

L'apport du bricolage des ressources à la résilience organisationnelle : une revue de littérature

The contribution of resource bricolage to organizational resilience: a literature review.

Auteur 1 : Brahim AAOUID.

Auteur 2 : Abdellah ELBOUSSADI .

Brahim AAOUID, (ORCID : 0009-0009-0955-2219, Doctorant)
Université Hassan II / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Casablanca, Maroc

Abdellah ELBOUSSADI, (ORCID : 0000-0002-7083-6263, Maître de conférences habilité)
Université Hassan II / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Casablanca, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AAOUID .B & ELBOUSSADI .A (2025). « L'apport du bricolage des ressources à la résilience organisationnelle : une revue de littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0001 – 0020.

Date de soumission : Mars 2025

Date de publication : Avril 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15031405
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Au cours des perturbations économiques engendrées par des événements indésirables, les petites et moyennes entreprises (PME) ont mis en œuvre diverses approches de gestion de crise afin de renforcer leur résilience organisationnelle, telles que la stratégie de bricolage des ressources. Cependant, l'impact du bricolage sur la résilience des PME n'est pas entièrement exploré dans la littérature existante. C'est dans ce cadre que s'inscrit cet article qui vise à étudier la relation bricolage-résilience à travers une recherche documentaire, afin de montrer comment le bricolage peut servir comme outil de résilience organisationnelle des PME en période de crise à travers la mobilisation des ressources disponibles de manière innovante. La conclusion principale réside dans le développement d'un modèle conceptuel qui illustre l'interconnexion entre le bricolage des ressources, l'innovation et la résilience organisationnelle, soulignant leur rôle complémentaire dans l'adaptabilité des PME face aux crises.

Mots clés : Bricolage des ressources ; Résilience organisationnelle ; Gestion de crise ; PME ; Innovation ; COVID-19.

Abstract

During the economic disruptions caused by adverse events, small and medium-sized enterprises (SMEs) have implemented various crisis management approaches to strengthen their organizational resilience, such as the resource bricolage strategy. However, the impact of bricolage on the resilience of SMEs is not fully explored in the existing literature. This article is framed within this context and aims to study the bricolage-resilience relationship through a literature review, in order to demonstrate how bricolage can serve as a tool for the organizational resilience of SMEs during times of crisis by mobilizing available resources in an innovative way. The main conclusion lies in the development of a conceptual model that illustrates the interconnection between resource bricolage, innovation, and organizational resilience, highlighting their complementary role in the adaptability of SMEs to crises.

Keywords: Resource bricolage ; Organizational resilience ; Crisis management ; SMEs ; Innovation ; COVID-19.

Introduction

Le monde a connu plusieurs crises qui ont eu des impacts majeurs sur les entreprises, comme la grande dépression des années 1930, la crise financière en 2008 et, plus récemment, la crise mondiale du COVID-19 (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2021). Face à la multiplication des événements indésirables qualifiés de "cygnes noirs" (phénomènes nouveaux et imprévisibles avec un impact élevé), les organisations sont confrontés à une multitude de risques potentiels imprévisibles dans tous les domaines (Verma & Gustafsson, 2020). Ces chocs ont fait passer les objectifs stratégiques de ces organisations de la recherche du profit à la recherche de la résilience (Hamel & Valikangas, 2004).

Actuellement, la pandémie de COVID-19 a déclenché une perturbation économique importante, conduisant à une instabilité financière mondiale (Park & Seo, 2024). Cet événement rare et imprévisible a profondément touché de nombreuses industries, impactant particulièrement les PME en raison de leurs vulnérabilités inhérentes telles que la rareté des ressources et un manque général de préparation (Bhamra et al., 2011). En réponse, ces entreprises doivent adopter des stratégies globales de gestion de crise (Williams et al., 2017) pour maintenir et renforcer leur résilience organisationnelle.

Selon Tracey et French (2017), la résilience organisationnelle peut être conceptualisée en termes de deux aspects distincts mais liés. Le premier est la capacité d'une entreprise à s'adapter lorsqu'elle est confrontée à des difficultés externes, minimisant ainsi la perte de performance par rapport aux entreprises moins résilientes. Le deuxième est la capacité d'une entreprise à revenir à des niveaux de performance antérieurs (ou supérieurs) suite à une perte de performance ou à un déclin (Tracey & French, 2017). Pour les PME ayant peu d'expérience en gestion de crise, une approche flexible et spontanée peut s'avérer plus efficace que des méthodes rigides en cas de crise (Brown & Rocha, 2020). Une telle stratégie implique l'utilisation de manière créative diverses combinaisons de ressources pour relever de nouveaux défis et capitaliser sur les opportunités qui se présentent dans des circonstances limitées (Baker & Nelson, 2005).

Ainsi, les PME qui emploient des approches de bricolage comme stratégie de réponse aux crises ont tendance à capitaliser habilement sur l'alignement entre les ressources internes et externes (Doern et al., 2019), ce qui, à son tour, peut conduire à une résilience accrue de leurs processus d'innovation pour surmonter les défis provoqués par les crises exogènes (Park & Seo, 2024). En intégrant le bricolage comme une stratégie de mobilisation des ressources, les PME peuvent renforcer leur capacité à s'adapter, à innover et à prospérer dans un environnement en constante

évolution. Cela leur permet de développer une véritable résilience organisationnelle en capitalisant sur leurs ressources internes et en exploitant de manière créative les opportunités qui se présentent, tout en minimisant les effets des menaces externes (An, Zhao, et al., 2018). Des études antérieures sur l'entrepreneuriat ont souligné l'importance du bricolage, notamment comme moyen de mobiliser des ressources (Aaouid et al., 2024). Bien que considéré comme essentiel lorsque les entreprises sont confrontées à des contraintes de ressources, aucune attention n'a été accordée au bricolage dans le contexte des PME des pays en développement (Linna, 2013). De plus, la vaste littérature sur les stratégies de réponse aux crises pour les PME est principalement centrée sur des cadres et des méthodologies bien définis (Park & Seo, 2024). Pourtant, on constate un intérêt croissant pour l'exploration de l'efficacité du recours à une stratégie de bricolage pour renforcer la résilience de ces entreprises en cas de crise (Linna, 2013). Le concept de bricolage est essentiel pour comprendre comment les entreprises improvisent sous pression en exploitant de manière créative les ressources disponibles pour faire face aux nouvelles opportunités et menaces, en particulier dans des situations exigeantes (Baker & Nelson, 2005).

Plusieurs recherches ont exploré le lien entre bricolage et résilience sous divers angles, mais sans établir pleinement leur relation causale. Par exemple, Coutu (2002) a noté le lien étymologique entre le bricolage et la résilience, mais n'a pas examiné la relation causale entre ces facteurs. Weick (1993) a montré qualitativement que le bricolage favorise la résilience, tandis que Park et Seo (2024) ont démontré quantitativement que les PME adoptant le bricolage sont plus résilientes, bien que leur étude se limite aux pays développés. Cependant, la relation entre le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle dans les PME des pays en développement demeure inexplorée.

Pour combler cette lacune, le présent article vise à étudier l'apport de bricolage à la résilience des entreprises en période de crise, en se référant à une revue de la littérature traitant ce lien. Notre objectif est d'explorer la littérature de gestion afin d'identifier les principales conclusions théoriques qui expliquent comment les PME peuvent adopter une stratégie de bricolage pour améliorer leur résilience organisationnelle en temps de crise. Ainsi, la question centrale qui guide cette recherche est la suivante : **Dans quelle mesure une stratégie de bricolage des ressources peut-elle contribuer à la résilience des PME ?**

Le reste de cet article est organisé comme suit. Dans la section 1, nous intégrons notre cadre théorique sur le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle. Dans la section 2, nous développons les principales hypothèses qui pourront expliquer la relation bricolage-

résilience. À mesure que nous avançons vers la conclusion, nous soulignons les implications et les limites de cette recherche, et nous suggérons quelques pistes de recherche.

1. Cadre théorique

1.1. Bricolage des ressources

Le concept de bricolage a été initialement introduit par l'anthropologue français Claude Lévi-Strauss, dans son livre intitulé « La pensée sauvage » publié en anglais en 1966, pour décrire un mode particulier dans lequel les acteurs humains interagissent avec leur environnement (Duymedjian & Rüling, 2010). Le bricolage, tel que présenté par Lévi-Strauss (1966) comme le fait de « se débrouiller en utilisant les ressources à portée de mains », est une approche créative et ingénieuse qui consiste à utiliser les ressources disponibles pour résoudre des problèmes et satisfaire les besoins (Davidsson et al., 2017). Depuis sa première définition du « faire avec » de Lévi-Strauss, le concept de bricolage a évolué et a gagné en popularité croissante dans les sciences sociales au fil du temps, notamment au cours de ces dernières décennies (Duymedjian & Rüling, 2010).

Selon Fisher (2012), le bricolage englobe trois concepts principaux : « Ressources à portée de main », qui sont des ressources accessibles que l'entreprise peut acquérir à faible coût sans recherche substantielle, échange social ou contrat ; « Faire-faire » axé sur l'utilisation des ressources disponibles pour faire face de façon créative aux nouveaux défis ou aux nouvelles possibilités ; et enfin, « Recombinaison des ressources », axé sur la restructuration des ressources en fonction de divers buts stratégiques et modes de levier conformément aux nouveaux objectifs (Baker & Nelson, 2005 ; Lévi-Strauss, 1966).

Le bricolage englobe la capacité de l'entreprise de reconfigurer et de déployer ses ressources existantes et ses réseaux dans des situations perturbatrices ou défavorables pour favoriser la survie organisationnelle (Vargo & Seville, 2011 ; Baier-Fuentes et al., 2023). De même, la littérature sur le bricolage (Aaouid et al., 2024) explique comment l'utilisation novatrice des ressources dans le contexte d'événements perturbateurs a été liée à la capacité de l'organisation à atténuer les effets négatifs (Conz & Magnani, 2020 ; Hillmann & Guenther, 2021). De plus, l'utilisation créative des ressources disponibles peut être associée à la capacité organisationnelle d'absorber la majeure partie de l'impact de la perturbation (Gittell et al., 2006 ; Kahn et al., 2013), la capacité de l'entreprise à résister aux pressions de la performance (Salwan & Gada, 2018) et poursuivre ses opérations (Akgün & Keskin, 2014), ainsi que construire une réponse résiliente aux chocs et survivre (Conz & Magnani, 2020).

Dans cette perspective, le bricolage peut être conceptualisé comme une stratégie axée sur les capacités, permettant aux PME de rebondir et de s'adapter dans le contexte des discontinuités et des chocs systémiques en identifiant de nouvelles opportunités d'utilisation efficace et ingénieuse des ressources disponibles (Baier-Fuentes et al., 2023).

1.2. Résilience organisationnelle

Etymologiquement, le terme « résilience » provient du verbe latin « resiliere » et signifie « rebondir » ou « sauter en arrière » (Alexander, 2013). Le concept de résilience a évolué au fil du temps et a été adapté pour répondre aux besoins et aux contextes spécifiques de différentes disciplines. Aujourd'hui, la résilience est un concept à la fois multidimensionnel et multidisciplinaire (Kantur & Say, 2015) largement employé dans diverses disciplines (Saad et al., 2021), y compris l'écologie, la psychologie, la biologie, l'ingénierie, la physique, l'économie et la gestion des affaires. Dans tous ces domaines, la résilience est étroitement liée à la capacité d'un élément ou d'un système de revenir à un état stable après une perturbation (Burnard & Bhamra, 2011).

Dans une acception générale, le concept de résilience organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à faire face à des perturbations majeures et à se rétablir en ajustant et en préservant (ou en améliorant) ses fonctions (Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Williams et al., 2017). Par conséquent, la notion de résilience organisationnelle comporte trois caractéristiques principales : un événement indésirable comme déclencheur (antécédent), un recul de la performance et une reprise de l'activité (Su & Junge, 2023).

Pour faire face à des crises perturbatrices, les organisations sont obligées de déployer des stratégies dynamiques et résilientes (Glynn, 2021 ; Patrucco et al., 2022). De telles circonstances nécessitent que les entreprises adaptent leurs processus opérationnels et leurs pratiques de gestion, testant ainsi leur capacité d'adaptation à gérer les perturbations et à maintenir la fonctionnalité opérationnelle (Tengblad & Oudhuis, 2018). Dans ce sens, Williams et ses collègues (2017) ont défini la résilience organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à interagir avec l'environnement de manière à ajuster et maintenir positivement son fonctionnement avant, pendant et après les adversités. Autrement dit, c'est la capacité d'une entreprise à absorber les chocs exogènes et à s'adapter aux événements perturbateurs qui menacent son existence, tout en préservant ses fonctionnalités de base (Su & Junge, 2023).

Globalement, la littérature de gestion offre deux perspectives différentes et opposées sur ce que signifie la résilience organisationnelle : le premier groupe d'universitaires (par exemple, Gittell et al., 2006 ; Vogus & Sutcliffe, 2007) comprend la résilience comme la capacité d'une

organisation à résister à des situations défavorables et/ou la capacité à se rétablir après des perturbations et à revenir à un état normal (c'est la résilience défensive, statique et réactive). Un deuxième groupe d'universitaires (par exemple, Coutu, 2002 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005) va au-delà du maintien et de la restauration de la fonctionnalité organisationnelle et se concentre sur l'avancement des processus et des capacités organisationnelles (c'est la résilience offensive, dynamique et proactive). La présente recherche adopte la deuxième vision où la résilience organisationnelle peut être définie comme « la capacité d'une entreprise d'absorber efficacement, d'élaborer des réponses propres à une situation et, au bout du compte, de s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui pourraient menacer la survie de l'organisation » (Lengnick-Hall et al., 2011).

Cette vision transformationnelle de la résilience organisationnelle présente des similitudes avec la notion de « résilience adaptative » (Lee et al., 2013) qui émerge pendant une crise (Conz & Magnani, 2020). La résilience adaptative est définie comme la capacité de réagir efficacement, de récupérer rapidement et de se renouveler avec succès face à des événements indésirables (Nilakant et al., 2014), ce qui s'apparente à la notion de capacité d'adaptation des organisations lors de crises perturbatrices (Paton et al., 2008 ; Chowdhury et al. 2019). Menéndez et Montes (2016) suggèrent que les managers doivent se concentrer sur « le développement de capacités internes visant à renforcer la résilience », y compris les ressources et les connaissances (Chowdhury et al., 2019). Ici, le bricolage est considéré comme essentiel à la résilience des entreprises puisque la mobilisation et la combinaison des ressources disponibles au sein et à l'extérieur de l'organisation (Elboussadi & Aaouid, 2023), de manière créative et ingénieuse, est une approche et un comportement nécessaire pour améliorer la performance de l'entreprise. Être résiliente permet aux organisations de répondre de manière dynamique aux situations émergentes (Lee et al., 2013).

2. Elaboration d'hypothèses

2.1. Le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle

Les organisations capables de mobiliser efficacement leurs ressources et capital accumulés, seront plus proactives et mieux préparées pour s'adapter avec succès aux turbulences et aux discontinuités de leur environnement (Burnard & Bhamra, 2011). Cependant, la mobilisation des ressources est un défi pour les PME opérant dans les contextes caractérisés par des contraintes de ressources (Magobe et al., 2024). En réponse à ces défis, de nombreuses PME s'appuient sur le bricolage comme une approche appropriée pour analyser la gestion des ressources rares (Baier-Fuentes et al., 2023). Ainsi, pour que la stratégie de bricolage soit mise

en œuvre efficacement, elle suppose que les PME soient confrontées à des contraintes de ressources dans des environnements défavorables, tout en conservant un accès à certaines ressources qu'elles peuvent utiliser de manière créative. Par exemple, Park et Seo (2024) soulignent que la pandémie de COVID-19 a offert un contexte idéal pour examiner cette stratégie dans la mesure où cette crise, sans précédent, a engendré des conditions environnementales extrêmement difficiles, exigeant des stratégies d'adaptation uniques de la part des PME (Park & Seo, 2024).

Les PME qui adoptent le bricolage sont capables de s'adapter et de trouver des moyens de réaliser leurs tâches, même sans disposer des outils, ressources ou compétences idéales (Senyard et al., 2014). Cette approche met l'accent sur l'utilisation des ressources disponibles, impliquant une évaluation critique des ressources internes sous-utilisées ainsi que l'acquisition de ressources externes gratuites ou à faible coût, souvent perçues comme sans valeur par d'autres, mais jugées précieuses par ceux qui pratiquent le bricolage (An, Zhao, et al., 2018). De plus, la recombinaison créative des ressources consiste à les réutiliser à des fins différentes, souvent de manière innovante (Baker & Nelson, 2005). Cette dimension du bricolage suggère qu'il peut constituer une stratégie alternative, notamment pour les PME confrontées à des contraintes de ressources, grâce à son caractère improvisé et novateur (Stenholm & Renko, 2016). En somme, le bricolage qui combine les approches de « faire avec », de s'appuyer sur les ressources disponibles et d'appliquer les combinaisons des ressources à de nouveaux problèmes et opportunités (Baker & Nelson, 2005), conduit à la résilience organisationnelle des PME en réponse à une crise.

Compte tenu de ce cadre théorique, l'hypothèse suivante est proposée :

H 1 : Le bricolage des ressources est positivement lié à la résilience organisationnelle

2.2. Le bricolage des ressources et l'innovation

Des études ont montré que les entreprises évoluant dans des environnements à ressources limitées et incertains recourent au bricolage pour améliorer leurs performances en matière d'innovation (Senyard et al., 2014 ; Cunha et al., 2014 ; Santos et al., 2021 ; An, Zhang, et al. 2018). Plusieurs recherches menées sur les entreprises innovantes soit dans le contexte des pays en développement (par exemple, Linna, 2013 ; Magobe et al., 2024 ; Tsilika et al. 2020), ou dans le contexte des pays émergents ou développés (par exemple, Senyard et al., 2014 ; Wu et al., 2017 ; Santos et al., 2022 ; Xu et al., 2023), démontrent que les entreprises à ressources limitées qui s'engagent activement dans le bricolage sont plus innovantes que celles qui y

recourent moins. En période des crises, le bricolage des ressources favorise l'innovation des PME pour deux raisons principales :

Premièrement, les PME manquent souvent des ressources financières et matérielles nécessaires pour investir dans le développement et la commercialisation de nouveaux produits, des processus généralement longs et coûteux (Magobe et al., 2024). Face à ces contraintes, elles sont amenées à recourir à une recombinaison créative des ressources qu'elles possèdent déjà, maximisant ainsi l'utilisation des actifs internes pour répondre à leurs besoins en innovation (Lee & Park, 2024 ; Xu et al., 2023). Cette approche leur permet de contourner les coûts élevés associés à l'acquisition de nouvelles ressources et de lancer plus rapidement des produits sur le marché.

Deuxièmement, le bricolage se distingue par son accent sur l'exploitation des ressources existantes plutôt que sur la recherche de nouvelles ressources externes (Baker & Nelson, 2005). Cette stratégie permet aux entreprises d'agir de manière agile et immédiate, sans attendre la disponibilité des ressources standards qui peuvent nécessiter du temps et des investissements supplémentaires pour être obtenues (Wu et al., 2017). Cela confère aux PME une flexibilité cruciale dans des environnements dynamiques et incertains, où la capacité à réagir rapidement aux opportunités ou aux crises devient un avantage concurrentiel (Abid et al., 2023). En exploitant au maximum ce qu'elles ont à disposition, les PME peuvent ainsi innover tout en minimisant les risques financiers et en optimisant leur efficacité opérationnelle.

Sur la base de ces éléments, nous proposons l'hypothèse suivante :

H 2 : Le bricolage des ressources est positivement lié à l'innovation

2.3. L'innovation et la résilience organisationnelle

Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs ont mis en évidence une relation positive entre l'innovation et la résilience organisationnelle. À cet égard, Richtner et Sodergren (2008) ainsi que Richtner et Löfsten (2014) soutiennent que, bien que l'innovation et la résilience soient des concepts distincts, ils peuvent se renforcer mutuellement. L'innovation englobe l'introduction de nouvelles idées, produits, services ou processus qui créent de la valeur (Piperopoulos, 2016). En intégrant l'innovation, les organisations peuvent s'adapter de manière proactive aux évolutions de leur environnement et aux dynamiques du marché (Davenport et al., 2007). Cette capacité d'adaptation constitue un pilier fondamental de la résilience organisationnelle (Atlassi & Abriane, 2023), car elle permet aux entreprises de réagir efficacement aux imprévus, aux perturbations ou aux changements dans les attentes des clients (Alnasser et al., 2024). Les organisations qui placent l'innovation au cœur de leurs priorités sont mieux préparées pour

identifier les nouvelles tendances, anticiper les défis à venir et ajuster leur stratégie, assurant ainsi leur durabilité et leur résilience sur le long terme (Holbeche, 2023).

Au cœur de cette relation se trouve la reconnaissance que l'adoption et la diffusion à grande échelle de pratiques, produits et processus innovants renforcent la capacité d'une organisation à s'adapter et à prospérer face aux changements perturbateurs (Ismail et al., 2023). La théorie de la diffusion de l'innovation explique ainsi comment l'intégration de solutions novatrices au sein d'une organisation peut accroître sa résilience (Guidolin & Manfredi, 2023 ; Vargo et al., 2020). Les idées, technologies ou modèles commerciaux innovants se diffusent à travers l'organisation, élargissant ainsi son éventail de capacités et de ressources disponibles (Alnasser et al., 2024). Cette diversité et cette flexibilité sont des éléments clés qui influencent la résilience organisationnelle, permettant à l'organisation d'anticiper les tendances émergentes, de tirer parti des opportunités et d'ajuster ses opérations en réponse aux évolutions du marché (Garrido-Moreno et al., 2024 ; Liedtka, 2020).

L'innovation occupe une place centrale dans le renforcement de la résilience organisationnelle en introduisant de nouveaux processus, produits et technologies qui augmentent la capacité d'adaptation de l'entreprise (Kadoussi et al., 2023). D'après la théorie de la diffusion de l'innovation, l'adoption de ces innovations est influencée par des facteurs tels que l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité de les tester et leur observabilité (Alnasser et al., 2024). Ainsi, les PME en situation de crises qui parviennent à maîtriser ces facteurs peuvent intégrer les innovations de manière plus efficace, renforçant ainsi leur résilience. Par exemple, une entreprise qui intègre des outils avancés d'analyse de données bénéficie d'une capacité accrue à anticiper et à réagir de manière précise aux fluctuations du marché (Alnasser et al., 2024). En outre, la combinaison des outils phygitaux au marketing expérientiel, permet aux entreprises post-COVID-19 de s'adapter avec la transformation digitale (Belrhazi et al., 2024) en renforçant le sentiment d'appartenance et de fidélité chez les clients (Guezni & Elboussadi, 2024). En s'appuyant sur ces analyses prédictives, l'organisation peut ajuster ses stratégies rapidement et prendre des décisions éclairées, ce qui lui assure une continuité opérationnelle, même en période de perturbations majeures (Ahmad et al., 2023 ; Do et al., 2022 ; Garrido-Moreno et al., 2024).

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons suggérer l'hypothèse suivante :

H 3 : L'innovation est positivement liée à la résilience organisationnelle

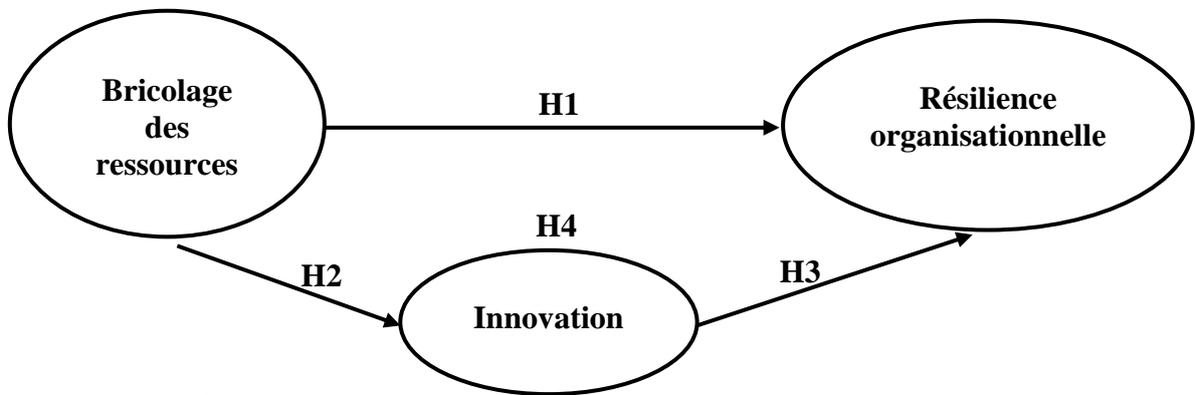
2.4. Le bricolage des ressources, l'innovation et la résilience organisationnelle

En combinant les hypothèses 2 et 3, nous soutenons que pour les PME disposant de ressources limitées, le bricolage conduira à des activités d'innovation visant à transformer des idées créatives en actions concrètes pour améliorer leur résilience. En d'autres termes, le bricolage des ressources, par son impact sur l'innovation, conduit indirectement à une plus grande résilience organisationnelle. Lorsque les entreprises pratiquent le bricolage, elles favorisent l'innovation en réinventant l'utilisation de leurs ressources. Cette capacité d'innover, à son tour, renforce la résilience de l'organisation, car elle permet d'introduire des solutions nouvelles et adaptées aux défis et aux crises. Ainsi, nous proposons que l'innovation puisse médier la relation entre le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle. Autrement dit, une stratégie de bricolage stimule l'innovation, qui influence à son tour positivement la résilience organisationnelle des PME en période de crises. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H 4 : L'innovation médiatise la relation positive entre le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle

Ainsi, à travers l'analyse théorique de la relation entre le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle, nous proposons un modèle (Figure N°1) qui prend la forme d'une récapitulation de cette relation. Ce modèle conceptuel montre que le bricolage des ressources et l'innovation sont étroitement liés à la résilience organisationnelle. Le bricolage stimule l'innovation en exploitant de manière créative les ressources limitées, et l'innovation renforce la capacité d'une organisation à s'adapter et à surmonter les crises. L'innovation agit également comme un intermédiaire entre le bricolage et la résilience, rendant les entreprises plus flexibles face aux perturbations. Ces relations mettent en lumière l'importance pour les entreprises, en particulier les PME, de développer des stratégies créatives et innovantes pour rester résilientes dans des contextes en évolution rapide.

Figure N°1 : Modèle conceptuel



Source : Notre élaboration

Conclusion

L'objectif principal de cet article est d'explorer la littérature de gestion afin d'identifier les principales conclusions théoriques qui expliquent comment les PME peuvent adopter une stratégie de bricolage des ressources pour améliorer leur résilience organisationnelle en temps de crise. Une telle stratégie implique l'utilisation de manière créative diverses combinaisons de ressources pour surmonter les défis et saisir les opportunités qui se présentent dans des contextes contraints. Ainsi, les résultats montrent que les PME qui intègrent le bricolage comme une stratégie de mobilisation des ressources existantes, peuvent renforcer leur capacité à s'adapter, à innover et à prospérer dans un environnement en constante évolution.

La contribution de cette recherche réside dans la proposition d'un modèle conceptuel visant à offrir aux chercheurs et aux praticiens des informations précieuses sur la relation bricolage-résilience. Sur le plan académique, notre étude enrichit le discours universitaire en apportant des preuves théoriques sur les implications potentielles d'une approche de bricolage des ressources pour renforcer la résilience des PME face à des événements imprévisibles. Elle met également en lumière le rôle de l'innovation dans cette relation, en fournissant un cadre de référence solide pour explorer de nouvelles orientations futures.

Du point de vue pratique, elle offre aux gestionnaires et aux praticiens des outils conceptuels qui les aident à optimiser l'exploitation de leurs ressources internes et externes afin de renforcer la capacité d'adaptation de leurs entreprises face aux chocs et aux perturbations. De plus, elle fournit à ces entrepreneurs des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées en vue de préparer adéquatement leurs entreprises à relever les défis imprévus et à répondre aux exigences d'un environnement commercial en constante évolution.

Cependant, cette recherche présente une limite majeure liée à sa nature purement théorique. En effet, le travail repose exclusivement sur une analyse de la littérature existante, ce qui signifie que les hypothèses et le modèle proposés n'ont pas encore été validés empiriquement. Cette absence de validation pratique limite la portée opérationnelle des conclusions.

Par conséquent, une voie prometteuse pour les recherches futures serait de tester empiriquement les hypothèses et le modèle proposés dans cette étude, notamment dans le contexte des pays en voie de développement (PED) où les ressources sont rares et limitées. Cela permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats théoriques et d'apporter une compréhension plus robuste et significative des liens entre le bricolage des ressources et la résilience organisationnelle. Une telle démarche contribuerait à enrichir non seulement la littérature académique, mais aussi les pratiques entrepreneuriales des PME opérant dans des environnements contraints.

BIBLIOGRAPHIE

1. Aaouid, B., Elboussadi, A., Boubker, O., & Nejjari, Z. (2024). Entrepreneurial Bricolage : A Systematic Literature Network Analysis and TCCM Approach. *Scientific African*, e02474.
2. Abid, N., Dowling, M., Ceci, F., & Aftab, J. (2023). Does resource bricolage foster SMEs' competitive advantage and financial performance? A resource-based perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5833-5853. <https://doi.org/10.1002/bse.3451>
3. Ahmad, M., Khan, I., Khan, M. Q. S., Jabeen, G., Jabeen, H. S., & Işık, C. (2023). Households' perception-based factors influencing biogas adoption : Innovation diffusion framework. *Energy*, 263, 126155.
4. Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
5. Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction : An etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13(11), 2707-2716. <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>
6. Alnasser, E. M., Alkhozaim, S. M., Alshiha, A. A., Al-Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. (2024). Intellectual capital and organisational resilience in tourism and hotel businesses : Do organisational agility and innovation matter? *Current Issues in Tourism*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2378970>
7. An, W., Zhang, J., You, C., & Guo, Z. (2018). Entrepreneur's creativity and firm-level innovation performance : Bricolage as a mediator. *TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT*, 30(7), 838-851. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1383979>
8. An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship : The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation. *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 35(1), 49-65. <https://doi.org/10.1111/jpim.12377>
9. Atlassi, M., & Abriane, A. (2023). Résilience des coopératives : Revue de littérature et Essai d'élaboration d'un modèle conceptuel. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(4), 624-639.

10. Baier-Fuentes, H., Andrade-Valbuena, N. A., Gonzalez-Serrano, M. H., & Gaviria-Marin, M. (2023). Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises. *Journal of Business Research*, 157, 113608.
11. Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
12. Belrhazi, M., Zinaoui, M., & Babounia, A. (2024). Identification des déterminants de la résilience au Maroc : Modèle théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(10), 151-179.
13. 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. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
14. Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis : Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.
15. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
16. Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226. <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
17. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms : A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
18. Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
19. Cunha, M. P. E., Rego, A., Oliveira, P., Rosado, P., & Habib, N. (2014). Product Innovation in Resource-Poor Environments : Three Research Streams. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 202-210. <https://doi.org/10.1111/jpim.12090>
20. Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. C. (2007). *Strategic management in the innovation economy : Strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities*. John Wiley & Sons.

- [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=t6vlGvYJZsC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Davenport,+T.,+Leibold,+M.,+%26+Voelpel,+S.+\(2007\).+Strategic+management+in+the+innovation+economy:+Strategic+approaches+and+tools+for+dynamic+innovation+capabilities.&ots=BHr3KEIKh_&sig=-9X5m7EPXMVmEKg3-NFtKKDwPjY](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=t6vlGvYJZsC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Davenport,+T.,+Leibold,+M.,+%26+Voelpel,+S.+(2007).+Strategic+management+in+the+innovation+economy:+Strategic+approaches+and+tools+for+dynamic+innovation+capabilities.&ots=BHr3KEIKh_&sig=-9X5m7EPXMVmEKg3-NFtKKDwPjY)
21. Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 23(1), 114-135. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2015-0256>
 22. Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of business research*, 141, 808-821.
 23. Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
 24. Duymedjian, R., & Rüling, C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *ORGANIZATION STUDIES*, 31(2), 133-151. <https://doi.org/10.1177/0170840609347051>
 25. Elboussadi, A., & Aaouid, B. (2023). Modélisation de l'apport des parties prenantes à la résilience organisationnelle des entreprises. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(1), 472-491.
 26. Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
 27. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance : A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777.
 28. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience : Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
 29. Glynn, M. A. (2021). '15 Days to Slow the Spread': Covid-19 and Collective Resilience. *Journal of Management studies*, 58(1), 265.

30. Gueznai, M. A., & Elboussadi, A. (2024). Exploratory Analysis of the Impact of Phygital on the Customer Experience. In *AI and Data Engineering Solutions for Effective Marketing* (p. 364-387). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/exploratory-analysis-of-the-impact-of-phygital-on-the-customer-experience/350763>
31. Guidolin, M., & Manfredi, P. (2023). Innovation Diffusion Processes : Concepts, Models, and Predictions. *Annual Review of Statistics and Its Application*, 10(1), 451-473. <https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-040220-091526>
32. Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, 62, 355-358.
33. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience : A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
34. Holbeche, L. (2023). *The agile organization : How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers. [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ojfAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Holbeche,+L.+\(2023\).+The+agile+organization:+How+to+build+an+engaged,+innovative+and+resilient+business.+Kogan+Page+Publishers&ots=S7FyzUiufI&sig=wOIPgyEzvbDXF48tK8jjADaBlqc](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ojfAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Holbeche,+L.+(2023).+The+agile+organization:+How+to+build+an+engaged,+innovative+and+resilient+business.+Kogan+Page+Publishers&ots=S7FyzUiufI&sig=wOIPgyEzvbDXF48tK8jjADaBlqc)
35. Ismail, A., Hidajat, T., Dora, Y. M., Prasatia, F. E., & Pranadani, A. (2023). *Leading the digital transformation : Evidence from Indonesia*. Asadel Publisher. [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=tCbPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Ismail,+A.,+Hidajat,+T.,+Dora,+Y.,+Prasatia,+F.,+%26+Pranadani,+A.+\(2023\).+Leading+the+digital+transformation:+Evidence+from+Indonesia.+Asadel+Publisher&ots=ohj9YuuSzn&sig=b_wOdsu7Z55D_Jpt1pBen5h6UxI](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=tCbPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Ismail,+A.,+Hidajat,+T.,+Dora,+Y.,+Prasatia,+F.,+%26+Pranadani,+A.+(2023).+Leading+the+digital+transformation:+Evidence+from+Indonesia.+Asadel+Publisher&ots=ohj9YuuSzn&sig=b_wOdsu7Z55D_Jpt1pBen5h6UxI)
36. Kadoussi, E., Atlassi, M., & Abriane, A. (2023). Les déterminants de la résilience organisationnelle. Etude exploratoire auprès des dirigeants-proprétaires d'établissements scolaires privés à Agadir. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(4), 360-379.
37. Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>

38. Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience : A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32406/360419>
39. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
40. Lee, J., & Park, T. (2024). Environmental factors, ambidexterity and performance in SMEs : Does bricolage matter? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(3), 521-536.
41. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation : How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
42. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
43. Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. University of Chicago Press.
<https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=JI6GVFbP9hAC&oi=fnd&pg=PP13&dq=L%C3%A9vi-Strauss,+C.,+1966.+The+savage+mind.+University+of+Chicago+Press,+Chicago.&ots=pAvcxEk9bC&sig=FbxsbcOwDYSQs0jeiWvXlqbn3iI>
44. Liedtka, J. (2020). Putting Technology in Its Place : Design Thinking's Social Technology at Work. *California Management Review*, 62(2), 53-83.
<https://doi.org/10.1177/0008125619897391>
45. Linna, P. (2013). BRICOLAGE AS A MEANS OF INNOVATING IN A RESOURCE-SCARCE ENVIRONMENT : A STUDY OF INNOVATOR-ENTREPRENEURS AT THE BOP. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(03), 1350015.
<https://doi.org/10.1142/S1084946713500155>
46. Magobe, M. J., Malfense-Fierro, A. C., Li, M. (Lily), & Johnson, S. (2024). The antecedents of bricolage in innovative firms : An empirical study in Tanzania. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503241238690.
<https://doi.org/10.1177/14657503241238690>

47. Menéndez Blanco, J. M., & Montes Botella, J. L. (2016). What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 17-20.
48. Nilakant, V., Walker, B., van Heugen, K., Baird, R., & De Vries, H. (2014). Research note : Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 39(1), 79-86.
49. Park, J.-H., & Seo, R. (2024). A contingent value of bricolage strategy on SMEs' organizational resilience : Lessons from the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 263. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02771-6>
50. Paton, D., Gregg, C. E., Houghton, B. F., Lachman, R., Lachman, J., Johnston, D. M., & Wongbusarakum, S. (2008). The impact of the 2004 tsunami on coastal Thai communities : Assessing adaptive capacity. *Disasters*, 32(1), 106-119. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2007.01029.x>
51. Patrucco, A. S., Trabucchi, D., Frattini, F., & Lynch, J. (2022). The impact of Covid-19 on innovation policies promoting Open Innovation. *R&D Management*, 52(2), 273-293. <https://doi.org/10.1111/radm.12495>
52. Piperopoulos, P. G. (2016). *Entrepreneurship, innovation and business clusters*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315579948/entrepreneurship-innovation-business-clusters-panos-piperopoulos>
53. Portuguese Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis : A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
54. Richtner, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence : How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137-151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
55. Richtner, A., & Sodergren, B. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 4(3), 257. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2008.020097>
56. Saad, M. H., Hagelaar, G., Van Der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience : A systematic literature review. *Cogent*

- Business & Management*, 8(1), 1938347.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
57. Salwan, P., & Gada, V. P. (2018). Antecedents of resilience : An investigation into bharat forge. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 449-461.
58. Santos, L. L. dos, Borini, F. M., & Pereira, R. M. (2021). Bricolage as a path towards organizational innovativeness in times of market and technological turbulence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 282-299.
59. Santos, L. L., Borini, F. M., Oliveira Jr, M. de M., Rossetto, D. E., & Bernardes, R. C. (2022). Bricolage as capability for frugal innovation in emerging markets in times of crisis. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 413-432.
60. Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230. <https://doi.org/10.1111/jpim.12091>
61. Stenholm, P., & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 31(5), 595-611.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.004>
62. Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience : A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
63. Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018). Conclusions : The Resilience Framework Summarized. In S. Tengblad & M. Oudhuis (Éds.), *The Resilience Framework* (p. 233-248). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_14
64. Tracey, N., & French, E. (2017). Influence Your Firm's Resilience Through Its Reputation : Results Won't Happen Overnight but they Will Happen! *Corporate Reputation Review*, 20(1), 57-75. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0014-7>
65. Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., & Dermatis, Z. (2020). Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 635-652.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733>
66. Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs : Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>

67. Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation : A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of business research*, 116, 526-534.
68. Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management : A bibliometric analysis approach. *Journal of business research*, 118, 253-261.
69. Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience : Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics*, 3418-3422. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4414160/>
70. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
71. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
72. Wu, L., Liu, H., & Zhang, J. (2017). Bricolage effects on new-product development speed and creativity : The moderating role of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 70, 127-135.
73. Xu, S., He, J., Morrison, A. M., Su, X., & Zhu, R. (2023). The role of bricolage in countering resource constraints and uncertainty in start-up business model innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-11-2022-0632/full/html>