

Witt (2004) ainsi que Lasch et al. (2005) envisagent la survie comme un état à la fois dynamique et évolutif, engageant l'organisation dans un processus permanent d'adaptation. Teurlai (2004) met l'accent sur sa nature processuelle, faisant de la survie une phase déterminante d'apprentissage organisationnel. Cette dimension processuelle confère à la survie un rôle structurant, au cours duquel l'organisation développe progressivement ses routines et consolide ses capacités internes. La dimension temporelle de la survie varie selon les approches retenues par les chercheurs. Brüderl, Preisendörfer et Ziegler (1992) l'analysent sur une période de cinq ans, tandis que Gartner, Starr et Bhat (1998) fixent un seuil de quatre ans. Ciavarella et al. (2004) privilégient une perspective longitudinale sur huit ans, alors que Singh (1997) étend l'observation à un horizon de trente ans.

Par conséquent, la survie organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à prolonger son existence au-delà de sa phase de création, en évitant la disparition prématurée et en assurant la continuité de ses activités sur une durée suffisante pour poser les fondations de son développement futur. Elle représente une étape préalable et indispensable au succès, permettant à l'organisation de mobiliser ses ressources, de s'ancrer dans son environnement et de consolider sa légitimité. La survie ne constitue pas une finalité en soi ; elle s'inscrit dans un processus dynamique d'adaptation et de consolidation, situé entre la naissance de l'organisation et sa pérennisation, comprise comme une trajectoire stable et durable. Sa temporalité varie selon les approches, oscillant de quelques années à plusieurs décennies, et elle se distingue de l'échec entrepreneurial, lequel peut prendre différentes formes, allant de la faillite à la revente stratégique.

3. Méthodologie

Afin de garantir la rigueur et la transparence du processus de recherche, cette étude adopte une méthodologie de revue systématique qualitative fondée sur le modèle SPIDER (Sample, Phenomenon of Interest, Design, Evaluation, Research type), reconnu pour sa pertinence dans les recherches à visée exploratoire et conceptuelle (Cooke et al., 2012). Ce cadre méthodologique offre une approche structurée pour identifier, sélectionner, analyser et synthétiser de manière critique les travaux existants portant sur les facteurs déterminants de la survie des organisations à but non marchand.

3.1. Stratégie de recherche documentaire

La présente étude adopte une approche systématique, se basant sur la revue de littérature systématique, afin d'obtenir une compréhension qualitative du corpus scientifique étudié. La revue systématique suit une démarche rigoureuse et transparente, visant à identifier, sélectionner, évaluer et synthétiser les travaux pertinents selon des critères préalablement définis. Le modèle SPIDER (Sample, Phenomenon of Interest, Design, Evaluation, Research type) a été choisi pour structurer la recherche documentaire, en raison de sa pertinence pour les études exploratoires et conceptuelles.

3.2. Sélection des mots clés de recherche

La définition des mots-clés constitue une étape essentielle pour garantir la pertinence et l'exhaustivité de la recherche documentaire. Dans le cadre de cette revue systématique sur la survie des organisations à but non marchand (OBNM), la sélection des mots-clés s'est structurée selon les dimensions du modèle SPIDER :

- **Sample (Population/Échantillon)**

Les mots-clés reflètent le type d'organisation étudiée : “nonprofit organization”, “non-profit organization”, “social enterprise”, “third sector”, “association”, “foundation”.

Cette sélection permet d'englober l'ensemble des formes d'OBNM dans différents contextes géographiques et sectoriels.

- **Phenomenon of Interest (Phénomène central)**

Les termes choisis décrivent le phénomène étudié : “survival”, “resilience”, “sustainability”, “longevity”, “continuity”. Ils permettent de couvrir la diversité des approches conceptuelles relatives à la pérennité organisationnelle.

- **Design (Type d'étude) et Research type**

Bien que ces dimensions ne soient pas directement reflétées par les mots-clés, des filtres méthodologiques ont été appliqués pour retenir uniquement les études qualitatives, conceptuelles ou théoriques, publiées dans des revues évaluées par les pairs.

- **Evaluation (Résultats ou indicateurs)**

Des termes spécifiques ont été ajoutés pour identifier les études portant sur les facteurs influençant la survie : “determinants”, “factors”, “predictors”, “influence”, “effect”. Ils permettent de cibler les variables explicatives et les conditions favorisant la pérennité des organisations.

- **Combinaison des mots-clés**

Les mots-clés ont été combinés à l'aide d'opérateurs booléens pour affiner la recherche :

(“nonprofit organization” OR “non-profit organization” OR “ Association” OR “Foundation” OR “social enterprise” OR “third sector” OR “Associative sector”)AND (“survival” OR “Perennity” OR “sustainability” OR “Viability” OR “continuity” OR “longevity”)AND (“factors” OR “determinants” OR “predictors” OR “influence” OR “impact” OR “effect”)

Cette stratégie garantit une couverture large et pertinente des publications scientifiques sur la survie des OBNM, tout en ciblant spécifiquement les études correspondant aux dimensions conceptuelles et analytiques définies par la revue.

3.3. Critères d'inclusion et d'exclusion

Pour la sélection des documents dans le cadre de cette étude, plusieurs critères ont été définis. La période de publication retenue s'étend de 2015 à 2026, excluant ainsi toute publication antérieure à 2015. Seuls les articles de journaux ont été considérés, tandis que tous les autres types de documents ont été exclus. Concernant la phase de publication, seuls les articles dans leur version finale ont été inclus, les articles en cours de publication étant écartés. La recherche a été limitée aux publications en français et en anglais, excluant celles rédigées dans d'autres langues. Enfin, pour ce qui est des domaines de recherche, seuls les travaux

appartenant aux domaines des affaires, de la gestion et de la comptabilité ont été pris en compte, toutes les publications relevant d'autres domaines étant exclues.

Tableau 1 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Critères de Sélection	Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Période de publication	2015 à 2026.	<2015
Type de document	Articles de journal.	Tous les documents autres que les articles de journal.
Phase de publication	Version finale.	Articles en cours de publication.
Langue	Français et Anglais.	Autre langue français ou anglais.
Domaines de recherche	Publications appartenant aux domaines : Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance & Social Sciences.	Toutes les publications appartenant aux domaines autres que : Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance & Social Sciences.
Mots clés	Mots clés en lien avec sujet	Mots clés n'ayant aucune relation avec le sujet.

Source : élaboré par les auteurs

3.4. Caractéristiques des études incluses

Les 26 articles couvrent 15 pays (Espagne, Nigeria, Pologne, Inde, France, Arabie Saoudite, Autriche, Malaisie, Écosse, Italie, Tanzanie, Afrique du Sud, Tunisie, Royaume-Uni, États-Unis, Vietnam). Les méthodologies sont mixtes : 12 études qualitatives (études de cas, ethnographies, entretiens), 13 quantitatives (régressions, SEM, analyses de survie) et 1 mixte. Les contextes incluent des crises (COVID-19, crise migratoire) et des environnements de ressources rares. Le diagramme (Figure 1) décrit le processus de sélection des études à partir de deux bases de données (Scopus et Web of Science).

Étape 1 – Identification : 127 références ont été trouvées sur Scopus et 180 sur Web of Science, soit un total de 307.

43 références étaient en double (présentes dans les deux bases) et ont été supprimées.

Étape 2 – Screening (première sélection sur titre et résumé) : Après suppression des doublons, 264 références ont été examinées.

151 références ont été exclues à ce stade. Il reste 113 rapports pour lesquels on a cherché à obtenir le texte intégral.

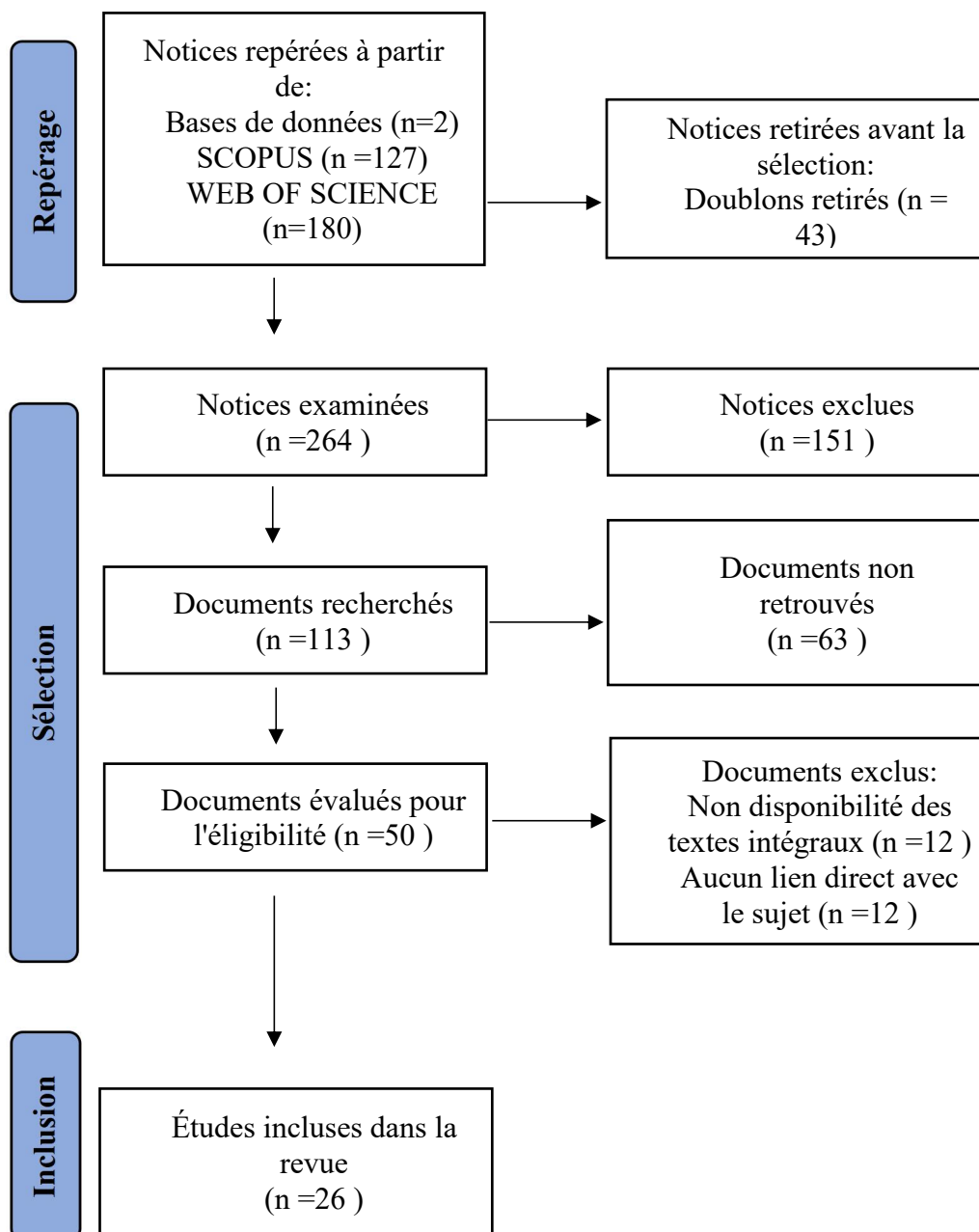
Étape 3 – Recherche des textes intégraux : Sur ces 113 rapports, 63 rapports n'ont pas pu être récupérés en texte intégral malgré les tentatives d'accès effectuées ; ces documents sont restés inaccessibles au stade de l'obtention du texte intégral. 50 rapports ont été obtenus et évalués pour leur éligibilité.

Étape 4 – Évaluation de l'éligibilité : Sur les 50 rapports évalués en texte intégral, 24 ont été exclus. Les raisons d'exclusion sont :

- 12 rapports non disponibles en texte intégral (malgré la recherche) : 12 rapports non disponibles en texte intégral (malgré les recherches effectuées) : ces 12 exclusions correspondent à des articles dont le texte intégral a été récupéré, mais jugé insuffisant ou incomplet pour être inclus dans l'analyse.
- 12 rapports sans lien direct avec le sujet de la revue

Étape 5 – Inclusion finale : 26 nouvelles études ont été incluses dans la revue.

Figure 1 : Diagramme représentant le Protocole PRISMA



Source : élaboré par les auteurs à l'aide de l'application PRISMA Flow Diagram

Tableau 2 : Analyse arithmétique du Protocole PRISMA

Étape	Effectif	Taux de perte (cumulé)	Interprétation
Identification initiale	307	–	Base de données (Scopus + WoS)
Après suppression doublons	264	14 %	Doublons modérés (14 %)
Après screening titre/résumé	113	57 % (par rapport à 264)	Forte exclusion : 151/264 → beaucoup de hors-sujet
Après recherche des textes intégraux	50	81 % (cumulé depuis 264)	Taux de non-récupération très élevé : 63/113 (56 % des rapports recherchés)
Après évaluation texte intégral	26	90 % (cumulé depuis 264)	Sur 50 évalués, 24 exclus (48 %) principalement pour absence de texte intégral (12) et hors-sujet (12)
Taux d'inclusion final	26 / 307	8,5 %	Sélection stricte

Source : élaboré par les auteurs en se basant sur le diagramme PRISMA

3.5. Méthode d'analyse qualitative des données et construction des thèmes

L'analyse thématique des 26 études incluses a été réalisée par codage manuel des données. Les catégories thématiques ont été élaborées de manière progressive à partir d'une lecture approfondie et répétée des articles, selon une logique de comparaison constante. Les données ont été ensuite regroupées, confrontées et affinées de façon itérative afin de faire émerger les principales thématiques présentées dans les résultats.

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats

L'analyse thématique des 26 études incluses a permis de faire émerger cinq grandes catégories.

4.1.1. Facteurs de survie et de résilience

Plusieurs études examinent directement les déterminants de la longévité des jeunes entreprises.

Capital initial et ressources : En Tunisie, le montant du capital investi au démarrage et la structure de la clientèle sont les facteurs les plus prédictifs de la survie (Ayadi & Zouari Ghorbel, 2018). Aux États-Unis, le financement par des business angels ou par emprunt réduit le risque d'échec de 71 à 86 %, tandis que les subventions publiques augmentent le risque (Keogh & Johnson, 2021).

Innovation et brevets : En Italie, la détention de brevets ou de licences logicielles est le prédicteur le plus puissant de survie des start-ups, contrairement aux seules dépenses de R&D (Arcuri et al., 2024). L'effet maximal est obtenu en combinant R&D, personnel qualifié et brevets.

Compétences de l'entrepreneur : En Tanzanie, les compétences personnelles (auto-efficacité, résilience) influencent la durabilité des PME via l'innovation entrepreneuriale (médiation partielle) (Ismail, 2022). En Arabie Saoudite, les facteurs individuels et le soutien institutionnel sont critiques (Al-Tit et al., 2019).

Résilience en contexte de crise : En France, les OBNL culturelles ont vu leur trésorerie réduite à 3 mois en moyenne pendant le COVID-19, mais 60 % ont engagé des réformes (digitalisation, gouvernance) pour assurer leur persistance (Plaisance, 2022). Une étude internationale sur 100 PME montre que la solidarité et l'innovation sociale (production de masques, télémédecine) sont des réponses plus efficaces que la simple « survie » (Roloff, 2023).

4.1.2. Innovation sociale et bricolage (social bricolage)

Un groupe d'études mobilise le concept de bricolage « faire avec les moyens du bord » comme stratégie de création de valeur.

- Bricolage dans les entreprises sociales culturelles : En Italie du Sud, 15 organisations de gestion du patrimoine culturel mineur utilisent neuf stratégies de bricolage (co-participation, subventions croisées, leadership génératif, etc.) pour innover leur modèle d'affaires (Scuotto et al., 2023).
- Bricolage sur le très long terme : Au Royaume-Uni, l'étude ethnographique d'un club de boxe amateur (White Rose Boxing Club) sur 80 ans montre que le bricolage entrepreneurial et relationnel (refus de payer le loyer pendant la COVID, recherche de sponsors locaux) a assuré la survie, portée par une figure de « père de substitution » (Appleton & Holt, 2026).
- Bricolage et COVID-19 : Les restaurants de curry bangladais à Londres ont survécu grâce à un bricolage mêlant retranchement, persévérance et adoption rapide des plateformes de livraison, appuyés par les réseaux communautaires (Razzak et al., 2023).

4.1.3. Dérive de mission (mission drift) et identité organisationnelle

Deux études approfondissent les risques liés à la professionnalisation et à la dépendance aux financeurs.

- Oubli organisationnel : Une OBNL danoise créant des jardins scolaires a subi une dilution de son identité en se focalisant exclusivement sur le futur pour répondre aux exigences des donateurs, entraînant une perte de mémoire historique. La restauration est passée par un retour au passé (Cappelen & Pedersen, 2021).
- Marketisation en Pologne : L'analyse de 3 800 ONG montre que l'adoption d'activités commerciales (marketisation) apporte une indépendance financière, mais ne concerne que 7,6 % des facteurs explicatifs ; la planification pluriannuelle et le manque de financements permanents sont les principaux déterminants (Mikołajczak, 2019).

4.1.4. Financement hybride et investissement d'impact

L'article conceptuel de Martin (2015) propose une typologie des besoins selon que l'entreprise sociale produit des biens publics (subventions, obligations à impact social) ou des biens privés (dette, capitaux propres). Les Social Impact Bonds (SIBs) sont présentés comme une innovation prometteuse mais politiquement sensible. Une leçon tirée de la microfinance indienne (SKS) souligne le danger d'une dérive vers le profit sans ajustement de la mission.

4.1.5. Rôle du capital psychologique, de l'apprentissage et de la gouvernance

Plusieurs études mettent en avant des facteurs « **mous** ».

- Capital psychologique : En Arabie Saoudite, l'auto-efficacité et l'optimisme aident au lancement des entreprises sociales, tandis que l'espoir et la résilience sont cruciaux pour la survie face à un environnement réglementaire perçu comme un « labyrinthe » (Schwarz et al., 2024).
- Apprentissage organisationnel : En Afrique du Sud, quatre capacités d'apprentissage (conversion des connaissances, gestion des risques, dialogue, décision participative) sont positivement liées à l'innovation sociale (Urban & Gaffurini, 2017).
- Propriété psychologique et identité : En Chine, le sentiment de propriété psychologique des employés et le soutien social améliorent la résilience organisationnelle via la médiation de l'identité organisationnelle (He et al., 2022).
- Succession du fondateur : En Inde, la « centralité de l'entrepreneur social » rend la succession critique. Le conseil d'administration et l'adéquation du successeur à la mission sociale sont plus importants que son expérience sectorielle (Bacq et al., 2019).

4.1.6. Autres thèmes transversaux

- Marketing entrepreneurial : Au Nigeria, sept dimensions sur huit (proactivité, innovation, prise de risque calculée, etc.) influencent positivement la survie des entreprises sociales ; la proactivité est le meilleur indicateur (Nwankwo & Kanyangale, 2024).
- Reporting intégré : En Espagne, le reporting intégré (RI) est peu adopté (9 organisations entre 2017-2020) mais permet une meilleure identification des parties prenantes et de la création de valeur, malgré des difficultés à définir des KPI (Brusca et al., 2022).
- Co-crédation de valeur : En Écosse, une association de logement social utilise la co-crédation avec les parties prenantes pour dépasser les contraintes de ressources et arbitrer entre économies immédiates et durabilité (Brown & Pattinson, 2024).
- Innovation sociale d'entreprise (CSI) : En Italie, l'innovation sociale est positivement liée aux objectifs sociaux dans les PME, principalement pour gagner une légitimité locale (Vrontis et al., 2021).

4.2. Discussion

4.2.1. Principaux enseignements intégratifs

La revue met en évidence trois mécanismes centraux pour la survie et la durabilité des organisations :

- Le bricolage social comme stratégie permanente : Contrairement à l'idée qu'il s'agit d'une solution temporaire, plusieurs études (club de boxe anglais, OES culturelles italiennes, restaurants bangladais) montrent que le bricolage, combinant ressources locales, réseaux informels et improvisation –est une compétence durable de résilience. Ce résultat rejoint les travaux de Baker & Nelson (2005) mais l'étend aux organisations très âgées.
- La complémentarité entre innovation et compétences : L'innovation seule (dépenses de R&D) n'est pas un gage de survie ; c'est sa « productivité » (brevets, personnel qualifié) qui importe (Arcuri et al., 2024 ; Ismail, 2022). De même, le capital psychologique (auto-

efficacité, résilience) agit comme un modérateur de la perception des contraintes institutionnelles (Schwarz et al., 2024).

La tension mission/marché : La marketisation et la recherche de financements hybrides peuvent à la fois sauver l'organisation (indépendance financière) et menacer son identité (dérive de mission, oubli organisationnel). L'équilibre passe par une gouvernance qui maintient une mémoire historique (Cappelen & Pedersen, 2021) et par des processus budgétaires participatifs (Tuan & Rajagopal, 2022).

4.2.2. Implications pratiques et politiques

- Pour les managers d'OBNM : valoriser le bricolage, former aux compétences psychosociales, et instaurer des rituels de rappel de la mission (récits, archives).
- Pour les décideurs publics : simplifier les régulations (Arabie Saoudite), soutenir des programmes d'éducation financière ciblant les seniors (États-Unis), et remplacer les subventions automatiques par des financements basés sur la performance (SIBs) ou des prêts angel.
- Pour les incubateurs : intégrer des modules de « productivité de l'innovation » et de bricolage plutôt que de simples exonérations fiscales.

5. Conclusion

Cette revue systématique, fondée sur 26 études empiriques sélectionnées selon le protocole PRISMA, permet de mieux comprendre les dynamiques complexes qui sous-tendent la survie, la résilience et l'innovation au sein des organisations hybrides, notamment les organisations à but non lucratif, les entreprises sociales et, dans une moindre mesure, les PME. Les résultats mettent en évidence une pluralité de facteurs interdépendants, confirmant que la survie organisationnelle ne peut être expliquée par une logique unique, mais résulte d'une combinaison de capacités internes, de ressources externes et de dynamiques institutionnelles. L'un des apports majeurs de cette synthèse réside dans la mise en évidence du rôle structurant du bricolage social et de l'innovation frugale comme pratiques pérennes, dépassant largement le cadre des situations de pénurie ponctuelle. Par ailleurs, la survie organisationnelle apparaît fortement corrélée à la qualité des ressources mobilisées et à leur transformation efficace en résultats tangibles, davantage qu'à leur simple abondance. Les compétences entrepreneuriales individuelles, notamment le capital psychologique, jouent également un rôle déterminant dans la capacité d'adaptation et de persistance des organisations.

La revue souligne également la tension permanente entre mission sociale et viabilité économique, illustrant les risques de dérive de mission dans les processus de marketisation, mais aussi la nécessité de préserver une identité organisationnelle cohérente à travers des mécanismes de mémoire et d'apprentissage collectif. Dans ce cadre, la résilience en contexte de crise, notamment observée durant la pandémie de COVID-19, met en lumière l'importance des logiques de solidarité écosystémique et des capacités d'adaptation organisationnelle, dépassant les stratégies de survie purement financières. Sur le plan théorique, ces résultats contribuent à enrichir l'articulation entre la Resource-Based View, les théories de l'innovation et les approches de la résilience organisationnelle, tout en introduisant des concepts clés tels que la productivité de l'innovation ou encore le capital psychologique comme levier explicatif de la survie. Sur le plan managérial, ils invitent les acteurs de l'économie sociale à renforcer leurs capacités d'apprentissage, à structurer leurs pratiques de bricolage et à institutionnaliser la préservation de leur mission sociale.

Enfin, plusieurs pistes de recherche futures se dégagent, en particulier le développement d'études longitudinales, l'approfondissement des mécanismes de médiation, l'intégration des échecs organisationnels, ainsi que l'opérationnalisation plus fine de la productivité de l'innovation dans les contextes non lucratifs. De même, la question des processus de succession et de transmission des missions sociales apparaît comme un champ encore largement sous-exploré. En définitive, cette revue met en lumière la nature multidimensionnelle et évolutive de la survie organisationnelle, confirmant que celle-ci repose autant sur des ressources tangibles que sur des capacités cognitives, relationnelles et institutionnelles, invitant ainsi à une lecture intégrée et dynamique des organisations hybrides.

Références bibliographiques

- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia: Insights from sustainability perspective. *Administrative Sciences*.
- Appleton, S. W., & Holt, D. (2026). Social bricoleur entrepreneurs—Exploring the case of John Hall and his White Rose Boxing Club. *Social Enterprise Journal*.
- Arcuri, M. C., Russo, I., & Gandolfi, G. (2024). Productivity of innovation: The effect of innovativeness on start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*.
- Ayadi, S., & Zouari Ghorbel, S. (2018). Relevance of the Mann–Whitney–Wilcoxon test in the survival analysis of newly established companies in Tunisia (Case of the Sfax region). *Journal of Global Entrepreneurship Research*.
- Bacq, S., Janssen, F., & Noël, C. (2019). What happens next? A qualitative study of founder succession in social enterprises. *Journal of Small Business Management*, 57(3).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brown, D. M., & Pattinson, S. (2024). Co-creating sustainable value within a social enterprise: The case of Digital Homes Housing Association. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227–242.
- Brusca, I., Blasco, P., & Labrador, M. (2022). Accountability in nonprofit organisations: The value of integrated reporting for the case of Spain. *CIRIEC-España*, 106.
- Cappelen, S. M., & Pedersen, J. S. (2021). Hijacked by hope: Dynamics of mission drift and identity dilution in a nonprofit organization. *RAE-Revista de Administração de Empresas*.
- Cooke, P., Asheim, B., Boschma, R., Martin, R., Schwartz, D., & Tödtling, F. (Eds.). (2012). *Handbook of regional innovation and growth*. Edward Elgar Publishing.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social co-operatives: When social enterprises meet the cooperative tradition. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 11–33.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

- He, K., Oláh, J., & Hasan, M. (2022). The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: The mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3).
- Ismail, I. J. (2022). Entrepreneurs' competencies and sustainability of small and medium enterprises in Tanzania: A mediating effect of entrepreneurial innovations. *Cogent Business & Management*.
- Kabo, F. W. (2021). Effet de l'alphabétisation financière sur l'entrepreneuriat : Utilisation de l'analyse de survie pour examiner les différences entre les entrepreneurs âgés et jeunes. *Esic Market Economics and Business Journal*.
- Keogh, D., & Johnson, D. K. N. (2021). Survival of the funded: Econometric analysis of startup longevity and success. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*.
- Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue française de gestion*, 31(155), 37–56.
- Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(3), 189–202.
- Martin, M. (2015). Building impact businesses through hybrid financing. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2).
- Mikołajczak, P. (2019). Becoming business-like: The determinants of NGOs' marketization turning into social enterprises in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 10(3).
- Nwankwo, C. A., & Kanyangale, M. I. (2024). Achieving survival of social enterprise through entrepreneurial marketing: An empirical analysis of Nigeria. *Foundations of Management*.
- Plaisance, G. (2022). Resilience in arts and cultural nonprofit organizations: An analysis of the COVID-19 crisis in France. *Voluntas*.
- Razzak, B. M., Idris, B., Hasan, R., Saridakis, G., & Hansen, J. M. (2023). The impact of COVID-19 on struggling ethnic minority entrepreneurs' business strategy: The case of Bangladeshi curry houses in the United Kingdom. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Roloff, J. (2023). Surviving or solidarity? Crisis responses of small and medium-sized enterprises during the COVID-19 pandemic. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Schwarz, G., Alharthi, G. W., & Schwarz, S. (2024). Social entrepreneurs' perceptions of the institutional environment: The influence of human and psychological capital. *International Journal of Public Administration*.
- Scuotto, A., Cicellin, M., & Consiglio, S. (2023). Social bricolage and business model innovation: A framework for social entrepreneurship organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

- Tuan, V. K., & Rajagopal, P. (2022). The mediating effect of the budget process on the performance of small- and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(1).
- Urban, B., & Gaffurini, E. (2017). Organisational learning capabilities as determinants of social innovation: An empirical study in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Vrontis, D., Morea, D., Basile, G., Bonacci, I., & Mazzitelli, A. (2021). Consequences of technology and social innovation on traditional business model. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391–412.