

Résilience organisationnelle et défis financiers : une approche théorique pour naviguer dans l'incertitude

Organizational resilience and financial challenges: a theoretical approach to navigating uncertainty

Hajar MASROUR, (Doctorante)

*Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
 Ecole Supérieure de Technologie Oujda
 Université Mohammed Premier d'Oujda – Maroc*

Najib MRABET, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
 Ecole Supérieure de Technologie Oujda
 Université Mohammed Premier d'Oujda – Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de technologie Oujda Laboratoire management et développement des entreprises et des organisations Complexe universitaire – Hay Al Qods Université Mohamed Premier Oujda Oujda, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MASROUR, H., & MRABET, N. (2024). Résilience organisationnelle et défis financiers : une approche théorique pour naviguer dans l'incertitude. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 639-652. https://doi.org/10.5281/zenodo.14557594
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Résilience organisationnelle et défis financiers : une approche théorique pour naviguer dans l'incertitude

Résumé :

Cet article explore en profondeur la relation entre la résilience organisationnelle et les défis financiers, en adoptant une perspective théorique. Il met en lumière les dimensions fondamentales de la résilience – adaptabilité, robustesse et apprentissage – en s'appuyant sur des cadres tels que la théorie des systèmes et de la complexité. Les contraintes financières, comme les pénuries de liquidités et la dépendance aux bailleurs de fonds, sont étudiées pour leur impact sur la structure organisationnelle, les décisions stratégiques et les priorités. Des modèles explicatifs, notamment l'adaptation dynamique et la résilience proactive et réactive, illustrent les interactions entre gestion financière et résilience. L'article propose une littérature et analyse conceptuelle qui enrichit la compréhension des mécanismes de résilience organisationnelle face aux crises économiques et offre également des orientations précieuses pour les chercheurs et les praticiens, en leur fournissant des pistes pour développer des stratégies efficaces face aux crises financières.

Mots clés : résilience organisationnelle, défis financiers, adaptabilité, crises, stratégies.

JEL Classification : G30

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article delves deeply into the relationship between organizational resilience and financial challenges, adopting a theoretical perspective. It highlights the fundamental dimensions of resilience—adaptability, robustness, and learning—drawing on frameworks such as systems theory and complexity theory. Financial constraints, such as liquidity shortages and dependence on funders, are examined for their impact on organizational structure, strategic decisions, and priorities.

Explanatory models, including dynamic adaptation and proactive and reactive resilience, illustrate the interactions between financial management and resilience. The article provides a conceptual literature review and analysis that enhances the understanding of organizational resilience mechanisms in the face of economic crises. It also offers valuable guidance for researchers and practitioners, providing insights for developing effective strategies to address financial crises.

Keywords : organizational resilience, financial challenges, adaptability, crises, strategies.

Classification JEL : G30

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement organisationnel marqué par des incertitudes croissantes, la notion de résilience organisationnelle est devenue un concept central dans les domaines de la gestion et de la stratégie. La résilience, souvent définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter, à survivre et à prospérer face à des perturbations majeures (Lengnick-Hall et al., 2011), repose sur des mécanismes complexes d'adaptabilité et de robustesse. L'adaptabilité se traduit par la capacité d'une organisation à ajuster rapidement ses structures, ses processus et ses stratégies pour faire face aux défis imprévus, tandis que la robustesse reflète sa faculté à maintenir ses fonctions essentielles et à minimiser les interruptions dans ses activités opérationnelles, même en période de turbulence. Ces deux dimensions, bien qu'interdépendantes, exigent des ressources organisationnelles substantielles, des compétences managériales avancées et une capacité à mobiliser des réseaux internes et externes pour répondre aux aléas.

Ces mécanismes, toutefois, sont fortement influencés par des contraintes financières, qui limitent la flexibilité des organisations et compromettent leur capacité à réagir efficacement aux crises. Les problèmes financiers, tels que la rareté des liquidités, la dépendance aux bailleurs de fonds et l'endettement excessif, créent des tensions qui peuvent restreindre les marges de manœuvre stratégique des organisations. Par exemple, un manque de financement peut contraindre une organisation à réduire ses investissements dans des initiatives cruciales pour renforcer sa résilience, telles que la formation des employés, l'amélioration des infrastructures ou le développement de partenariats stratégiques. En outre, les pressions financières tendent à exacerber les rigidités organisationnelles, limitant ainsi l'agilité et la capacité d'innovation nécessaires pour surmonter les crises.

Par ailleurs, les contraintes financières ne se contentent pas de freiner les initiatives proactives, elles amplifient également les effets négatifs des crises en réduisant la capacité des organisations à absorber les chocs. Une organisation disposant de ressources financières limitées peut avoir du mal à maintenir la continuité de ses opérations, à accéder à des sources de financement alternatives ou à déployer des solutions créatives pour s'adapter rapidement à un environnement en mutation. Ainsi, comme le soulignent Lengnick-Hall et al. (2011), la résilience organisationnelle ne peut être pleinement comprise sans tenir compte des interactions complexes entre les dimensions financières et les capacités adaptatives.

Dans un monde où les perturbations économiques et les pressions concurrentielles s'intensifient, les organisations doivent non seulement renforcer leurs capacités d'adaptabilité et de robustesse, mais aussi gérer efficacement leurs ressources financières pour assurer leur pérennité. La résilience organisationnelle devient alors un processus multidimensionnel et dynamique, influencé par des facteurs internes et externes qui nécessitent une coordination stratégique et une gestion rigoureuse des contraintes.

Les problèmes de financement constituent en effet l'un des principaux défis auxquels les organisations doivent faire face, en particulier dans des contextes de crises économiques ou de pressions concurrentielles accrues. Selon Pfeffer et Salancik (1978), la dépendance aux ressources financières externes peut réduire l'autonomie stratégique des organisations, limitant leur capacité à gérer les perturbations. Par ailleurs, un manque de liquidités ou un accès restreint au capital peut freiner l'innovation, réduire la résilience opérationnelle et affecter la survie même de l'organisation (Sheffi, 2007).

Ces constats soulèvent une question fondamentale : comment les problèmes de financement influencent-ils la résilience organisationnelle, et quels cadres théoriques permettent de conceptualiser cette interaction ? La littérature existante aborde souvent ces deux concepts séparément, mais peu d'études théoriques intègrent ces dimensions pour analyser leur interdépendance. Ce manque d'intégration limite la compréhension des mécanismes par

lesquels les organisations surmontent les contraintes financières tout en maintenant ou renforçant leur résilience.

Cet article propose de combler cette lacune en développant une analyse théorique approfondie des liens entre résilience organisationnelle et problèmes de financement. En mobilisant des cadres interdisciplinaires issus de la gestion, de la finance et de la psychologie organisationnelle, il vise à fournir une conceptualisation intégrative qui éclaire les relations complexes entre ces deux dimensions.

La démarche adoptée repose sur une revue systématique de la littérature et l'analyse des approches théoriques pertinentes. Parmi elles, la théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) offrent des perspectives riches sur le rôle des ressources financières dans le renforcement ou l'affaiblissement des capacités organisationnelles. De même, des cadres spécifiques à la résilience, tels que la théorie des systèmes complexes et la théorie du capital social (Burt, 2000), permettent d'explorer comment les organisations mobilisent leurs réseaux internes et externes pour surmonter les contraintes financières.

En somme, cet article poursuit un double objectif : d'une part, proposer un cadre théorique intégratif permettant d'articuler résilience organisationnelle et financement ; d'autre part, identifier les axes de recherche futurs pour tester empiriquement ces propositions dans différents contextes. Il ambitionne ainsi de contribuer à la littérature scientifique en offrant une vision novatrice sur les stratégies organisationnelles face aux crises financières et en éclairant les pratiques des décideurs dans un monde en constante mutation.

2. La résilience organisationnelle : un concept en évolution

Afin de mieux appréhender la résilience organisationnelle, il est essentiel de retracer son évolution au fil du temps. Cette chronologie permet de comprendre comment ce concept s'est adapté aux contextes sociaux, économiques et technologiques changeants, et comment il a été intégré dans les stratégies organisationnelles modernes.

2.1. Évolution historique du concept

Le concept de résilience, bien que d'abord utilisé dans les sciences naturelles pour décrire la capacité d'un écosystème à se remettre après une perturbation (Holling, 1973), a progressivement été adopté dans le domaine organisationnel au fil des décennies. L'évolution du concept de résilience organisationnelle s'est déroulée en plusieurs étapes marquées par des contributions théoriques et empiriques.

Au début des années 1980, les recherches sur la résilience organisationnelle étaient principalement influencées par les études sur la gestion des crises et la continuité des affaires. Pendant cette période, les premières définitions de la résilience organisationnelle se concentraient sur la capacité des organisations à maintenir leurs fonctions essentielles face aux perturbations majeures. La résilience était alors perçue comme un trait passif, centré sur la capacité à absorber les chocs sans une altération significative des opérations (Harrison, 1987). Dans les années 1990, le concept s'est élargi avec la reconnaissance du rôle de l'adaptabilité et de l'apprentissage organisationnel dans le maintien de la compétitivité et de la performance à long terme. Le modèle de résilience a évolué pour inclure non seulement la capacité de résister aux crises, mais aussi la capacité d'une organisation à se transformer et à saisir de nouvelles opportunités en réponse aux perturbations (Senge, 1990). Cette période a vu l'émergence de la résilience comme un processus dynamique, plutôt qu'une simple capacité statique, mettant l'accent sur l'apprentissage organisationnel comme clé pour renforcer la résilience (Argyris & Schön, 1978).

Au tournant du XXI^e siècle, les chercheurs ont intégré des approches systémiques et de la complexité dans le concept de résilience organisationnelle. Von Bertalanffy (1968) et, plus tard,

Sterman (2000) ont introduit la théorie des systèmes et la dynamique des systèmes dans l'étude de la résilience organisationnelle, soulignant que les organisations sont des systèmes ouverts en interaction constante avec leur environnement. Selon cette approche, la résilience ne dépend pas uniquement de la capacité à absorber les chocs, mais aussi de la manière dont les éléments d'un système interagissent et se réorganisent pour permettre à l'organisation de survivre et de prospérer après une crise.

Dans les années 2010, la résilience organisationnelle a acquis une dimension plus stratégique, axée sur la flexibilité et l'innovation continue pour anticiper les perturbations avant qu'elles ne surviennent. De nombreux auteurs, tels que Burnard et Bhamra (2011), ont souligné l'importance de la résilience en tant qu'atout stratégique permettant aux organisations de non seulement se remettre des crises, mais aussi d'en sortir renforcées. La résilience est désormais perçue comme une capacité organisationnelle globale, impliquant une combinaison de robustesse, d'adaptabilité et d'apprentissage, permettant à l'organisation de s'ajuster continuellement à un environnement en constante évolution (Teece, 2007).

De plus de son évolution, les organisations font face à des défis qui mettent à l'épreuve leur capacité d'adaptation et leur pérennité dans un contexte économique de plus en plus incertain. Parmi ces défis, les contraintes financières qui apparaissent comme un facteur déterminant influençant directement la résilience organisationnelle (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011).

Ce cadre conceptuel explore les liens entre ces dimensions, en s'appuyant sur des approches théoriques pour offrir une compréhension approfondie de leur interaction et des stratégies de gestion associées (Carpenter, Walker, Anderies, & Abel, 2001).

2.2. Définitions et dimensions de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle est un concept clé pour comprendre la capacité des organisations à faire face aux perturbations. Elle se réfère à leur aptitude à anticiper, absorber et se remettre des crises, tout en tirant parti des opportunités qu'elles génèrent (Burnard & Bhamra, 2011). Cette section explore les principales dimensions de la résilience, à savoir l'adaptabilité, la robustesse et l'apprentissage organisationnel, en montrant leur rôle crucial dans la performance et l'innovation en période de crise (Coutu, 2002).

Pour saisir pleinement la résilience organisationnelle, il est essentiel de comprendre les concepts clés qui la constituent. Ces éléments forment la base qui permet aux organisations de naviguer dans des environnements incertains et perturbés (Teece, 2007).

2.2.1. Adaptabilité

L'adaptabilité est une capacité fondamentale qui permet à une organisation de réagir et de s'ajuster face à des changements imprévus. Elle inclut la révision des stratégies et des ressources en réponse aux nouveaux défis (Folke et al., 2010). Par exemple, une organisation confrontée à une crise financière pourrait diversifier ses revenus ou réorganiser ses processus internes pour mieux répondre aux nouvelles conditions économiques (Senge, 1990).

2.2.2. Robustesse

La robustesse désigne la capacité d'une organisation à maintenir ses opérations essentielles face aux chocs. Contrairement à l'adaptabilité, qui nécessite un changement, la robustesse s'appuie sur des systèmes et des processus conçus pour résister aux crises (Sheffi, 2007). Une organisation robuste peut, par exemple, maintenir une réserve de liquidités suffisante pour faire face à une situation financière difficile (Sterman, 2000).

2.2.3. Apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel permet à une entreprise de tirer des leçons des crises passées pour améliorer ses pratiques futures (Argyris & Schön, 1978). Cela inclut l'adaptation des

processus internes et le renforcement des relations avec d'autres organisations pour partager des connaissances et des ressources, contribuant ainsi à une meilleure résilience à long terme (Senge, 1990).

Pour comprendre comment la résilience organisationnelle se déploie face aux crises, il est nécessaire d'examiner les défis financiers, qui représentent des facteurs de stress majeurs affectant la stabilité et la performance des organisations.

3. Les défis financiers comme facteur de stress organisationnel

L'évaluation des différents types de défis financiers auxquels les organisations peuvent être confrontées est essentiel pour comprendre leur impact sur la résilience organisationnelle. Cette analyse permet de mieux comprendre la nature de ces défis, qui varient selon les contextes économiques et les secteurs d'activité, et d'explorer leur influence sur la capacité des organisations à s'adapter et à surmonter les crises.

3.1. Typologie des défis financiers

Les problèmes financiers représentent une menace critique pour la résilience organisationnelle, limitant la capacité des entreprises à fonctionner de manière optimale, à innover et à répondre efficacement aux crises. Dans un contexte de rareté des ressources, ces contraintes financières exacerbent la vulnérabilité organisationnelle en perturbant les processus stratégiques, opérationnels et décisionnels.

3.1.1. Pénurie de liquidité

La pénurie de liquidités représente un défi financier majeur auquel sont confrontées de nombreuses organisations. Elle survient lorsque les flux de trésorerie entrants ne suffisent pas à couvrir les besoins opérationnels immédiats, tels que le paiement des salaires, l'achat de matières premières ou le règlement des dettes à court terme.

Brigham et Ehrhardt (2014) soulignent que ce type de déséquilibre financier peut entraîner des interruptions dans les opérations essentielles, réduisant ainsi la capacité de l'organisation à répondre efficacement aux demandes du marché. Cette situation est particulièrement critique dans les environnements hautement concurrentiels, où le manque de liquidités peut non seulement limiter les investissements stratégiques, mais également nuire à la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires commerciaux et financiers.

3.1.2. Dette excessive

L'endettement excessif constitue un autre problème financier crucial pour les organisations, car il accroît les risques de défaut de paiement et peut mener à des restructurations forcées, voire à la faillite. Modigliani et Miller (1958), dans leur théorie de la structure du capital, expliquent que bien que l'utilisation de la dette puisse initialement agir comme un levier de croissance, un niveau d'endettement trop élevé engendre des coûts importants, tels que les intérêts cumulés, qui réduisent la rentabilité globale. De plus, Jensen (1986) met en lumière les tensions internes générées par une dette importante, telles que des conflits entre actionnaires et créanciers, ce qui peut freiner la prise de décisions stratégiques et entraver les investissements à long terme.

3.1.3. Dépendance aux bailleurs de fonds

Une forte dépendance à des sources de financement externes, qu'il s'agisse d'investisseurs privés ou de subventions publiques, peut compromettre l'autonomie stratégique des organisations. Pfeffer et Salancik (1978), dans leur théorie de la dépendance aux ressources, expliquent que cette dépendance rend les organisations vulnérables aux exigences et conditions imposées par leurs financeurs. Ces pressions externes peuvent limiter la capacité d'une organisation à poursuivre des objectifs indépendants ou à innover dans des directions contraires aux attentes

des bailleurs de fonds. Par exemple, Barney (1991) souligne que dans des contextes de dépendance élevée, les organisations risquent de négliger des opportunités stratégiques qui pourraient renforcer leur résilience à long terme.

Les défis financiers, en tant que facteurs de stress organisationnels, ne se limitent pas à perturber les opérations quotidiennes ; ils influencent également la structure théorique et stratégique des organisations. Comprendre l'impact de ces défis sur l'organisation nécessite une exploration des théories qui expliquent comment ces tensions affectent ses capacités d'adaptation et de résilience.

3.2. Impact théorique des défis financiers sur l'organisation

Lesdits défis ont des répercussions profondes sur les structures organisationnelles, la prise de décision et les priorités stratégiques des entreprises. Ces impacts, bien que variés, contribuent à accroître la vulnérabilité des organisations face à un environnement instable et à restreindre leur capacité à innover et à se projeter dans le long terme.

3.2.1. Impact sur la structure organisationnelle

Les contraintes financières obligent fréquemment les entreprises à réviser leurs structures internes dans le but de réduire les coûts et de maintenir leur viabilité. Cela se traduit souvent par des réductions d'effectifs, la fermeture de sites ou la vente d'actifs non essentiels, comme l'ont souligné Kotler et Caslione (2009).

Ces ajustements structurels visent à optimiser l'efficacité opérationnelle, mais ils entraînent également des perturbations dans les relations internes, affectant la communication, la coordination et, par conséquent, la performance organisationnelle (Downs & Mohr, 1976). Ainsi que ces restructurations peuvent également engendrer une perte de moral parmi les employés, accompagnée d'une érosion de la culture organisationnelle.

Selon Cameron et Quinn (2006), ces transformations brutales, bien qu'inévitables dans certaines circonstances, nécessitent une gestion attentive pour éviter une résistance organisationnelle accrue et préserver l'engagement des équipes. Un exemple frappant est celui des grandes entreprises qui, lors de la crise financière de 2008, ont dû significativement réduire leurs activités et modifier leurs structures pour éviter la faillite (Johnson et al., 2013).

3.2.2. Impact sur la prise de décision

Les défis financiers modifient radicalement la manière dont les décisions sont prises au sein des organisations. Dans un contexte de crise, les dirigeants sont souvent contraints d'adopter des approches réactives, privilégiant des solutions à court terme pour répondre aux attentes des parties prenantes et assurer la survie immédiate.

Staw, Sandelands et Dutton (1981) ont montré que les environnements de crise financière renforcent la centralisation de la prise de décision, ce qui limite souvent la créativité et l'exploration de solutions alternatives.

De plus, dans ces situations, les investissements critiques dans des domaines tels que la recherche et le développement sont souvent reportés pour préserver les liquidités (Cyert & March, 1963). Par exemple, une organisation confrontée à une crise de liquidité pourrait choisir de réduire les budgets d'innovation, compromettant ainsi sa capacité à anticiper les changements futurs sur le marché (Tushman & O'Reilly, 1996).

3.2.3. Impact sur les priorités stratégiques

Les défis financiers obligent également les organisations à réévaluer leurs priorités stratégiques. Dans de nombreux cas, les investissements à long terme, tels que ceux dans la transformation numérique, la durabilité ou le développement des talents, sont perçus comme non essentiels et relégués au second plan. Hamel et Välikangas (2003) ont mis en évidence que ces décisions,

bien qu'elles permettent des économies immédiates, compromettent souvent la résilience future de l'organisation.

Pendant la pandémie de COVID-19, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) ont interrompu leurs initiatives de transformation numérique en raison de contraintes budgétaires, réduisant ainsi leur capacité à s'adapter aux changements rapides du marché (Bartik et al., 2020). Une telle réorientation des priorités, bien qu'inévitable dans certains cas, limite la capacité des organisations à se positionner stratégiquement pour le long terme (Hitt et al., 1995).

Tableau n°1 : Synthèse des implications des contraintes financières sur la résilience organisationnelle

Aspect	Implications des contraintes financières	Auteurs
Pénurie de liquidités	Augmentation de la vulnérabilité organisationnelle, entraînant des difficultés à maintenir les opérations essentielles et à répondre aux urgences.	Lengnick-Hall et al. (2011)
Endettement excessif	Fragilisation des structures internes, limitant la marge de manœuvre stratégique et augmentant la dépendance envers les créanciers.	Barney (1991), Pfeffer & Salancik (1978)
Dépendance accrue aux bailleurs	Réduction de l'autonomie organisationnelle, influençant les priorités stratégiques et contraignant les décisions à court et à long termes.	Pfeffer & Salancik (1978), DiMaggio & Powell (1983)
Adaptation organisationnelle	Limitation de la capacité à s'adapter à des environnements en mutation en raison de priorités stratégiques orientées par les contraintes financières.	Teece et al. (1997), Ramezani et al. (2016)

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des travaux des auteurs cités

Le tableau ci-dessus met en évidence les implications des contraintes financières sur la résilience organisationnelle, en montrant comment des facteurs tels que la pénurie de liquidités, l'endettement excessif et la dépendance aux bailleurs limitent la capacité des organisations à s'adapter, à innover et à maintenir leurs opérations essentielles. Il illustre également l'interaction entre ces contraintes et les priorités stratégiques, souvent orientées par des pressions externes et des limitations internes, soulignant ainsi l'importance d'une gestion proactive et intégrée pour renforcer la résilience.

4. Modèles théoriques de la résilience face aux défis financiers

L'analyse des modèles théoriques permet de mieux comprendre la manière dont la résilience organisationnelle se déploie face aux défis financiers. Ces approches théoriques offrent des perspectives variées sur les mécanismes permettant aux organisations de naviguer à travers les crises financières, en mettant l'accent sur l'adaptabilité, la robustesse et l'innovation.

4.1. Approches théoriques de résilience

Les approches théoriques de la résilience organisationnelle offrent diverses perspectives pour comprendre comment les organisations réagissent face aux perturbations. Parmi celles-ci, les théories centrées sur les relations, telles que la théorie du capital social, soulignent l'importance des réseaux et des liens sociaux pour renforcer la résilience. Ces perspectives mettent en évidence comment les relations internes et externes influencent la capacité des organisations à faire face aux crises.

4.1.1. Perspectives centrées sur les relations : théorie du capital social

La théorie du capital social, développée par Coleman (1988) et Putnam (1993), met en avant l'importance des relations sociales et des réseaux dans la résilience organisationnelle. Ces réseaux, qu'ils soient internes ou externes, permettent d'accéder à des ressources critiques, d'encourager l'innovation et de réduire l'incertitude, notamment en période de crise. Par exemple, les PME ont mutualisé leurs ressources pendant la pandémie grâce à leurs réseaux de soutien (Kuckertz et al., 2020). Cependant, une dépendance excessive aux réseaux externes peut

limiter l'autonomie stratégique des organisations, comme le note Portes (1998). Après avoir exploré l'importance des relations sociales et des réseaux dans la résilience organisationnelle à travers la théorie du capital social, il devient essentiel de considérer d'autres perspectives théoriques qui mettent en lumière l'adaptabilité des organisations face aux crises. Les théories de la contingence, des systèmes et de la complexité apportent des éclairages complémentaires en insistant sur la nécessité d'adapter les structures organisationnelles et de développer des capacités d'ajustement face aux défis financiers et environnementaux.

4.1.2. Perspectives adaptatives : théorie de la contingence, des systèmes et de la complexité

La théorie de la contingence qui est proposée par Fiedler (1964), souligne que les organisations doivent ajuster leurs structures et processus en fonction de leur environnement et des caractéristiques des crises rencontrées. Les organisations opérant dans des environnements instables privilégient des structures flexibles (Donaldson, 2001), tandis que des contextes plus stables favorisent des structures hiérarchiques (Burns & Stalker, 1961).

Alors que la théorie des systèmes, introduite par von Bertalanffy (1968), elle considère les organisations comme des systèmes interconnectés où les perturbations financières impactent plusieurs sous-systèmes. Une résilience efficace repose sur des interconnexions renforcées entre ces sous-systèmes.

Bien que la théorie de la complexité, est une approche qui met l'accent sur la nécessité de développer une résilience émergente dans des environnements imprévisibles, en favorisant l'expérimentation et l'apprentissage continu.

Tableau 2 : La convergence et la complémentarité des théories

Théorie	Focus Principal	Convergence et Complémentarité	Auteurs
Théorie du Capital Social	Relations externes et réseaux permettant l'accès à des ressources et la réduction de l'incertitude	Complète les autres théories en valorisant l'aspect externe des réseaux tout en combinant avec l'adaptabilité interne.	Burt, 2000
Théorie de la Contingence	Adaptation des structures organisationnelles face aux exigences du marché et des crises	Converge avec le capital social en montrant que l'adaptabilité organisationnelle se nourrit des relations et ressources.	Lawrence & Lorsch, 1967
Théorie des Systèmes	Interconnexion des sous-systèmes d'une organisation et impact des perturbations financières	Complète la théorie de la contingence en mettant l'accent sur les interconnexions entre les éléments internes de l'organisation.	Von Bertalanffy, 1968
Théorie de la Complexité	Résilience émergente face à des environnements imprévisibles et changement continu	S'intègre avec la contingence et les systèmes en favorisant l'expérimentation continue et l'adaptation face à l'incertitude.	Burns & Stalker, 1961

Source : Réalisée par nos soins sur la base des auteurs cités

Ce tableau montre que chaque théorie, bien que distincte, contribue à une compréhension globale et complémentaire des dynamiques organisationnelles nécessaires pour faire face aux crises et en tirer parti.

4.2. Synthèse des mécanismes d'interaction entre finance et résilience

L'exploration des mécanismes d'interaction entre la finance et la résilience met en lumière les dynamiques cruciales qui permettent aux organisations de naviguer à travers les périodes de turbulence économique. Afin de mieux comprendre ces interactions, il est essentiel d'examiner les modèles théoriques qui expliquent comment les ressources financières et les stratégies de résilience s'articulent. Ces modèles fournissent des perspectives clés pour comprendre les

ajustements financiers nécessaires à la survie et à la prospérité des organisations face aux crises. Des modèles explicatifs des interactions entre résilience et financement sont mis en avant dans les organisations confrontées à des défis financiers et opérationnels s'appuient sur des modèles explicatifs pour appréhender les interactions complexes entre résilience organisationnelle et financement. Ces modèles permettent de décrypter les dynamiques permettant aux organisations de s'adapter, de répondre et de prospérer face aux chocs économiques.

Selon Lengnick-Hall et al. (2011), la résilience organisationnelle repose sur la capacité d'une organisation à absorber les perturbations, et cette capacité est fortement influencée par la gestion des ressources financières. Dans ce cadre, deux modèles explicatifs essentiels sont fréquemment mobilisés : le modèle d'adaptation dynamique, qui analyse les restructurations organisationnelles face aux crises financières, et le cadre de résilience proactive versus réactive, qui étudie les effets du moment d'intervention financière sur la durabilité organisationnelle.

4.2.1. Modèles d'adaptation dynamique : restructuration des ressources face à des chocs financiers

Le modèle d'adaptation dynamique, tel que décrit par Teece et al. (1997), repose sur l'idée que les organisations, confrontées à des perturbations financières, ajustent continuellement leurs ressources et leurs structures pour s'adapter aux exigences de leur environnement. Ce modèle souligne trois mécanismes principaux. Premièrement, la réaffectation des ressources, où les organisations redéploient leurs ressources financières, humaines et matérielles pour répondre aux priorités immédiates tout en préservant leur potentiel à long terme (Barney, 1991). Deuxièmement, la transformation des processus, où les structures rigides sont remplacées par des processus flexibles, permettant une plus grande agilité organisationnelle face aux incertitudes économiques (Grewal & Tansuhaj, 2001). Enfin, le modèle inclut l'apprentissage organisationnel, qui voit les crises financières comme des opportunités d'apprentissage pour améliorer la capacité de l'organisation à anticiper et gérer les crises futures (Teece et al., 1997). Cependant, ce modèle nécessite un équilibre entre flexibilité et stabilité. Une flexibilité excessive pourrait compromettre l'identité stratégique de l'organisation, tandis qu'une rigidité excessive limiterait son agilité face aux crises (Ramezani et al., 2016).

4.2.2. Cadre de résilience proactive vs réactive : effets différenciés selon le moment de l'intervention financière

Le cadre de résilience proactive versus réactive explore les effets distincts des interventions financières selon qu'elles soient réalisées avant ou après une crise. Comme l'indiquent Carmeli et Markman (2011), une approche proactive consiste à investir en amont pour renforcer la résilience organisationnelle avant qu'une crise n'émerge. Cela inclut des actions telles que la constitution de réserves de trésorerie, la diversification des sources de revenus et le renforcement des capacités d'innovation pour s'adapter rapidement aux changements du marché. Les entreprises ayant adopté une approche proactive, telles que celles du secteur technologique durant la pandémie de COVID-19, ont pu rapidement ajuster leurs modèles d'affaires pour maintenir leur compétitivité (Kuckertz et al., 2020). En revanche, une approche réactive repose sur des actions prises une fois la crise survenue, telles que la renégociation de dettes ou l'accès à des financements d'urgence (Pfeffer & Salancik, 1978). Bien que cette approche permette de répondre aux crises à court terme, elle est souvent associée à des coûts élevés et peut diminuer la compétitivité à long terme (Pfeffer & Salancik, 1978). Les organisations réactives peuvent également manquer des opportunités à long terme en raison de leur lente adaptation aux changements du marché (Barney, 1991).

4.2.3. Lacunes théoriques : intégration de la dimension institutionnelle et comportementale

L'absence de la théorie institutionnelle et des théories comportementales de la prise de décision

en situation de crise dans l'analyse des interactions entre finance et résilience constitue une lacune importante. La théorie institutionnelle, comme l'ont développé Scott (1995) et DiMaggio et Powell (1983), explore comment les pressions institutionnelles façonnent les décisions organisationnelles, notamment en période de crise. Ces pressions peuvent provenir des régulations, des attentes normatives ou des imitations dans un secteur, influençant ainsi les stratégies financières et résilientes des organisations. Par exemple, les entreprises opérant dans des environnements hautement régulés peuvent être contraintes d'adopter des comportements spécifiques pour assurer leur conformité et préserver leur légitimité, même si ces choix limitent leur capacité d'adaptation.

De leur côté, les théories comportementales de la prise de décision, comme celles développées par Simon (1957) et March et Shapira (1992), mettent l'accent sur les limites cognitives des décideurs et sur les biais qui influencent les décisions sous pression. En situation de crise, les décideurs sont souvent confrontés à une incertitude accrue, des ressources limitées et des délais serrés, ce qui les pousse à adopter des stratégies de rationalité limitée. Ces théories offrent des éclairages précieux sur la manière dont les dirigeants priorisent certaines actions financières ou résilientes, en fonction de leurs perceptions, expériences et croyances.

En intégrant ces perspectives, il serait possible d'enrichir l'analyse des mécanismes d'interaction entre finance et résilience. L'influence des normes institutionnelles sur les décisions stratégiques et le rôle des biais cognitifs dans les ajustements financiers pourraient ainsi être mieux compris. Cela permettrait également d'élargir les outils théoriques disponibles pour expliquer pourquoi certaines organisations parviennent à mieux surmonter les crises que d'autres, en tenant compte des contraintes institutionnelles et des dynamiques comportementales spécifiques à chaque situation.

Tableau 3 : Synthèse des mécanismes d'interaction entre finance et résilience

Aspect Théorique	Description	Auteurs
Modèle d'Adaptation Dynamique	Analyse des ajustements organisationnels continus face aux crises financières : réaffectation des ressources, transformation des processus et apprentissage organisationnel. Ces mécanismes équilibrent flexibilité et stabilité pour maintenir l'agilité.	Teece et al. (1997), Barney (1991), Grewal & Tansuhaj (2001), Ramezani et al. (2016)
Cadre de Résilience Proactive vs Réactive	Étude des interventions financières en fonction de leur timing : - Proactives : Actions préventives comme la diversification des revenus et l'innovation. - Réactives : Réponses aux crises via financements d'urgence ou restructuration.	Carmeli & Markman (2011), Pfeffer & Salancik (1978), Kuckertz et al. (2020), Barney (1991)
Lacunes Théoriques : Institutionnelles et Comportementales	Absence d'intégration des théories institutionnelles et comportementales : - Institutionnelles : Influence des régulations et normes sur les décisions financières. - Comportementales : Rôle des biais cognitifs dans les choix stratégiques en temps de crise.	Scott (1995), DiMaggio & Powell (1983), Simon (1957), March & Shapira (1992)

Source : Synthèse réalisé par nos soins à partir des travaux réalisés par les auteurs cités

Cette synthèse met en évidence l'importance de l'adaptation dynamique, de la planification proactive et des ajustements réactifs pour gérer les crises. L'ajout de perspectives institutionnelles et comportementales enrichirait la compréhension des décisions financières en situation de crise.

5. Conclusion

Cet article explore la relation complexe entre la résilience organisationnelle et les problèmes de financement à travers une approche théorique intégrative, mettant en évidence l'impact

significatif des contraintes financières sur la capacité d'adaptation, de robustesse et d'apprentissage des organisations.

Dans un contexte d'incertitude croissante et de contraintes économiques, il est démontré que la résilience organisationnelle repose sur trois dimensions essentielles : adaptabilité, robustesse et apprentissage organisationnel. Ces dimensions sont éclairées par des cadres théoriques tels que la théorie des systèmes et la théorie de la complexité, qui permettent une compréhension dynamique et systémique des interactions entre les ressources organisationnelles et les enjeux financiers.

Les problèmes de financement, notamment la pénurie de liquidités, l'endettement excessif et la dépendance aux bailleurs de fonds, sont identifiés comme des facteurs majeurs de vulnérabilité organisationnelle. Ils influencent profondément la structure organisationnelle, les processus décisionnels et les priorités stratégiques, exacerbant les défis de survie à court terme tout en limitant les perspectives de croissance à long terme. En réponse à ces défis, les organisations développent des stratégies d'adaptation qui combinent des approches réactives et proactives. En effet, une gestion réactive peut être indispensable à court terme, mais elle doit être suivie d'investissements stratégiques pour renforcer la résilience à long terme. Pour conceptualiser cette interaction entre résilience et financement, des théories et modèles explicatifs tels que la théorie des systèmes (Von Bertalanffy, 1968), la théorie de la complexité (Folke et al., 2010), et le modèle d'adaptation dynamique (Lengnick-Hall et al., 2011) permettent d'analyser les processus d'absorption des chocs, d'adaptation et de transformation organisationnelle. Ces cadres théoriques enrichissent la compréhension des mécanismes par lesquels les organisations ajustent leurs ressources et stratégies pour naviguer dans un environnement économique instable. De plus, des théories complémentaires, telles que la théorie du capital social (Putnam, 1993) et la théorie de la contingence (Donaldson, 2001), apportent une perspective précieuse sur l'importance des réseaux externes, des relations inter-organisationnelles et des ajustements stratégiques pour renforcer la résilience.

Par ailleurs, l'absence de la théorie institutionnelle et des théories comportementales de la prise de décision en situation de crise dans l'analyse des interactions entre finance et résilience constitue une lacune importante. La théorie institutionnelle, comme l'ont développé Scott (1995) et DiMaggio et Powell (1983), explore comment les pressions institutionnelles façonnent les décisions organisationnelles, notamment en période de crise. Ces pressions peuvent provenir des régulations, des attentes normatives ou des imitations dans un secteur, influençant ainsi les stratégies financières et résilientes des organisations. Par exemple, les entreprises opérant dans des environnements hautement régulés peuvent être contraintes d'adopter des comportements spécifiques pour assurer leur conformité et préserver leur légitimité, même si ces choix limitent leur capacité d'adaptation. De leur côté, les théories comportementales de la prise de décision, comme celles développées par Simon (1957) et March et Shapira (1992), mettent l'accent sur les limites cognitives des décideurs et sur les biais qui influencent les décisions sous pression. En situation de crise, les décideurs sont souvent confrontés à une incertitude accrue, des ressources limitées et des délais serrés, ce qui les pousse à adopter des stratégies de rationalité limitée. Ces théories offrent des éclairages précieux sur la manière dont les dirigeants priorisent certaines actions financières ou résilientes, en fonction de leurs perceptions, expériences et croyances. En intégrant ces perspectives, il serait possible d'enrichir l'analyse des mécanismes d'interaction entre finance et résilience. L'influence des normes institutionnelles sur les décisions stratégiques et le rôle des biais cognitifs dans les ajustements financiers pourraient ainsi être mieux compris. Cela permettrait également d'élargir les outils théoriques disponibles pour expliquer pourquoi certaines organisations parviennent à mieux surmonter les crises que d'autres, en tenant compte des contraintes institutionnelles et des dynamiques comportementales spécifiques à chaque situation.

En conclusion, les problèmes de financement influencent directement la résilience organisationnelle en limitant les capacités d'adaptation, mais peuvent être atténués grâce à des approches théoriques et pratiques intégrant une gestion proactive, une flexibilité stratégique et une vision holistique de la durabilité organisationnelle. Une telle intégration théorique permet de mieux comprendre les mécanismes complexes qui sous-tendent la résilience et offre des perspectives précieuses pour la gestion organisationnelle en période de crises économiques.

Références :

- (1). Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*.
- (2). Allen, F., & Gale, D. (2004). Financial intermediaries and markets. *Econometrica*.
- (3). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- (4). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (5). Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- (6). Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Financial management: Theory and practice. Cengage Learning.
- (7). Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for the construction industry. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Management, Procurement and Law*, 164(4), 227-239.
- (8). Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications.
- (9). Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*.
- (10). Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*.
- (11). Carpenter, S. R., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, 4(8), 765-781.
- (12). Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*.
- (13). Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- (14). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (15). Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications.
- (16). Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- (17). Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Elmqvist, T., Gunderson, L. H., & Scheffer, M. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability, and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20.
- (18). Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(3), 67-80.
- (19). Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

- (20). Harrison, J. (1987). The role of organizational resilience in crisis management. *Journal of Business Continuity*, 3(4), 15-20.
- (21). Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- (22). Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*.
- (23). Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. AMACOM.
- (24). Kuckertz, A., et al. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*.
- (25). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- (26). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*.
- (27). March, J. G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1), 54-63.
- (28). Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*.
- (29). Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row.
- (30). Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- (31). Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- (32). Ramezani, C. A., et al. (2016). The role of organizational flexibility in dealing with crisis. *Strategic Management Journal*, 37(4), 724-749.
- (33). Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- (34). Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- (35). Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- (36). Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Free Press.
- (37). Stacey, R. D. (1996). *Strategic management and organisational dynamics*. Pearson Education.
- (38). Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*.
- (39). Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.
- (40). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- (41). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (42). Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- (43). Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.