

# **Facteurs déterminants de la survie des organisations à but non marchand : Essai d'élaboration d'un cadre conceptuel et théorique**

## **Determinant Factors of the Survival of Nonprofit Organizations: An Attempt to Develop a Conceptual and Theoretical Framework**

**SARTI ASMAA**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Université Ibn Zohr Agadir- Maroc  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

**SADIK ABDALLAH**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Université Ibn Zohr Agadir- Maroc  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

**Date de soumission** : 26/11/2025

**Date d'acceptation** : 30/12/2025

**Pour citer cet article** :

SARTI. A. & SADIK. A. (2026) « Facteurs déterminants de la survie des organisations à but non marchand : Essai d'élaboration d'un cadre conceptuel et théorique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 337- 351.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article aborde la problématique centrale de la survie des organisations à but non marchand (OBNM). L'objectif est de développer un cadre conceptuel et théorique permettant de comprendre les dynamiques internes et externes favorisant ou défavorisant la survie des OBNM dans des environnements incertains.

Sur le plan conceptuel, notre présent article essaie de définir le concept de survie en prenant en compte sa multi dimensionnalité.

Sur le plan théorique, plusieurs approches ont abordé la question de la survie des OBNM. Ces dernières sont dans leur majorité issues de la théorie économique et de la théorie des organisations.

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

## Abstract

This article addresses the central issue of the survival of non-profit organizations (NPOs). Its objective is to develop a conceptual and theoretical framework that helps to understand the internal and external dynamics that either support or hinder the survival of NPOs in uncertain environments.

At the conceptual level, this article attempts to define the concept of survival by taking into account its multidimensional nature.

At the theoretical level, several approaches have examined the question of NPO survival, most of which are rooted in economic theory and organizational theory.

**Keywords :** Organizational survival ; Non-profit organizations ; Determinant factors.

## Introduction

Au cours des vingt dernières années, chercheurs et décideurs ont souligné l'importance des organisations à but non marchand (OBNM) dans l'amélioration des conditions de vie des populations les plus vulnérables. Leur rôle social et économique s'est renforcé, faisant d'elles des acteurs essentiels du développement et des partenaires complémentaires des pouvoirs publics. Toutefois, leur survie apparaît aujourd'hui de plus en plus fragile, en raison notamment de leur forte dépendance vis-à-vis des donateurs, de contraintes institutionnelles accrues et de dispositifs de gouvernance souvent insuffisants. Sur le plan empirique, de nombreuses études confirment que les OBNM sont confrontées à un risque réel de disparition, lié à un ensemble de facteurs financiers, organisationnels, institutionnels et environnementaux. Dans ce contexte, une question centrale se pose : Dans quelle mesure pouvons-nous expliquer la survie des organisations à but non marchand, compte tenu des nombreux facteurs qui l'influencent et de l'environnement instable dans lequel elles évoluent ?

Notre présent article vise à proposer un cadre conceptuel et théorique permettant d'aborder la question de la survie des OBNM dans toute sa complexité et sa multi-dimensionnalité.

Sur le plan empirique, plusieurs études montrent que les OBNM sont de plus en plus menacées de disparition, une vulnérabilité attribuée à divers facteurs d'ordre financier, institutionnel et environnemental.

A cet égard, les travaux antérieurs ont souvent abordé la survie des OBNM sous l'angle d'approches unidimensionnelles : financier, institutionnel ou stratégique. Or, la survie de ces organisations ne peut être comprise que dans une perspective holistique, combinant des facettes économiques, organisationnelles, émotionnelles et sociales. Cet article essaie de croiser des regards théoriques qui peuvent être complémentaires ou contradictoires, permettant d'élaborer une compréhension multidimensionnelle de la survie des OBNM.

Sur le plan de la méthodologie mobilisée, grâce à une fouille bibliographique, nous avons réalisé une synthèse des différentes définitions et approches qui ont traité la question de la survie dans le contexte des OBNM.

L'article s'organise de la manière suivante : la première section décrit le cadre conceptuel et les particularités des OBNM, tandis que la seconde examine les fondements théoriques utilisés pour étudier leurs mécanismes de survie.

## 1. Cadre conceptuel

Cette partie vise à clarifier les concepts de « survie » et d'« organisations à but non marchand », en les situant dans leur cadre et contexte d'analyse.

### 1.1. Cadre conceptuel de la survie organisationnelle

Dans cette section, nous cherchons à clarifier les concepts liés à la notion de survie, en mettant en évidence les distinctions avec d'autres notions. L'objectif est de positionner la survie par rapport à ces concepts connexes.

#### 1.1.1. Essai de définition

D'emblée, il faut préciser que la notion de survie est très difficile à définir en raison de sa multi dimensionnalité et de son caractère polysémique.

Selon **Sammut (1998)** et **Tàmassy (2006)**, la survie organisationnelle représente la capacité fondamentale pour toute structure de maintenir son existence et sa continuité opérationnelle. De leur côté, **Littunen, Storhammar et Nenonen (1998)** la considèrent comme le critère minimal de réussite et la première étape vers le succès. Cette notion dépasse donc la simple absence de fermeture, impliquant plutôt une dynamique active de préservation des fonctions essentielles.

Afin de cerner la notion de survie, le tableau 1 présente une évolution dans les définitions utilisées. En effet, nous sommes passés de la définition de la survie comme le fait d'assurer l'existence immédiate de l'organisation à la notion de résilience qui renvoie à l'adaptation et le rebond après des crises, et enfin à la notion de durabilité qui traduit une vision stratégique de long terme, intégrant performance et responsabilité. Ces trois notions sont retracées dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau N°1 : Notions de survie, résilience et durabilité**

Concept	Définition	Objectif principal	Dimension temporelle	Exemple d'application
<b>Survie</b>	Capacité d'une organisation à continuer à exister face aux menaces internes et externes.	Maintenir l'existence dans un environnement hostile.	Court à moyen terme	Éviter la faillite lors d'une crise financière.
<b>Résilience</b>	Capacité à absorber, s'adapter et rebondir après des perturbations majeures, en maintenant les fonctions clés.	Rebondir après une crise et s'adapter aux changements.	Court, moyen et long terme	Adapter ses activités après une catastrophe naturelle.

<b>Durabilité</b>	Capacité à assurer un fonctionnement durable et responsable dans le temps, en intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales.	Maintenir, sur le long terme, un équilibre durable entre performance et impact.	Long terme	Développer des pratiques respectueuses de l'environnement et des communautés locales.
-------------------	--	---	------------	---

Source : **Élaboré par les auteurs**

Dans le même ordre d'idées et pour leur part **Witt (2004) et Lasch et al. (2005)** conçoivent la survie comme étant un état dynamique et évolutif qui engage l'organisation dans un processus continu d'ajustement.

De son côté, **Teurlai (2004<sup>1</sup>)** insiste sur son caractère processuel qui en fait une phase cruciale d'apprentissage organisationnel. Cette dimension processuelle fait de la survie une étape structurante où l'organisation élabore progressivement ses routines.

La dimension temporelle, abordée différemment selon les auteurs, présente une variabilité significative. **Brüderl, Preisendörfer et Ziegler (1992)** examinent la survie sur cinq ans, tandis que **Gartner, Starr et Bhat (1998)** retiennent un seuil de quatre ans. **Ciavarella et al. (2004)** adoptent une approche longitudinale sur huit ans, et **Singh (1997)** élargit l'horizon à trente ans. **Tàmassy (2006)** souligne que la survie représente le critère minimal de réussite.

Dans la même optique, **Littunen et al. (1998)** soutiennent qu'elle représente la première étape essentielle vers l'atteinte du succès. Agissant comme un catalyseur de la réussite organisationnelle, elle permet à la structure de disposer du temps nécessaire pour affiner son positionnement.

De leur côté, **Headd (2003) et Lussier (1995 ; 2000)<sup>2</sup>** établissent une distinction cruciale entre la fermeture et l'échec. Le maintien des activités fondamentales et la préservation des services essentiels constituent les indicateurs les plus visibles. L'aptitude à se conformer en permanence aux exigences réglementaires tout en répondant aux attentes des parties prenantes.

Après avoir défini le concept de la survie, qu'en est-il maintenant des concepts connexes utilisés en matière de survie des OBNM tels que : l'échec et la performance.

<sup>1</sup> Teurlai, J.C. (2004). « comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ». Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, cahier de recherche n°197;

<sup>2</sup> Lussier, R.N.(1995), «a nonfinancial business success versus failure prediction model», Journal of Small Business Management 33(1) :8;

### 1.1.2. La distinction entre la survie, l'échec et la performance

A l'aide du tableau 2 ci-dessous, nous allons présenter les principales sources de différence entre la survie, l'échec et la performance.

**Tableau 2 : Synthèse des différentes définitions relatives aux concepts de survie, d'échec et de performance**

Concept	Auteurs	Année	Horizon temporel	Contribution clé
Survie	Sammut	1998	Phase de démarrage	Survie comme indicateur incontournable des jeunes entreprises.
	Tàmassy	2006	Court terme	Survie : critère minimal de réussite.
	Littunen, Storhammar, Nenonen	1998	Phase d'émergence / stabilisation	Survie : première étape vers le succès, collecte de données sur croissance difficile.
	Brüderl, Preisendörfer, Ziegler	1992	5 ans	Étude de la survie sur les 5 premières années.
	Gartner, Starr, Bhat	1998	4 ans	4 ans comme seuil clé de réussite.
	Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood, Stokes	2004	8 ans	Analyse longitudinale sur 8 ans.
	Singh	1997	30 ans	Survie à long terme.
	Teurlai	2004	1 à 3 ans	Survie à court terme, correspondant à la phase de démarrage.
Échec	Headd	2003	Variable	Distinction entre échec et fermeture volontaire/stratégique.
	Lussier ; Lussier & Pfeifer	1995 ; 2000	Progressif	Succès progressif ; survie = première étape vers rentabilité et succès.
	Cochran	1981	Variable	Typologie des 5 formes d'échec : faillite, rachat, fusion, revente, extinction.
	Paturel	1997, 2007	Variable	Modèles « 3E » (aspirations, ressources, opportunités) et « 3F » (efficacité, efficience, effectivité) pour performance et échec.

	Smida & Khelil	2010	Variable	8 scénarios d'échec basés sur écologie, économie des ressources et psychologie.
<b>Performance</b>	Baron ; Baron & Markman	2000 ; 2003	Variable	Compétences sociales (perception, adaptabilité, expressivité) influencent réussite et légitimité.
	Zimmerman & Zeitz	2002	Variable	Développement de la notion de légitimité entrepreneuriale.
	Maes, Sels, Roodhooft	2003	Variable	Capital humain influence rentabilité directe et indirecte via management.
	Enshassi & Liska ; Sandivo et al.	1999 ; 1992	Variable	Efficacité du dirigeant améliore productivité et motivation des équipes.

Source : élaboré par les auteurs

Le tableau 2 montre que la survie organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise à maintenir son existence au-delà de sa phase de création, en évitant une disparition précoce et en assurant la continuité de ses activités durant une période suffisante pour établir les bases de son développement futur. Elle constitue une étape préalable et essentielle au succès, permettant à l'organisation de mobiliser ses ressources, de s'ancrer dans son environnement et de renforcer sa légitimité. La survie ne constitue pas une finalité en soi, mais représente un processus dynamique d'adaptation et de consolidation, situé entre la naissance de l'organisation et sa pérennité, entendue comme une trajectoire stable et durable. Sa durée varie selon les approches, allant de quelques années à plusieurs décennies, et elle se distingue de l'échec entrepreneurial, qui peut se manifester sous des formes diverses, de la faillite à la revente stratégique.

Après avoir défini le concept clé de notre étude à savoir la survie, qu'en est-il maintenant de la définition du champ de notre article à savoir les OBNM ?

## 1.2. Concept des Organisations à But Non Marchand (OBNM)

### 1.2.1. Essai de définition d'une OBNM

De manière générale, les Organisations à But Non Marchand (OBNM) se définissent comme des entités juridiques structurées dont l'objectif principal est de servir l'intérêt général ou de défendre une cause spécifique, sans rechercher de bénéfices pour leurs membres ou actionnaires.

Dans la même optique et selon Defourny & Nyssens (2013), ces organisations se distinguent fondamentalement des organisations marchandes par leur finalité sociale et leur mode de redistribution des excédents.

De leur côté, **Salamon & Anheier (1997)** soulignent que ces organisations couvrent un large spectre d'activités incluant les domaines social, culturel, éducatif, sanitaire, environnemental et communautaire. Leur légitimité repose essentiellement sur leur capacité à réaliser une mission d'intérêt collectif et à maintenir la confiance de leurs parties prenantes.

### 1.2.2. Spécificités des OBNM

La spécificité des OBNM réside dans plusieurs caractéristiques fondamentales qui les différencient des organisations traditionnelles. D'abord, leur finalité est explicitement non lucrative, ce qui se traduit par l'absence de distribution de profits aux membres ou actionnaires. **Laville (2010)** précise que les excédents éventuellement dégagés sont systématiquement réinvestis dans la poursuite de la mission sociale. Ensuite, Leur gouvernance adopte généralement une forme participative ou associative, favorisant l'implication des différentes parties prenantes. Leur modèle économique se caractérise par une hybridation des ressources, combinant subventions publiques, dons privés, mécénat et parfois revenus d'activités. **Evers et Laville (2004)** soulignent que ces organisations s'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire, constituant une alternative intermédiaire entre l'État et le marché.

Afin de clarifier ses spécificités, le tableau 3 ci-dessous présente une typologie des principales formes d'organisations selon trois dimensions fondamentales : la nature des ressources mobilisées, le mode de contrôle, et la finalité poursuivie. Cette classification met en évidence la diversité des logiques organisationnelles qui coexistent dans l'économie contemporaine.

Les entreprises privées lucratives se caractérisent par une logique marchande reposant sur la recherche du profit et la rémunération du capital. Leur gouvernance est dominée par un contrôle privé, exercé par les propriétaires ou les actionnaires. L'objectif central est d'assurer la croissance économique et la pérennité financière de l'entreprise.

À l'opposé, les organisations publiques fonctionnent selon une logique non marchande. Elles mobilisent des ressources principalement issues de la fiscalité ou de transferts publics, sous un contrôle étatique. Leur finalité réside dans la satisfaction de l'intérêt général et la fourniture de biens et services publics accessibles à tous, indépendamment de la rentabilité.

Les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS) occupent une position intermédiaire entre le marché et l'État. Leur fonctionnement s'appuie sur des ressources hybrides, comprenant des activités marchandes et non marchandes, le bénévolat ainsi que des subventions, et est encadré par un contrôle collectif assuré par les membres ou les parties prenantes. Leur finalité première ne réside pas dans la maximisation du profit, mais dans la

réponse aux besoins sociaux, la promotion de la solidarité et la création d'une valeur sociale pérenne.

Enfin, les organisations parapubliques ou mixtes combinent des caractéristiques issues du secteur public et du secteur privé. Elles mobilisent des ressources mixtes et obéissent à un contrôle partagé, visant à concilier efficacité économique et mission d'intérêt général. Certaines peuvent générer des profits, mais ceux-ci servent généralement à soutenir leur mission sociale. Ainsi, le tableau 3 met en évidence la pluralité des logiques économiques et des formes institutionnelles qui coexistent au sein des sociétés contemporaines. Il illustre la transition d'une vision binaire entre public et privé vers une approche plus nuancée et inclusive, intégrant la contribution croissante des organisations de l'ESS et des structures hybrides à la satisfaction des besoins collectifs et à la durabilité économique et sociale.

**Tableau 3 : Formes d'OBNM et leurs finalités**

Type d'organisation	Ressources	Contrôle	Finalité principale
<b>Entreprises privées lucratives</b>	Marchands	Privé	Réaliser du profit, le distribuer aux actionnaires, assurer la croissance économique
<b>Organisations publiques</b>	Non marchandes	Public	Offrir des services publics accessibles à tous, servir l'intérêt général
<b>Organisations de l'ESS</b>	Hybrides	Privé collectif	Répondre à des besoins sociaux, favoriser la solidarité, non lucratif
<b>Organisations parapubliques/mixtes</b>	Mixtes	Mixte	Combiner efficacité économique et mission d'intérêt général, parfois rentable

Source : Elaboré par les auteurs

## 2. Cadre théorique

Après avoir clarifié les concepts au centre de notre article, nous allons maintenant présenter les principaux fondements théoriques qui ont tenté d'élucider la question de la survie des OBNM. La plupart de ces approches trouvent leur origine dans la théorie des organisations, la théorie économique et la socio-économie.

### 2.1. Les approches issues de la théorie économique : l'apport de l'économie institutionnelle

Elles se traduisent notamment par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, deux approches majeures permettant de comprendre comment les mécanismes de gouvernance et de coordination influencent la pérennité des organisations.

Pour ce qui est de **la théorie des coûts de transaction** : Initiée par Coase (1937) et approfondie par Williamson (1975, 1985), cette approche souligne que les organisations assurent leur survie en minimisant les coûts associés à la recherche d'information, à la négociation et au contrôle des transactions. L'ampleur de cette réduction dépend de la spécificité des actifs, du degré d'incertitude et de la fréquence des transactions. Dans le cas des organisations à but non marchand (OBNM), leur pérennité repose sur leur capacité à limiter les coûts associés aux échanges et à la coordination avec les parties prenantes, en adaptant leur gouvernance aux particularités des ressources mobilisées et à l'incertitude environnementale.

Quant à **la théorie de l'agence** : elle est initiée par Jensen & Meckling en 1976<sup>3</sup> mettent en évidence que la survie des organisations dépend de leur capacité à gérer les conflits d'intérêts entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents) via une gouvernance contractuelle efficace, une structure actionnariale adaptée et un alignement des incitations, limitant ainsi les comportements opportunistes. En conséquence, une gouvernance performante contribue à réduire les conflits et l'opportunisme, renforçant la pérennité des OBNM.

## 2.2. Approches issues de la théorie des organisations

Outre les approches économiques, d'autres cadres théoriques issus des sciences de gestion et de la sociologie des organisations apportent un éclairage complémentaire sur les mécanismes favorisant la survie des organisations à but non lucratif, notamment ceux centrés sur l'apprentissage organisationnel, la théorie de la contingence, l'écologie des populations et la gestion des parties prenantes.

En premier lieu, **la théorie de l'apprentissage organisationnel** (Argyris & Schön, 1978)<sup>4</sup> postule que la survie est liée à la capacité d'une organisation à apprendre de ses expériences. Cet apprentissage se manifeste à travers la correction des erreurs sans remise en cause des cadres existants (apprentissage en simple boucle) ou, de manière plus profonde, par la transformation des normes et valeurs sous-jacentes (apprentissage en double boucle). Alors, la capacité des OBNM à apprendre, à corriger leurs erreurs et à s'adapter améliore leur survie.

---

<sup>3</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

<sup>4</sup> Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

En deuxième lieu, **la théorie de la contingence** (Burns & Stalker, 1966<sup>5</sup> ; Lawrence & Lorsch, 1967<sup>6</sup>) soutient que n'existe pas de structure organisationnelle universellement optimale : la survie dépend de la compatibilité entre la structure interne (telle que mécaniste ou organique) et les caractéristiques de l'environnement externe (stabilité, incertitude, hostilité). Dès lors, la survie des OBNM est favorisée lorsque leurs structures et processus s'ajustent de manière appropriée aux contraintes internes et externes.

En troisième lieu, **la théorie de l'écologie des populations** (Hannan & Freeman, 1977)<sup>7</sup> adopte une perspective macro en considérant que la survie des organisations est soumise à un processus de sélection naturelle par l'environnement, pour le cas des OBNM, elles survivent en s'adaptant aux contraintes environnementales, en renforçant leur légitimité et en surmontant les handicaps liés à leur nouveauté ou taille.

En quatrième lieu, **La théorie des parties prenantes** (Freeman, 1984)<sup>8</sup> souligne l'importance essentielle de satisfaire les attentes des différents acteurs internes et externes (salariés, bénéficiaires, État, etc.), dont le soutien et la légitimité sont indispensables à la pérennité organisationnelle. Ainsi, la survie des organisations repose sur la capacité à gérer ces attentes et à se conformer aux pressions institutionnelles.

### 2.3. Approches issues de la socio-économie

Elles sont nombreuses, dans le cadre de paragraphe, nous allons mettre l'accent sur les principales.

Ainsi, **la théorie de Resource-Based View – RBV** (Barney, 1991 ; Amit & Schoemaker, 1993) soutient que la survie et l'avantage concurrentiel durable proviennent de la possession et de la maîtrise de ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables. Le capital organisationnel accumulé et la dotation initiale en actifs stratégiques jouent un rôle clé. Ainsi, La possession de ressources stratégiques, rares et inimitables assure un avantage compétitif et soutient la survie des OBNM.

---

<sup>5</sup> Burns, T., & Stalker, G. M. (1966). The management of innovation. Tavistock Publications.

<sup>6</sup> Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard University Press.

<sup>7</sup> Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5), 929–964.

<sup>8</sup> Freeman, R. E. (1984). Strategic management : A stakeholder approach. Pitman.

Quant à la **théorie des capacités dynamiques** (Teece, Pisano & Shuen, 1997)<sup>9</sup> : Elle souligne la capacité de l'organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources et compétences internes pour s'adapter à des environnements en constante évolution. Cette aptitude s'appuie sur l'apprentissage organisationnel, l'expérience accumulée et l'agilité stratégique. Par conséquent, la survie des OBNM dépend de leur faculté à reconfigurer leurs ressources et à ajuster leurs activités aux mutations de l'environnement.

Enfin et pour ce qui est de la **théorie du capital social** (Putnam, 1993<sup>10</sup> ; Coleman, 1988<sup>11</sup>) : elle stipule que la présence de normes de confiance et de réciprocité peut être déterminants pour affronter l'incertitude et renforcer les ressources relationnelles nécessaires à la survie.

Afin de résumer notre cadre théorique, le tableau 4 ci-après propose une synthèse des principales approches mobilisées dans l'étude de la survie des organisations à but non marchand, en mettant en évidence pour chaque théorie les facteurs déterminants de la survie organisationnelle ainsi que les auteurs de référence qui les ont développées.

**Tableau 4 : Synthèse des approches théoriques**

<b>Approches</b>	<b>Facteurs de survie identifiés</b>	<b>Auteurs principaux</b>
<b>Coûts de transaction</b>	Minimisation des coûts de transaction : spécificité des actifs, incertitude, fréquence.	Coase (1937), Williamson (1975, 1985)
<b>Théorie de l'agence</b>	Bonne gouvernance contractuelle, réduction de l'opportunisme, structure de l'actionnariat	Jensen & Meckling (1976)
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Apprentissage en simple et double boucle, diffusion d'information, réflexivité et adaptation stratégique	Argyris & Schön (1978), Lorino, Piaget
<b>Théorie de la contingence</b>	Adéquation structure/environnement, hostilité et incertitude de l'environnement, contingence interne et externe	Burns & Stalker (1966), Lawrence & Lorsch (1967), Mintzberg (1982)
<b>Écologie des populations</b>	Sélection environnementale, inertie structurelle, légitimité organisationnelle, handicap de la nouveauté et de la petitesse	Hannan & Freeman (1977), Aldrich & Martinez (2001), Stinchcombe (1965)
<b>Parties prenantes / Institutionnaliste</b>	Légitimité et pouvoir des parties prenantes, conformité aux pressions institutionnelles	Freeman (1984), DiMaggio & Powell (1983), Andriof & Waddock (2002)

<sup>9</sup> Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

<sup>10</sup> Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.

<sup>11</sup> Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120.

<b>Capacités dynamiques</b>	Capacité à reconfigurer les ressources, flexibilité stratégique, apprentissage organisationnel	Teece, Pisano & Shuen (1997), Zollo & Winter (2002), Helfat & Peteraf (2009)
<b>Capital social</b>	Réseaux, normes, confiance, coopération, circulation de l'information	Putnam (1993), Coleman (1988), North

Source : Conçu par les auteurs en s'appuyant sur les fondements théoriques

## Conclusion

En conclusion, cet article proposait de construire un cadre conceptuel et théorique permettant de mieux comprendre la survie des OBNM. Notre analyse montre que la survie est un construit multidimensionnel, distinct mais lié à la résilience, la performance, l'échec et la durabilité. Sur le plan théorique, la diversité des approches, économie institutionnelle, théorie des organisations et socio-économie, révèle la complexité du phénomène.

Notre travail apporte une clarification conceptuelle, une structuration des approches existantes et l'ouverture vers un cadre plus intégré. Il comporte néanmoins des limites, notamment l'absence de validation empirique et la non-exhaustivité de la revue. Les perspectives futures incluent la mise à l'épreuve du modèle, l'étude des interactions entre les facteurs identifiés, l'analyse comparative des contextes institutionnels et l'intégration de dimensions émergentes telles que l'innovation sociale ou la gouvernance.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Livres / Ouvrages**

- Archambault, É. (2001). *Le secteur sans but lucratif*. La Découverte.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1966). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Fabre, C., & Kerjosse, A. (2006). *La création d'entreprise : Cinq ans après, le devenir des projets de 1998*. INSEE.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). *Theories of entrepreneurship and entrepreneurial success*. [Éditeur non précisé].
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Summut, S. (1998). *Jeune entreprise : La phase cruciale de démarrage*. L'Harmattan.
- Teurlai, J.-C. (2004). *Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises*. CREDOC.

### **Articles de revues scientifiques**

- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- 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.
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8–20.
- Mata, J., & Portugal, P. (1994). Life duration of new firms. *Journal of Industrial Economics*, 42, 227–246.

Mayegle, P., & Ngo Omam, S. (2015). Qualité du capital social et performance entrepreneuriale. [Revue non précisée].

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : Un cadre d'analyse. *Revue Française de Gestion*, 35(192), 73–89.

Swierczek, F. W., & Thanh Ha, T. (2003). Motivation, entrepreneurship and performance. [Revue non précisée].

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391–412.

Young, D. R. (2001). Organizational identity and the structure of nonprofit umbrella associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 289–304.

Zahour, B., & Rachidi, L. (2020). Défis de survie et stratégies en faveur des coopératives agricoles marocaines. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*.

### **Rapports, documents institutionnels et publications professionnelles**

Lamontagne, E., & Thirion, B. (2000). Création d'entreprises : Les facteurs de survie. *INSEE Première*, (703).