International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 22, Octobre 2026
ISSN : 2509-0720

Déterminants de la survie des entreprises et des organisations : une revue intégrative critique des facteurs individuels, stratégiques, organisationnels et environnementaux

Determinants of Firm and Organizational Survival: A Critical Integrative Review of Individual, Strategic, Organizational and Environmental Factors.

– **AUTEUR 1 :** ZAHOUR Brahim,

(1) : Docteur en sciences économiques et gestion, Laboratoire des études et recherches appliquées en sciences économiques, Faculté d'économie et de gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.
Pour citer cet article : ZAHOUR Brahim (2026) « Déterminants de la survie des entreprises et des organisations : une revue intégrative critique des facteurs individuels, stratégiques, organisationnels et environnementaux »,
IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 526 – 549.

DOI : 10.5281/zenodo.23923590
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ

La survie constitue une condition fondamentale de la continuité des entreprises et des organisations, mais ses déterminants demeurent dispersés entre plusieurs traditions de recherche. Cet article propose une revue intégrative critique visant à ordonner les facteurs de survie et à expliciter les mécanismes qui relient les niveaux individuel, stratégique, organisationnel et environnemental. Le corpus analytique réunit 61 références scientifiques et théoriques, associant travaux fondateurs et publications récentes jusqu'en 2025. La codification distingue quatre familles de déterminants : le capital humain et les caractéristiques du dirigeant ; les processus et choix stratégiques ; les ressources, la structure et la gouvernance de l'organisation ; enfin, les conditions sectorielles, territoriales et institutionnelles. La synthèse montre que ces facteurs n'agissent pas isolément. Leur influence dépend de complémentarités entre ressources et capacités, de l'âge et de la taille de l'organisation, du secteur et de l'intensité des chocs. L'article propose un modèle intégrateur dans lequel l'apprentissage, la capacité d'absorption, les capacités dynamiques et la résilience transmettent ou modèrent les effets des déterminants de survie. Ce cadre permet de dépasser les approches mono-factorielles et fournit une base pour des recherches longitudinales dans les PME, les jeunes entreprises, les coopératives et les organisations de l'économie sociale, notamment dans les économies émergentes.

Mots-clés : Capital Humain ; Innovation ; Capacités Dynamiques ; Gouvernance ; Résilience; Environnement ; Entrepreneuriat ; Pérennité.

ABSTRACT

Organizational survival is a fundamental condition of continuity, yet its determinants remain fragmented across several research traditions. This article develops a critical integrative review to organize survival factors and clarify the mechanisms linking individual, strategic, organizational and environmental levels. The analytical corpus comprises 61 scientific and theoretical references, combining foundational contributions with recent studies through 2025. The coding process distinguishes four families of determinants: leader and human-capital characteristics; strategic processes and choices; organizational resources, structure and governance; and sectoral, territorial and institutional conditions. The synthesis shows that these factors do not operate independently. Their influence depends on complementarities between resources and capabilities, organizational age and size, industry characteristics and the intensity of external shocks. The article proposes an integrative framework in which learning, absorptive capacity, dynamic capabilities and resilience mediate or condition the effects of survival determinants. The framework moves beyond single-factor explanations and provides a basis for longitudinal research on SMEs, new ventures, cooperatives and social-economy organizations, particularly in emerging economies.

Keywords: Human Capital; Innovation; Dynamic Capabilities; Governance; Resilience; Environment; Entrepreneurship; Longevity.

1. INTRODUCTION

1.1.Contexte et intérêt de l'étude

La survie est l'une des conditions premières de l'existence organisationnelle : avant de croître, de créer durablement de la valeur ou d'atteindre une performance supérieure, une entreprise doit rester active et maintenir la continuité de ses opérations. La littérature a pourtant longtemps traité la survie comme un indicateur du succès entrepreneurial, aux côtés de la croissance, du profit ou de la satisfaction du dirigeant. Cette proximité conceptuelle explique en partie la dispersion des recherches et la difficulté à construire une explication unifiée des facteurs qui déterminent le maintien ou la disparition des organisations (Littunen et al., 1998 ; Witt, 2004 ; Azeem & Khanna, 2024) (Zahour & Rachidi, 2020).

Les recherches classiques ont progressivement montré que la probabilité de survie ne dépend ni uniquement du talent de l'entrepreneur ni uniquement des caractéristiques du marché. Elle résulte d'une combinaison de facteurs individuels, stratégiques, organisationnels et environnementaux. Ces perspectives sont issues de traditions distinctes - capital humain, théorie fondée sur les ressources, écologie organisationnelle, parties prenantes, économie industrielle et contingence - qui n'emploient pas toujours les mêmes niveaux d'analyse ni les mêmes indicateurs (Hannan & Freeman, 1977 ; Barney, 1991 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Azeem & Khanna, 2024).

L'intérêt pour la survie s'est renforcé avec les crises successives, la transformation numérique et l'accélération des changements technologiques. Les organisations ne répondent pas toutes de la même manière à un choc : certaines disposent de ressources et de capacités d'adaptation, tandis que d'autres sont sélectionnées hors du marché. Les travaux récents montrent notamment que l'apprentissage issu des crises, la résilience, les capacités d'innovation et certaines formes de transformation numérique peuvent modifier significativement la probabilité de survie, avec des effets qui diffèrent selon la taille et le contexte de l'entreprise (Kyrdoda et al., 2023 ; Audretsch et al., 2024).

La littérature récente confirme cependant que le champ reste fragmenté. Azeem et Khanna (2024), à partir d'une revue systématique de 140 articles, soulignent la domination d'approches théoriques isolées et la sous-représentation des économies émergentes. Nosella et al. (2025) montrent, de leur côté, que la compréhension de la survie des start-up gagne à relier entrepreneuriat, stratégie et business model plutôt qu'à examiner séparément l'identification d'opportunités, les choix concurrentiels et la création de valeur.

Dans le contexte marocain, les travaux de Zahour et Rachidi constituent un prolongement directement pertinent de cette littérature. Une première contribution analyse les défis de survie et

les stratégies susceptibles de soutenir la pérennité des coopératives agricoles marocaines ; une seconde étude qualitative exploratoire identifie, dans les coopératives agricoles du Souss-Massa, des déterminants de résilience et de survie ; enfin, une étude plus récente mobilisant la DEA et la classification hiérarchique montre que la survie et l'efficience des coopératives sont associées à des caractéristiques telles que la gouvernance, la structure financière, l'innovation, le réseautage et la motivation des dirigeants. Ces travaux permettent d'ancrer la discussion dans un contexte d'économie émergente et dans une forme organisationnelle encore sous-représentée dans les synthèses internationales (Zahour & Rachidi, 2020 ; Zahour & Rachidi, 2021 ; Zahour & Rachidi, 2025).

1.2.Problématique, question de recherche et objectifs

La principale difficulté ne réside donc plus dans l'identification d'une liste de facteurs associés à la survie. Elle consiste à expliquer les mécanismes par lesquels ces facteurs agissent, leurs interactions et les conditions dans lesquelles leur influence se renforce, s'atténue ou s'inverse. Une même ressource peut être protectrice dans un environnement et insuffisante dans un autre ; une stratégie d'adaptation peut améliorer la survie d'une petite firme tout en imposant à une microentreprise des coûts qu'elle ne peut absorber. Cette hétérogénéité conduit à privilégier une lecture contingente, dynamique et multiniveau de la survie (Fotopoulos & Louri, 2000 ; Audretsch et al., 2024 ; Azeem & Khanna, 2024).

La question de recherche est formulée comme suit : comment les facteurs individuels, stratégiques, organisationnels et environnementaux se combinent-ils pour expliquer la survie des entreprises et des organisations, et quels mécanismes permettent d'intégrer ces niveaux dans un cadre théorique cohérent ? Cette formulation découle des lacunes d'intégration mises en évidence dans les travaux de synthèse consacrés à la survie et dans les recherches appliquées aux coopératives (Azeem & Khanna, 2024 ; Zahour & Rachidi, 2021).

L'article poursuit trois objectifs. Il vise d'abord à clarifier les frontières entre survie, succès, performance, pérennité et résilience. Il cherche ensuite à synthétiser les principaux déterminants identifiés dans les travaux théoriques et empiriques. Il propose enfin une architecture intégrative et des propositions de recherche permettant de relier les ressources, les capacités, les choix stratégiques et l'environnement sans présumer que les effets observés dans un contexte sont automatiquement transférables à un autre (Duchek, 2020 ; Azeem & Khanna, 2024 ; Nosella et al., 2025).

2. METHODOLOGIE DE LA REVUE INTEGRATIVE CRITIQUE

2.1.Choix et portée de la démarche

L'étude adopte une revue intégrative critique à finalité conceptuelle. Ce format est adapté lorsqu'un problème est distribué entre plusieurs traditions de recherche et que l'objectif consiste moins à calculer un effet moyen qu'à comparer des définitions, des niveaux d'analyse, des mécanismes explicatifs et des résultats parfois divergents. La revue intégrative autorise l'articulation de contributions théoriques, d'études empiriques et de revues antérieures, à condition d'expliciter les règles de sélection et la fonction attribuée à chaque type de source (Whittemore & Knafl, 2005 ; Torraco, 2005, 2016 ; Snyder, 2019).

La démarche n'est ni une méta-analyse ni une revue systématique exhaustive. Elle s'inscrit dans le développement théorique au sens de Jaakkola (2020) : partir d'une fragmentation de la littérature, clarifier les construits, confronter des explications concurrentes et proposer des relations testables. Les principes de transparence de Tranfield et al. (2003) et Snyder (2019) servent de repères pour rendre le cheminement documentaire explicite sans revendiquer une exhaustivité que le protocole ne permettrait pas d'établir.

2.2.Recherche documentaire et critères de sélection

La recherche documentaire a été conduite en deux temps. Un premier ensemble a réuni les références structurantes relatives au capital humain, à l'innovation, aux ressources, aux réseaux, à la légitimité, à l'écologie organisationnelle, aux parties prenantes, à la contingence et à la démographie des entreprises. Un second ensemble a actualisé le corpus par des recherches ciblées sur la période 2020-2026, complétées par un chaînage bibliographique et la vérification des notices DOI sur les plateformes des éditeurs. Cette seconde étape a privilégié les travaux portant explicitement sur firm survival, startup survival, organizational resilience, strategic adaptation, innovation, social capital, credit access et business model (Azeem & Khanna, 2024 ; Audretsch et al., 2024 ; Nosella et al., 2025).

Ont été retenus les articles évalués par les pairs, les méta-analyses et revues de littérature, ainsi que les ouvrages théoriques reconnus lorsqu'ils apportaient une définition, un mécanisme ou une condition de portée indispensable au cadre conceptuel. Ont été écartés les textes ne distinguant pas clairement survie et performance, les publications purement descriptives sans apport au mécanisme étudié et les sources dont le niveau d'analyse était sans lien avec l'organisation ou l'entreprise. Les fondements antérieurs ont été conservés lorsque leur suppression aurait amputé la chaîne théorique, notamment Stinchcombe (1965), Hannan et Freeman (1977, 1984), Freeman (1984), Barney (1991) et Cohen et Levinthal (1990). (Azeem & Khanna, 2024).

Tableau 1. Protocole de la revue intégrative critique

Rubrique	Choix méthodologique
Type de revue	Revue intégrative critique, non exhaustive, à finalité conceptuelle
Date de clôture	27 septembre 2026
Corpus bibliographique	61 références scientifiques et théoriques mobilisées dans le manuscrit
Unité d'analyse	Publication apportant une définition, une relation théorique, une preuve empirique ou une condition contextuelle utile au modèle
Période	Travaux fondateurs, avec actualisation ciblée 2020-2025
Langues	Français et anglais
Repérage	Web académique, plateformes d'éditeurs, notices DOI et chaînage bibliographique
Critères d'inclusion	Pertinence conceptuelle ; niveau organisationnel ; contribution explicative ; traçabilité scientifique
Critères d'exclusion	Doublon ; absence d'apport identifiable ; performance sans lien avec la survie ; niveau d'analyse hors sujet
Mode de synthèse	Codification en quatre familles, comparaison des mécanismes, repérage des interactions et conditions limites

Source : élaboré par l'auteur à partir de Whittemore et Knafl (2005), Torraco (2005, 2016), Snyder (2019) et Jaakkola (2020).

La constitution du corpus a recherché une couverture théorique suffisante plutôt qu'un seuil statistique. Les 61 références mobilisées couvrent les principaux cadres explicatifs, des résultats empiriques contrastés et les développements récents relatifs à l'innovation, au financement, à la résilience, aux réseaux et aux modèles d'affaires. Cette sélection raisonnée autorise une reconstruction conceptuelle, mais ne permet ni de prétendre à l'exhaustivité ni de calculer un effet

moyen comparable à celui d'une méta-analyse (Whittemore & Knafl, 2005 ; Snyder, 2019 ; Jaakkola, 2020).

2.3.Appréciation critique et logique de codification

Chaque source est mobilisée en fonction de ce qu'elle permet effectivement d'établir. Une étude empirique sert à étayer une relation observée dans un contexte défini ; une méta-analyse ou une revue systématique renseigne sur la robustesse ou la fragmentation d'un ensemble de résultats ; un article théorique justifie un mécanisme conceptuel sans être traité comme une preuve empirique. Cette distinction évite de placer sur un même plan une théorie fondatrice et une estimation économétrique contemporaine (Snyder, 2019 ; Jaakkola, 2020).

La codification a été organisée autour de quatre familles : facteurs liés au dirigeant ; processus et stratégies ; caractéristiques organisationnelles ; environnement. Un second niveau de lecture a recherché les mécanismes transversaux susceptibles de relier ces familles : apprentissage, capacité d'absorption, innovation, légitimité, réseaux, capacités dynamiques et résilience. Enfin, l'analyse a repéré les conditions limites - âge, taille, secteur, territoire, institutions et intensité des chocs - afin de réduire le risque d'interpréter comme universel un résultat établi dans une population particulière (Cohen & Levinthal, 1990 ; Teece, 2007 ; Duchek, 2020).

3. Résultats de la synthèse intégrative

3.1.Clarification du construit de survie

La survie se distingue du succès tout en lui étant étroitement liée. Dans une perspective temporelle, elle correspond au maintien de l'organisation au-delà de sa phase de création et constitue une condition nécessaire, mais non suffisante, de la réussite. Une entreprise peut survivre sans croître fortement ni atteindre une rentabilité élevée ; inversement, une performance ponctuellement élevée ne garantit pas sa continuité. Cette distinction évite d'assimiler automatiquement la survie à la croissance ou au profit, qui mesurent d'autres dimensions de la trajectoire organisationnelle (Littunen et al., 1998 ; Witt, 2004).

La pérennité introduit un horizon plus long, tandis que la survie peut être mesurée sur plusieurs durées. La démographie organisationnelle insiste ainsi sur la forme du risque de sortie au cours du temps. La liability of newness suggère une vulnérabilité particulière des jeunes organisations en raison de routines, de relations d'échange et d'une légitimité encore incomplètes ; les approches ultérieures montrent toutefois que le risque peut aussi prendre des formes d'adolescence ou d'obsolescence (Stinchcombe, 1965 ; Fichman & Levinthal, 1991 ; Barron et al., 1994).

La résilience n'est pas synonyme de survie. Elle désigne la capacité à anticiper, absorber, répondre à une perturbation puis restaurer ou transformer les fonctions essentielles. Elle constitue ainsi un

mécanisme pouvant accroître la probabilité de survie en période de choc. Les travaux récents la conceptualisent comme une capacité dynamique reliant anticipation, coping et adaptation, ce qui la situe en amont du résultat de survie plutôt que comme son équivalent (Duchek, 2020 ; Napier et al., 2023) (Zahour & Rachidi, 2021 ; Zahour & Rachidi, 2025).

3.2.Les déterminants liés au dirigeant et au capital humain

La théorie du capital humain constitue l'un des fondements les plus robustes de l'explication des différences de survie. Les connaissances et compétences accumulées par l'éducation, la formation et l'expérience améliorent la capacité à traiter l'information, résoudre des problèmes et mobiliser des ressources. Dans l'entrepreneuriat, la distinction entre capital humain général et spécifique est importante, car l'expérience sectorielle ou managériale peut être plus directement utile à une jeune entreprise que des connaissances générales pourtant valorisées sur le marché du travail (Becker, 1964 ; Unger et al., 2011 ; Cauchie & Vaillant, 2016).

Les effets ne sont cependant pas parfaitement homogènes. Une étude longitudinale portant sur plus de 200 000 entrepreneurs en France associe l'éducation et la formation à une plus grande longévité, tout en montrant que leur influence varie selon les motivations du fondateur. Des travaux récents sur les start-up soulignent également que l'éducation avancée et l'expérience de direction peuvent se renforcer mutuellement, ce qui suggère que le capital humain doit être analysé comme un portefeuille de compétences plutôt que comme une variable unidimensionnelle (Cauchie & Vaillant, 2016 ; Park & Kim, 2025).

L'expérience antérieure influence aussi la qualité de l'apprentissage après la création. Dencker et al. (2009) montrent que les connaissances préalables de l'activité et l'expérience managériale conditionnent la manière dont les entrepreneurs tirent profit de la planification et des ajustements de produits. Le mécanisme ne repose donc pas uniquement sur ce que le dirigeant sait au départ, mais sur sa capacité à interpréter les signaux, à apprendre des erreurs et à modifier l'organisation en conséquence (Dencker et al., 2009).

La motivation et les aspirations jouent enfin sur la décision de poursuivre ou de quitter l'activité. Le seuil de performance jugé acceptable n'est pas identique pour tous les dirigeants ; il dépend des objectifs personnels, des opportunités alternatives et de l'investissement psychologique dans le projet. Cette perspective explique pourquoi certaines entreprises persistent malgré de faibles résultats et pourquoi d'autres cessent leurs activités alors qu'elles restent économiquement viables (Gimeno et al., 1997 ; Shane et al., 2003).

3.3.Processus stratégiques : innovation, apprentissage, digitalisation et business model

L'innovation peut améliorer la survie en différenciant l'offre, en réduisant les coûts ou en ouvrant de nouveaux marchés, mais elle comporte simultanément des coûts et des risques d'échec technique ou commercial. Les travaux empiriques montrent que les entreprises innovantes peuvent bénéficier d'un avantage de survie, tout en soulignant que l'effet dépend du type d'innovation et de la capacité à l'exploiter. Les recherches récentes sur les PME confirment le rôle de l'innovation de produit et organisationnelle et mettent en évidence la médiation du capital humain (Cefis & Marsili, 2006 ; Destefanis et al., 2024).

La capacité d'absorption précise le mécanisme reliant connaissances et innovation. Une entreprise ne bénéficie pas automatiquement de la proximité d'universités, de partenaires ou de sources externes ; elle doit reconnaître la valeur des connaissances, les assimiler et les exploiter. Destefanis et al. (2024) montrent que certaines relations entre connaissances externes, innovation et survie sont conditionnées par le capital humain des entrepreneurs et des salariés, confirmant la nécessité d'étudier les interactions plutôt que des effets isolés (Cohen & Levinthal, 1990 ; Destefanis et al., 2024).

La transformation numérique illustre également la contingence des effets stratégiques. À partir de données italiennes liées à la pandémie, Audretsch et al. (2024) constatent que le travail intelligent a amélioré la survie des petites entreprises, alors que le commerce électronique et la livraison à domicile n'ont pas produit d'effet général significatif. Les aides de liquidité et les reports de crédit ont davantage bénéficié aux microentreprises. La même stratégie n'a donc pas la même valeur selon la taille, les coûts d'adoption et les contraintes financières (Audretsch et al., 2024).

Le business model constitue un autre niveau d'analyse central. Une nouvelle entreprise doit transformer une opportunité en proposition de valeur, architecture de revenus et système d'activités viable. La revue de Nosella et al. (2025) souligne que la recherche sur la survie gagne à articuler entrepreneuriat, stratégie et modèle d'affaires, car la découverte d'une opportunité ne garantit pas la viabilité si l'entreprise ne parvient pas à construire un mécanisme cohérent de création et de captation de valeur (Teece, 2010 ; Nosella et al., 2025). La planification, analysée dans la littérature entrepreneuriale, mérite également d'être replacée dans ses conditions d'efficacité plutôt que tenue pour automatiquement protectrice (Brinckmann et al., 2010).

3.4.Ressources, réseaux, légitimité et capacités dynamiques

La théorie fondée sur les ressources considère que l'hétérogénéité des ressources et leur difficulté d'imitation peuvent soutenir un avantage durable. Pour la survie, l'enjeu consiste à constituer, protéger et recombiner des ressources financières, humaines, technologiques et relationnelles. Ces

ressources sont particulièrement critiques pour les jeunes entreprises, qui doivent financer l'apprentissage, gagner en légitimité et absorber des erreurs avant de disposer de flux de trésorerie stables (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Aspelund et al., 2005).

La perspective des capacités dynamiques complète cette lecture : la possession d'actifs ne suffit pas si l'organisation n'est pas capable de détecter les changements, saisir les opportunités et reconfigurer ses ressources. Cette approche est particulièrement pertinente pour expliquer la survie en environnement turbulent, car elle transforme une logique de stock de ressources en une logique d'adaptation et de renouvellement (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007).

La légitimité et les réseaux facilitent l'accès aux ressources dont les nouvelles organisations sont privées. Les liens personnels, professionnels et institutionnels apportent information, financement, recommandations et accès à des partenaires. Les travaux récents de Boudreaux et al. (2025), fondés sur le Kauffman Firm Survey, montrent que les liens faibles du fondateur et le capital social de la communauté sont associés à de meilleures chances de survie, ce qui prolonge la littérature classique sur le soutien des réseaux aux nouvelles entreprises (Brüderl & Preisendörfer, 1998 ; Boudreaux et al., 2025).

La survie apparaît dès lors partiellement relationnelle. Une organisation dépend d'acteurs qui contrôlent des ressources, une réputation, des compétences ou une capacité d'influence. La légitimité réduit l'incertitude et facilite l'accès à ces ressources ; les alliances peuvent, quant à elles, soutenir l'adaptation, mais elles créent également des dépendances. Les réseaux doivent donc être évalués par leur diversité, leur qualité et la capacité de l'organisation à convertir les relations en ressources utiles (Suchman, 1995 ; Zimmerman & Zeitz, 2002 ; You & Williams, 2023). La dépendance relationnelle peut aussi devenir une vulnérabilité lorsque des partenaires interrompent leur activité ou recomposent leurs alliances (Singh & Mitchell, 1996).

3.5.Organisation, gouvernance, finance et cycle de vie

La taille initiale est souvent associée à une meilleure survie parce qu'elle reflète un stock plus important de ressources et une meilleure capacité à absorber les chocs. Les petites structures disposent cependant d'une flexibilité que les organisations plus grandes peuvent perdre. La relation taille-survie est donc contingente au secteur, au stade du cycle de vie et au type de perturbation, ce que confirment les résultats récents sur l'adaptation numérique et les aides publiques (Audretsch & Mahmood, 1995 ; Agarwal & Audretsch, 2001 ; Audretsch et al., 2024).

L'âge agit par plusieurs mécanismes. Les jeunes entreprises manquent de routines, de réputation et d'historique financier ; les organisations plus anciennes accumulent expérience et légitimité, mais peuvent souffrir d'inertie ou d'obsolescence lorsque l'environnement change rapidement.

L'âge doit donc être interprété comme une trajectoire d'apprentissage et de rigidification possible, plutôt que comme une variable linéaire à effet constant (Stinchcombe, 1965 ; Hannan & Freeman, 1984 ; Barron et al., 1994).

Les ressources financières donnent à l'organisation du temps pour apprendre et s'ajuster. Les tensions de trésorerie et l'accès limité au crédit réduisent la capacité à financer l'innovation, préserver les compétences ou supporter un choc de demande. Les travaux récents sur les périodes de crise montrent que l'accès au financement et certains dispositifs de soutien peuvent réduire la probabilité de sortie, particulièrement pour les entreprises initialement contraintes (Castaldo et al., 2023 ; Blanco et al., 2024). Les recherches sur la survie invitent aussi à considérer la protection du capital humain et le capital social lors des transitions organisationnelles (Amini et al., 2023).

La gouvernance influence la survie par la qualité de la décision, la surveillance, la coordination et la prise en compte des parties prenantes. Une gouvernance efficace ne se réduit pas au respect formel de règles ; elle doit produire une architecture capable de traiter l'information, arbitrer entre intérêts et adapter rapidement les décisions. L'étude de Ahmad et al. (2024) sur la survie des entreprises britanniques pendant la crise financière montre que certaines caractéristiques internes du conseil et de ses comités sont liées à une meilleure probabilité de survie, tandis que la conformité formelle n'épuise pas l'explication (Donaldson & Preston, 1995 ; Ahmad et al., 2024) (Zahour & Rachidi, 2021 ; Zahour & Rachidi, 2025).

3.6.Environnement sectoriel, territorial et institutionnel

Le secteur d'activité structure l'intensité concurrentielle, les besoins de capital, le rythme d'innovation et les barrières à l'entrée. Deux entreprises dotées de ressources comparables peuvent connaître des probabilités de survie différentes selon le régime technologique et la dynamique de leur industrie. Les travaux d'économie industrielle justifient ainsi d'éviter des généralisations intersectorielles trop rapides (Audretsch, 1991 ; Agarwal & Audretsch, 2001).

La localisation influence l'accès aux marchés, aux fournisseurs, au financement, aux compétences et aux connaissances. Les économies d'agglomération peuvent créer des avantages de proximité, mais également renforcer la concurrence. Les études menées dans différents contextes montrent que la structure industrielle locale, la variété des activités et les dispositifs de soutien peuvent modifier la relation entre territoire et survie (Fotopoulos & Louri, 2000 ; Howell et al., 2018 ; Cainelli et al., 2017).

L'environnement institutionnel agit par la réglementation, la qualité administrative, les politiques de financement et les infrastructures. Les crises ont montré que l'aide de liquidité, les reports de crédit ou les garanties peuvent éviter qu'une contrainte financière transitoire ne se transforme en

sortie définitive. L'efficacité de ces mesures dépend cependant de la taille et de la situation initiale des entreprises, ce qui invite à analyser les politiques comme des conditions de contexte et non comme des déterminants uniformes (Audretsch et al., 2024 ; Blanco et al., 2024).

Les chocs externes constituent enfin un test conjoint des ressources, des capacités et de l'environnement. À partir de 249 PME manufacturières italiennes, Kyrdoda et al. (2023) montrent que l'apprentissage tiré des crises est positivement lié à la survie et que la résilience et les capacités d'innovation renforcent cette relation. Ce résultat illustre le caractère interactionnel de la survie : l'expérience d'un choc n'est utile que si l'organisation peut la convertir en apprentissage et en action (Kyrdoda et al., 2023).

Tableau 2. Synthèse critique des quatre familles de déterminants

Famille	**Apport principal**	**Tension ou limite**	**Fonction dans le modèle**
Dirigeant / capital humain	Compétences, expérience, aspirations et qualité d'apprentissage	Effets variables selon le contexte et les opportunités externes	Antécédent individuel et cognitif
Processus / stratégie	Innovation, apprentissage, digitalisation, business model et adaptation	Coûts d'adoption et effets dépendants des ressources	Mécanisme de transformation des ressources
Organisation	Âge, taille, finance, gouvernance et routines	Effets non linéaires au cours du cycle de vie	Architecture de capacité et de mise en œuvre
Environnement	Secteur, territoire, institutions et chocs	Faible transférabilité des effets entre contextes	Condition de sélection, contrainte et modération

Source : synthèse de l'auteur à partir de la revue intégrative (2026).

4. Fondements intégrateurs et modèle conceptuel

4.1.Une architecture théorique complémentaire

La synthèse conduit à considérer les quatre familles de déterminants comme complémentaires. Le capital humain influence la qualité des décisions et la capacité d'apprentissage ; les choix stratégiques transforment les ressources en actions ; l'organisation conditionne la capacité de mise

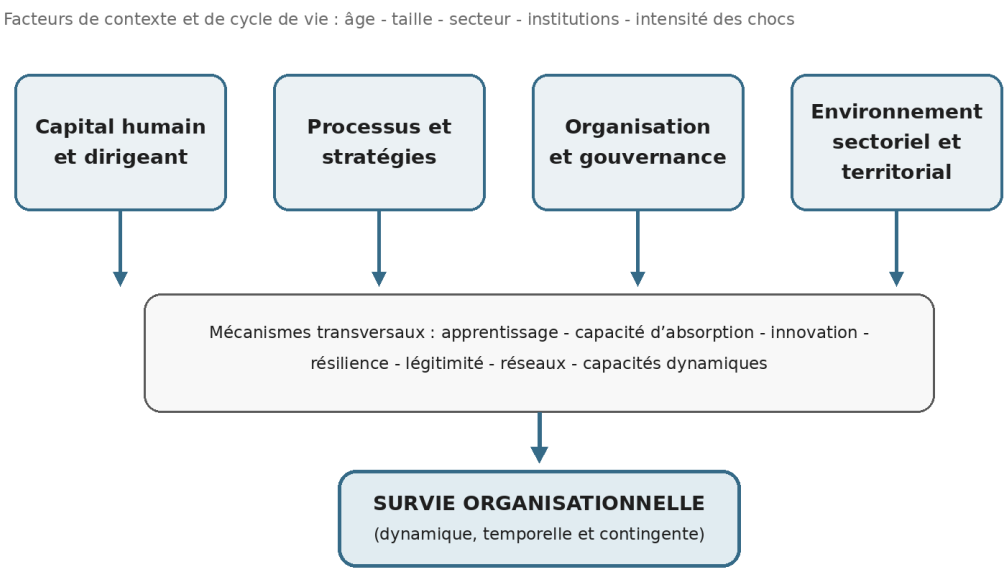
en œuvre ; l'environnement fournit à la fois des opportunités, des contraintes et des mécanismes de sélection. Aucun niveau ne suffit isolément à expliquer la survie, ce qui justifie une architecture multiniveau (Azeem & Khanna, 2024 ; Nosella et al., 2025).

Le modèle proposé introduit ensuite des mécanismes transversaux. La capacité d'absorption relie le capital humain à l'innovation ; les capacités dynamiques relient ressources et reconfiguration ; la légitimité et les réseaux relient l'organisation à son environnement ; la résilience transforme l'apprentissage issu des perturbations en capacité de continuité. Ces mécanismes permettent de dépasser une simple juxtaposition de facteurs et d'expliquer pourquoi la même ressource peut produire des effets différents selon l'organisation (Cohen & Levinthal, 1990 ; Teece, 2007 ; Duchek, 2020).

Enfin, le modèle explicite des conditions limites : âge, taille, secteur, institutions, territoire et intensité des chocs. Ces variables ne sont pas seulement des contrôles statistiques ; elles peuvent modifier la force ou le sens des relations entre les déterminants et la survie. L'effet de la digitalisation selon la taille ou celui des réseaux selon la structure du capital social local illustrent cette logique de modération (Audretsch et al., 2024 ; Boudreaux et al., 2025).

Figure 1. Modèle conceptuel intégratif de la survie organisationnelle

Précision de lecture : la figure 1 représente un modèle conceptuel qualitatif, sans équation mathématique, coefficient, score composite ni pondération. Les flèches représentent des relations théoriques proposées, et les six propositions P1 à P6 indiquent les relations à examiner empiriquement dans des recherches ultérieures.



Source : élaborée par l'auteur à partir de la revue intégrative de la littérature (2026).

4.2.Propositions théoriques

Proposition 1 (P1). Le capital humain du dirigeant accroît la probabilité de survie lorsqu'il améliore effectivement la capacité d'apprentissage, de décision et de mobilisation des ressources; son effet est donc partiellement médiatisé par les capacités cognitives et organisationnelles (Unger et al., 2011 ; Dencker et al., 2009).

Proposition 2 (P2). L'innovation et l'adaptation stratégique contribuent à la survie lorsque l'organisation dispose des ressources et de la capacité d'absorption nécessaires pour transformer les connaissances en changements opérationnels soutenables (Cohen & Levinthal, 1990 ; Destefanis et al., 2024).

Proposition 3 (P3). La disponibilité de ressources financières et relationnelles renforce l'effet des stratégies d'adaptation sur la survie en réduisant les contraintes de mise en œuvre et en élargissant l'accès à l'information et aux partenaires (Blanco et al., 2024 ; Boudreaux et al., 2025).

Proposition 4 (P4). Les effets des déterminants individuels et stratégiques sur la survie sont modérés par les caractéristiques organisationnelles, notamment l'âge, la taille et la gouvernance (Hannan & Freeman, 1984 ; Audretsch et al., 2024 ; Ahmad et al., 2024).

Proposition 5 (P5). Les conditions sectorielles, territoriales et institutionnelles modifient la probabilité de survie directement et en interaction avec les ressources internes, ce qui limite la transférabilité automatique des résultats d'un contexte à un autre (Fotopoulos & Louri, 2000 ; Howell et al., 2018).

Proposition 6 (P6). En période de choc, l'apprentissage améliore la survie surtout lorsque la résilience et les capacités d'innovation permettent de convertir l'expérience en réponses adaptées (Kyrdoda et al., 2023 ; Duchek, 2020).

5. Discussion

5.1.Contributions théoriques

La première contribution est de conserver une architecture simple en quatre familles tout en évitant de les traiter comme des listes indépendantes. L'actualisation de la littérature permet d'identifier des mécanismes qui relient les niveaux : capacité d'absorption entre capital humain et innovation ; capacités dynamiques entre ressources et reconfiguration ; capital social entre dirigeant et environnement ; résilience entre apprentissage et survie. La contribution tient donc à la chaîne explicative, non à la seule addition de variables (Teece, 2007 ; Destefanis et al., 2024 ; Boudreaux et al., 2025).

La deuxième contribution consiste à réintroduire explicitement le temps. Les facteurs critiques changent avec le cycle de vie. Au démarrage, légitimité, financement et premiers clients dominent;

pendant la consolidation, routines, gouvernance et innovation deviennent centrales ; à maturité, le renouvellement des compétences et la prévention de l'obsolescence prennent davantage d'importance. Cette lecture évite de supposer qu'un même déterminant a un effet constant pendant toute la vie de l'organisation (Stinchcombe, 1965 ; Hannan & Freeman, 1984 ; Barron et al., 1994).

La troisième contribution est de donner un statut analytique aux conditions de contingence. Les différences de résultats entre études ne doivent pas être interprétées uniquement comme des contradictions méthodologiques ; elles peuvent signaler des effets conditionnels. La transformation numérique fournit un exemple clair : certaines pratiques améliorent la survie de catégories précises d'entreprises sans produire le même effet pour les autres (Audretsch et al., 2024).

5.2.Implications pour les organisations de l'économie sociale et les économies émergentes

Pour les coopératives et autres organisations de l'économie sociale, le modèle doit intégrer les spécificités de la propriété collective, de la participation des membres et de la finalité sociale. Leur survie dépend des variables économiques classiques, mais également de la capacité de gouvernance à coordonner des membres qui sont simultanément propriétaires, usagers, fournisseurs ou travailleurs. Les travaux sur la gouvernance coopérative montrent que cette pluralité peut constituer une ressource de légitimité autant qu'une source de tensions décisionnelles (Cornforth, 2004 ; Birchall & Ketilson, 2009) (Zahour & Rachidi, 2020 ; Zahour & Rachidi, 2021 ; Zahour & Rachidi, 2025).

Dans les économies émergentes, l'environnement institutionnel, l'informalité, les infrastructures et l'accès au financement peuvent modifier fortement l'effet des facteurs internes. La revue de Azeem et Khanna (2024) souligne la sous-représentation de ces contextes dans les recherches sur la survie des start-up. Il existe donc un besoin de tests empiriques comparatifs capables de distinguer les mécanismes universels de ceux qui dépendent du contexte institutionnel et territorial (Azeem & Khanna, 2024).

Cette perspective est particulièrement pertinente pour les recherches appliquées au Maroc. Plutôt que de transposer directement des coefficients estimés dans des économies avancées, il convient de tester l'effet de l'éducation, de l'expérience, de l'innovation, de la gouvernance, de la localisation et de l'accès aux ressources en tenant compte des institutions, des secteurs et des formes organisationnelles nationales. Le cadre proposé vise précisément à rendre cette contextualisation testable sans présumer à l'avance de sa validité (Zahour & Rachidi, 2020 ; Zahour & Rachidi, 2021 ; Zahour & Rachidi, 2025).

6. Implications managériales et pistes de recherche

Pour les dirigeants, la principale implication est qu'aucun facteur unique ne garantit la survie. L'objectif consiste à construire une configuration cohérente : compétences adaptées, trésorerie suffisante, capacité d'apprentissage, gouvernance fonctionnelle, réseaux diversifiés et stratégie compatible avec les contraintes du secteur. En période de crise, la rapidité d'adaptation doit être équilibrée avec le coût des changements et la préservation des ressources critiques (Teece, 2007 ; Audretsch et al., 2024 ; Blanco et al., 2024).

Pour les décideurs publics, soutenir la survie ne signifie pas seulement apporter des aides financières. Les politiques peuvent agir sur plusieurs maillons : développement des compétences managériales, facilitation de l'accès au crédit, soutien à l'innovation, infrastructures numériques, dispositifs de mise en réseau et qualité institutionnelle. L'efficacité de ces interventions dépend du ciblage selon la taille, le secteur et le stade de développement de l'entreprise (Castaldo et al., 2023; Audretsch et al., 2024).

Sur le plan méthodologique, les recherches futures devraient mobiliser davantage de données longitudinales et de modèles de durée, car la survie est intrinsèquement temporelle. Les modèles transversaux peuvent identifier des associations, mais ils saisissent moins bien l'évolution du risque et les changements de mécanismes au cours du cycle de vie. Les approches de survie, les données de panel et les méthodes configurationales sont particulièrement adaptées à l'étude des combinaisons de facteurs (Audretsch & Mahmood, 1995 ; Kyrdoda et al., 2023).

Les recherches futures devraient également tester explicitement les médiations et modérations proposées par le modèle : capacité d'absorption entre capital humain et innovation, résilience entre apprentissage et survie, capital social comme mécanisme d'accès aux ressources, ainsi que rôle modérateur de la taille, de l'âge et du contexte institutionnel. Ces tests permettraient de passer d'une littérature fondée sur des facteurs isolés à une véritable théorie intégrée des trajectoires de survie (Azeem & Khanna, 2024 ; Nosella et al., 2025).

6.1.Agenda de recherche prioritaire

La synthèse conduit à quatre priorités empiriques. La première consiste à tester les mécanismes de médiation plutôt qu'à multiplier les déterminants directs. La deuxième porte sur la temporalité : le poids relatif du capital humain, du financement, de l'innovation et de la gouvernance devrait être comparé selon l'âge de l'organisation. La troisième concerne la contextualisation territoriale et institutionnelle, particulièrement dans les économies émergentes. La quatrième appelle des comparaisons entre entreprises conventionnelles, coopératives et autres organisations de

l'économie sociale afin d'identifier les mécanismes réellement spécifiques aux formes de propriété et de gouvernance (Azeem & Khanna, 2024 ; Nosella et al., 2025).

Ces priorités invitent à combiner des données longitudinales, des modèles de durée, des analyses de médiation/modération et, lorsque la taille des échantillons le permet, des approches configurationales. Un tel programme permettrait de distinguer les facteurs qui augmentent en moyenne la probabilité de survie des configurations particulières capables de produire la survie dans un contexte donné (Kyrdoda et al., 2023 ; Audretsch et al., 2024).

Tableau 3. Agenda de recherche proposé

Priorité	**Question empirique**	**Approche suggérée**
Médiations	Par quels mécanismes le capital humain et les ressources influencent-ils la survie ?	Modèles de médiation ; SEM ; données longitudinales
Temporalité	Les déterminants critiques changent-ils avec l'âge et le stade du cycle de vie ?	Analyse de survie ; risques concurrents ; effets dépendant du temps
Contexte	Quels effets sont robustes dans les économies émergentes ?	Comparaisons multi-pays ; modèles multiniveaux ; interactions institutionnelles
Formes organisationnelles	Les mécanismes diffèrent-ils entre entreprises, coopératives et organisations sociales ?	Échantillons appariés ; analyses configurationales ; études comparatives

Source : proposition de l'auteur à partir de la synthèse intégrative (2026).

Conclusion

La littérature sur la survie des entreprises et des organisations s'est construite à partir de traditions nombreuses, ce qui explique à la fois sa richesse et sa fragmentation. La revue montre qu'une synthèse cohérente peut être organisée autour de quatre ensembles : dirigeant et capital humain ; processus et stratégie ; organisation et gouvernance ; environnement. Cette architecture demeure utile à condition d'être interprétée comme un système de niveaux interdépendants et non comme une liste de variables autonomes (Azeem & Khanna, 2024 ; Nosella et al., 2025) (Zahour & Rachidi, 2020 ; Zahour & Rachidi, 2021).

Les facteurs individuels influencent la qualité des décisions et l'apprentissage ; les processus stratégiques transforment les ressources en actions ; la structure organisationnelle détermine les marges de mise en œuvre ; les réseaux, le secteur, le territoire et les institutions structurent les opportunités et contraintes. La survie apparaît ainsi comme un résultat dynamique de l'ajustement entre ressources, capacités, stratégie et environnement, transmis par des mécanismes tels que la capacité d'absorption, la légitimité, les réseaux et la résilience (Cohen & Levinthal, 1990 ; Teece, 2007 ; Duchek, 2020).

Trois orientations se dégagent : mieux étudier les interactions entre facteurs ; intégrer explicitement la temporalité et les chocs ; développer les recherches dans les économies émergentes et les formes organisationnelles autres que les entreprises capitalistes classiques. Ces orientations doivent permettre de distinguer les régularités générales des mécanismes propres à un territoire, un secteur ou une forme de gouvernance particulière (Azeem & Khanna, 2024 ; Boudreaux et al., 2025).

Références

Agarwal, R., & Audretsch, D. B. 2001. Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. Journal of Industrial Economics, 49(1): 21-43. https://doi.org/10.1111/1467-6451.00136

Ahmad, S., Ullah, S., Akbar, S., Kodwani, D., & Brahma, S. 2024. The impact of compliance, board committees and insider CEOs on firm survival during crisis. International Review of Financial Analysis, 91: 102979. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102979

Amini, S., Johan, S., Kashefi Pour, E., & Mohamed, A. 2023. Employee welfare, social capital, and IPO firm survival. Entrepreneurship Theory and Practice, 47(6): 2174-2204. https://doi.org/10.1177/10422587221120821

Aspelund, A., Berg-Utby, T., & Skjevdal, R. 2005. Initial resources' influence on new venture survival: A longitudinal study of new technology-based firms. Technovation, 25(11): 1337-1347. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.06.004

Audretsch, D. B. 1991. New-firm survival and the technological regime. Review of Economics and Statistics, 73(3): 441-450.

Audretsch, D. B. 1995. Innovation, growth and survival. International Journal of Industrial Organization, 13(4): 441-457. https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00499-8

Audretsch, D. B., Aronica, M., Belitski, M., & Piacentino, D. 2024. Natural selection or strategic adaptation? Entrepreneurial digital technologies and survival of the species. The Journal of Technology Transfer, 49: 1631-1659. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10065-x

Audretsch, D. B., & Mahmood, T. 1995. New firm survival: New results using a hazard function. Review of Economics and Statistics, 77(1): 97-103.

Azeem, M., & Khanna, A. 2024. A systematic literature review of startup survival and future research agenda. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 26(1): 111-139. https://doi.org/10.1108/JRME-03-2022-0040

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1): 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barron, D. N., West, E., & Hannan, M. T. 1994. A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. American Journal of Sociology, 100(2): 381-421.

Becker, G. S. 1964. Human capital. University of Chicago Press.

Birchall, J., & Ketilson, L. H. 2009. Resilience of the cooperative business model in times of crisis. International Labour Organization.

Blanco, R., García-Posada, M., Mayordomo, S., & Rodríguez-Moreno, M. 2024. Access to credit and firm survival during a crisis: The case of zero-bank-debt firms. Journal of Financial Intermediation, 59: 101102.
https://doi.org/10.1016/j.jfi.2024.101102

Boudreaux, C. J., Bradley, S. W., Jha, A., & Mazzoni, J. F. 2025. You are only as strong as your weakest link: Founder and community social capital and start-up survival. Small Business Economics, 64(4): 2133-2152.
https://doi.org/10.1007/s11187-024-00977-1

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship. Journal of Business Venturing, 25(1): 24-40.
https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. 1998. Network support and the success of newly founded businesses. Small Business Economics, 10: 213-225.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. 1992. Survival chances of newly founded business organizations. American Sociological Review, 57(2): 227-242.

Cainelli, G., Montresor, S., & Marzetti, G. V. 2017. Do agglomeration externalities affect firm survival? Regional Studies, 51(4): 548-562.
https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1114175

Castaldo, A., Pittiglio, R., Reganati, F., & Sarno, D. 2023. Access to bank financing and start-up resilience: A survival analysis across business sectors in a time of crisis. The Manchester School, 91(3): 141-170.
https://doi.org/10.1111/manc.12433

Cauchie, G., & Vaillant, N. G. 2016. New firm survival: Isolating the role of founders' human capital in accounting for firm longevity. Journal of Human Capital, 10(2): 186-211.
https://doi.org/10.1086/686153

Cefis, E., & Marsili, O. 2006. Survivor: The role of innovation in firms' survival. Research Policy, 35(5): 626-641.
https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1): 128-152.

Cornforth, C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, 75(1): 11-32.
https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. 2009. Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. Organization Science, 20(3): 516-537.
https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0387

Destefanis, S., Maietta, O. W., Mazzotta, F., & Parisi, L. 2024. Firm survival and innovation: Direct and indirect effects of knowledge for SMEs. Economics of Innovation and New Technology, 33(7): 926-954.
https://doi.org/10.1080/10438599.2023.2263371

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1): 65-91.
https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Duchek, S. 2020. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13(1): 215-246.
https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Fichman, M., & Levinthal, D. A. 1991. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. Academy of Management Review, 16(2): 442-468.

Fotopoulos, G., & Louri, H. 2000. Location and survival of new entry. Small Business Economics, 14: 311-321.
https://doi.org/10.1023/A:1008180522759

Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. 1997. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. Administrative Science Quarterly, 42(4): 750-783.

Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5): 929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2): 149-164.

Howell, A., He, C., Yang, R., & Fan, C. C. 2018. Agglomeration, (un)related variety and new firm survival in China: Do local subsidies matter? Papers in Regional Science, 97(3): 485-500. https://doi.org/10.1111/pirs.12269t

Jaakkola, E. 2020. Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10(1-2): 18-26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kyrdoda, Y., Balzano, M., & Marzi, G. 2023. Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. Technology in Society, 74: 102285. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102285

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.

Napier, E., Liu, S. Y. H., & Liu, J. 2023. Adaptive strength: Unveiling a multilevel dynamic process model for organizational resilience. Journal of Business Research, 170: 114334. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334

Nosella, A., Forza, C., Workalemahu, R. N., & Molaro, G. I. 2025. Framing startups survival research at the crossroad of entrepreneurship, strategy and business model: A literature review and a research agenda. International Journal of Innovation Studies, 9(2): 180-201. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.05.003

Park, H., & Kim, W. 2025. Founders' education and experience: Do PhDs and prior experience lead to greater start-up success? Applied Economics Letters. https://doi.org/10.1080/13504851.2025.2601774

Penrose, E. T. 1959. The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 13(2): 257-279. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2

Singh, K., & Mitchell, W. 1996. Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. Strategic Management Journal, 17(S1): 99-115.

Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104: 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), Handbook of organizations (pp. 142-193). Rand McNally.

Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3): 571-610.
https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13): 1319-1350.
https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3): 172-194.
https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

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

Torraco, R. J. 2005. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. Human Resource Development Review, 4(3): 356-367.
https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Torraco, R. J. 2016. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. Human Resource Development Review, 15(4): 404-428.
https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3): 207-222.
https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. 2011. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. Journal of Business Venturing, 26(3): 341-358.
https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004

Whittemore, R., & Knafl, K. 2005. The integrative review: Updated methodology. Journal of Advanced Nursing, 52(5): 546-553.
https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

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

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 (REMSES), 5(2): 149-163.
https://doi.org/10.48375/imist.prsm/remses-v5i2.22369

Zahour, B., & Rachidi, L. 2021. Déterminants de résilience et de survie des coopératives : Une étude qualitative exploratoire des coopératives agricoles de la région du Souss-Massa. Alternatives Managériales et Économiques, 3(4): 601-621.
https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i4.28927

Zahour, B., & Rachidi, L. 2025. Resilience and efficiency of agricultural cooperatives in the Souss-Massa region: A Data Envelopment Analysis (DEA). International Journal of Applied Management and Economics, 2(16): 138-154.
https://doi.org/10.5281/zenodo.17213526

You, J. J., & Williams, C. 2023. Organizational resilience and interorganizational relationships: An exploration of Chinese business service firms. European Management Review, 20: 412-430.
https://doi.org/10.1111/emre.12558

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. 2002. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. Academy of Management Review, 27(3): 414-431.
https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921