



HAL
open science

La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement

Gulsun Altintas

► **To cite this version:**

Gulsun Altintas. La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Revue management & avenir*, 2020, 10.3917/mav.115.0113 . hal-03903486

HAL Id: hal-03903486

<https://uphf.hal.science/hal-03903486v1>

Submitted on 4 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro- environnement

Gulsun ALTINTAS

Maître de Conférences, Université Polytechnique Hauts-de-France, IAE Valenciennes –
Gulsun.Altintas@uphf.fr

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser la capacité dynamique de résilience afin de comprendre comment elle peut permettre de gérer des événements perturbateurs issus du macro-environnement. Notre analyse des deux littératures montre que la capacité dynamique de résilience peut permettre de faire face à des événements perturbateurs à travers l'évolution des routines favorable à la mise en œuvre de réponses opérationnelles pour gérer une situation inédite. La capacité dynamique de résilience peut également générer un apprentissage post-crise favorable à la mise en œuvre de changements pour pallier les défaillances organisationnelles. De cette façon, construire une capacité dynamique est favorable au développement d'une résilience passive. La capacité dynamique de résilience peut également générer la modification récurrente des ressources et compétences, même en périodes de turbulences permettant ainsi d'éviter la chute des activités. Dans cette optique, construire une capacité dynamique est favorable au développement d'une résilience active.

Abstract

The aim of this article is to analyze the dynamic capability for resilience in order to understand how it can be used to manage disruptive events emanating from the macro-environment. Our analysis of the two literatures shows that the dynamic capability for resilience can make it possible to

deal with disruptive events through the evolution of routines favorable to the implementation of operational responses to manage an unprecedented situation. The dynamic capability for resilience can also generate post-crisis learning favorable to the implementation of changes to overcome organizational failures. In this way, building a dynamic capability is favorable to the development of a passive resilience. The dynamic capability for resilience can also generate recurrent modification of resources and competencies, even in periods of turbulence, thus preventing the fall in activities. In this perspective, building a dynamic capability is favorable to the development of an active resilience.

Introduction

Une capacité dynamique est définie comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux changements de l'environnement (Teece, Pisano et Shuen, 1997). L'approche des capacités dynamiques a été développée afin d'expliquer comment une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel ou sa performance (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007). Les travaux s'accordent à dire que les entreprises peuvent y parvenir à travers la modification de leur base de ressources (Helfat et Peteraf, 2003 ; Teece, 2007 ; Barreto, 2010). Pour ce faire, elles doivent construire des capacités dynamiques étant donné que celles-ci ne peuvent être acquises sur les marchés (Teece *et al.*, 1997 ; Donada *et al.*, 2015).

Dans la littérature, plusieurs capacités dynamiques ont été étudiées. Parmi celles-ci on peut citer les capacités dynamiques liées au développement de produits (Helfat, 1997 ; Kale, 2010) ou de services (Pablo, Reay, Dewald et Casebeer, 2007 ; Zollo et Singh, 2004), les capacités dynamiques liées aux alliances (Kale et Singh, 2007 ; Singh, Dyer et Kale, 2007), ou encore à la diversification (Doving et Gooderham, 2008). Toutes ces capacités dynamiques sont liées à l'aptitude d'une entreprise à faire face à son environnement concurrentiel. Ceci s'explique par le fait que l'approche des capacités dynamiques est une extension de l'approche ressources et a pour objet d'expliquer le maintien d'un avantage concurrentiel (Teece *et al.*, 1997). Toutefois, les entreprises évoluent également dans un macro-environnement où elles peuvent être impactées par des facteurs qui ne sont pas liés à la concurrence. En effet, il existe des événements perturbateurs tels que les crises financières ou économiques ou encore des catastrophes naturelles ou sanitaires qui peuvent affecter les entreprises. Celles-ci doivent donc développer une aptitude leur permettant de faire face à ce genre d'événements. Étant donné que les capacités dynamiques ont surtout été étudiées dans un contexte d'intensité concurrentielle, on peut se demander si construire des capacités dynamiques peut également permettre de gérer des événements perturbateurs qui émanent du macro-

environnement. Dans la littérature en comportement organisationnel, l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs est qualifiée de résilience. Celle-ci est définie comme la capacité à faire face aux dangers imprévus après qu'ils soient devenus manifestes, à apprendre de ces dangers et à rebondir après les avoir gérés (Wildavsky, 1991). L'objet de cet article consiste donc à étudier une capacité dynamique particulière, liée à la résilience et qui renvoie à un niveau d'analyse différent, c'est-à-dire le macro-environnement. De manière plus précise, nous souhaitons analyser la capacité dynamique de résilience afin de comprendre comment elle peut permettre de gérer des événements perturbateurs issus du macro-environnement.

L'articulation des littératures sur les capacités dynamiques et la résilience est intéressante pour deux raisons. Tout d'abord, cela est de nature à permettre d'analyser la résilience sous le prisme de la stratégie. En effet, même si certains auteurs parlent de capacité de résilience, celle-ci n'a jamais été envisagée ni comme une capacité (Akgün et Keskin, 2014) ni comme une capacité dynamique (Jiang *et al.*, 2019). Or, mobiliser la littérature en stratégie et plus spécifiquement celle sur les capacités dynamiques peut permettre de mieux saisir comment une entreprise peut construire une capacité de résilience à travers une meilleure compréhension du rôle des ressources organisationnelles et des routines opérationnelles dans cette construction (*ibid*). Ensuite, le fait de se focaliser sur le macro-environnement permet d'apporter à la littérature sur les capacités dynamiques un niveau d'analyse différent afin d'aller au-delà de la vision dominante basée sur l'intensité concurrentielle.

Notre étude menée à travers l'analyse des littératures sur les capacités dynamiques et la résilience montre que la construction d'une capacité dynamique peut favoriser le développement d'une résilience passive (Akgün et Keskin, 2014) à travers notamment la transformation des routines et l'aptitude à apprendre après une crise. Nous montrons également qu'une capacité dynamique peut permettre le développement d'une résilience active (Akgün et Keskin, 2014) permettant d'éviter des situations de crise à travers la modification récurrente des ressources/compétences de l'entreprise en périodes de turbulences.

Dans cette optique, nous présentons dans une première partie une synthèse de la littérature sur la résilience organisationnelle. L'approche des capacités dynamiques fait l'objet d'une deuxième partie. Enfin, la troisième partie souligne, à travers la formulation de six propositions, l'importance de développer une capacité dynamique afin de construire une résilience organisationnelle pour gérer des événements perturbateurs issus du macro-environnement.

1. La résilience organisationnelle

Il existe deux types de résilience : la résilience individuelle et la résilience organisationnelle. La première empruntée à la psychologie a principalement été étudiée en entrepreneuriat afin d'analyser la résilience des entrepreneurs.

En revanche, en management, les travaux se sont essentiellement basés sur la résilience organisationnelle dans le but de comprendre comment les organisations peuvent gérer ou éviter des événements perturbateurs.

1.1. La résilience en management

1.1.1. Définitions et caractéristiques

La notion de résilience a été étudiée dans plusieurs disciplines (Akgün et Keskin, 2014). En management, la notion de résilience a été développée à partir des années 1980 et a été à l'origine de nombreux courants de recherche. Linnenluecke (2015) en identifie cinq : (1) les réponses organisationnelles aux menaces externes, (2) la fiabilité organisationnelle, (3) les forces des employés, (4) l'adaptabilité des *business models* ainsi que (5) les principes d'organisation qui réduisent la vulnérabilité des chaînes logistiques.

Quel que soit le courant de recherche, la notion de résilience a fait l'objet de plusieurs définitions (Tableau 1). Pour certains auteurs, la résilience organisationnelle constitue l'aptitude à surmonter un choc ou gérer une situation de crise (Meyer, 1982 ; Weick, 1993). En revanche, d'autres auteurs considèrent que « *la résilience ne consiste pas seulement en la capacité d'une organisation à simplement résister aux chocs mais plutôt en sa capacité à éviter ces chocs* » (Roux-Dufort, 2003, p. 152). Cette divergence fait ressortir l'existence de deux types de résilience. Le premier type de résilience est lié à l'aptitude d'une organisation à faire face à un événement perturbateur alors que le deuxième type de résilience doit permettre à l'organisation d'éviter les conséquences d'un événement perturbateur. Ces deux types de résilience sont détaillés dans la partie suivante.

Certaines notions telles que la flexibilité organisationnelle ou encore l'adaptation organisationnelle semblent assez proches de la résilience. Il convient alors d'identifier les caractéristiques de chaque notion pour éviter toute confusion entre elles. Ainsi, la flexibilité organisationnelle est la capacité à effectuer le changement requis. L'adaptation organisationnelle consiste à répondre aux exigences du milieu environnant. La résilience quant à elle consiste à mettre en œuvre une réponse appropriée aux événements perturbateurs le moment venu, tout en apportant des modifications organisationnelles qui doivent réduire l'impact de ces événements (Al-Ayed, 2019).

Tableau 1 – Les définitions de la résilience

ETUDE	DEFINITION
Wildavsky (1991)	« <i>La capacité à faire face aux dangers imprévus après qu'ils soient devenus manifestes, en apprenant à rebondir.</i> » (p. 77).

ETUDE	DEFINITION
Hamel et Välikangas (2003)	« La résilience fait référence à une capacité de reconstruction continue. » (p. 3).
Lengnick-Hall et Beck, (2005)	« La capacité de résilience est définie comme un mélange unique de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles qui augmentent l'aptitude d'une entreprise à comprendre sa situation actuelle et à développer des réponses personnalisées reflétant cette compréhension. » (p. 750).
Mc Manus et al. (2008)	« La résilience est une fonction de la connaissance globale de la situation d'une entreprise, de la gestion des vulnérabilités clés et de la capacité d'adaptation dans un environnement complexe, dynamique et interconnecté. » (p. 82).
Lengnick-Hall et al. (2011)	« L'aptitude d'une firme à efficacement absorber, à développer des réponses spécifiques à la situation et, finalement, à engager des activités de transformation afin de capitaliser sur les surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation. » (p. 244).
Börekci et al. (2015)	« La résilience organisationnelle représente les qualités et les capacités d'adaptation qui permettent à une organisation de survivre et de se maintenir pendant les périodes de turbulences. » (p. 6839).
Khan et al. (2018)	« L'aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou à améliorer son fonctionnement malgré l'adversité. » (p. 509).

1.1.2. La résilience individuelle et la résilience organisationnelle

Dans la littérature, certaines études soulignent le fait que la résilience individuelle c'est-à-dire celle des acteurs organisationnels peut contribuer à la résilience organisationnelle (Weick, 1993 ; Lengnick-Hall et al., 2011). À cet égard, Lengnick-Hall et al. (2011) indiquent que trois éléments de la résilience individuelle peuvent favoriser la résilience organisationnelle. Il s'agit des capacités cognitives spécifiques, des caractéristiques comportementales et des conditions contextuelles. En effet, concernant les capacités cognitives, le sensemaking joue un rôle important dans la formation de la résilience organisationnelle dans la mesure où il permet d'interpréter et de donner un sens aux événements inédits. Les caractéristiques comportementales relatives à l'ingéniosité et le bricolage peuvent permettre à travers la créativité de trouver les réponses requises face à une situation inhabituelle. Les éléments contextuels liés aux relations des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation peuvent donner accès à des ressources qui peuvent permettre d'agir rapidement face à des situations imprévues. Dans cette même veine, Weick (1993) cite également des sources de résilience individuelle favorables à la construction d'une résilience

organisationnelle. Les sources de résilience sont l'improvisation, le bricolage, les systèmes de rôles virtuels, la sagesse ainsi que l'interaction respectueuse.

1.2. Les deux conceptions de la résilience en management

1.2.1. La perspective passive de la résilience

Comme indiqué précédemment, les multiples définitions de la résilience font ressortir deux conceptions (Lengnick-Hall *et al.*, 2011 ; Akgün et Keskin, 2014 ; Proag, 2014 ; Ortiz-De-Mandojana et Bansal, 2016). Une première conception est relative à la perspective passive de la résilience (Bhamra *et al.*, 2011 ; Borekci *et al.*, 2015), que certains auteurs qualifient de résilience adaptative (Orchiston, Prayag et Brown, 2016 ; Prayag *et al.*, 2018 ; Chowdhury *et al.*, 2018) ou encore de résilience douce (Proag, 2014). Ce type de résilience est défini comme l'aptitude d'une organisation à absorber un choc sans mettre en œuvre de changements importants dans les fonctions ou structure organisationnelles (Proag, 2014) et à retrouver son état initial après avoir surmonté le choc (Bhamra *et al.*, 2011 ; Borekci *et al.*, 2015). Cette aptitude dépend de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation (Proag, 2014).

Cette conception se recoupe avec la conception de la résilience en sciences physiques où la résilience d'un matériau se mesure à travers son aptitude à retrouver sa forme et ses caractéristiques d'origine après avoir été étiré ou pilé (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Lorsque la résilience organisationnelle est perçue comme un retour à l'état initial, l'accent est mis sur les stratégies d'adaptation et la capacité à rétablir rapidement les niveaux de performance attendus (*ibid.*).

1.2.2. La perspective active de la résilience

La deuxième conception de la résilience est relative à la perspective active (Akgün and Keskin, 2014) qui se caractérise par la mise en œuvre d'activités proactives afin d'éviter des situations de crise (Hamel et Välikangas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005) ou l'effondrement de l'organisation (Proag, 2014). Il s'agit de la dimension planifiée de la résilience (Orchiston, Prayag et Brown, 2016 ; Prayag *et al.*, 2018). Pour certains auteurs, il s'agit de la résilience dure (Proag, 2014). Selon Lengnick-Hall *et al.* (2011), cette deuxième conception de la résilience organisationnelle va au-delà de la restauration c'est-à-dire de l'aptitude de l'organisation à retrouver son état initial. Cette conception inclue le développement de nouvelles capacités et une capacité accrue de créer de nouvelles opportunités. Dans cette deuxième conception, la résilience organisationnelle est synonyme de prospérité en raison de la capacité à tirer parti des défis et des changements inattendus. Cette vision conduit à considérer la résilience non plus uniquement comme l'aptitude à retrouver son état initial mais plutôt comme un facteur important permettant à une organisation de tirer parti de ses ressources et de ses capacités non seulement pour résoudre des difficultés, mais également pour exploiter les opportunités et créer un avenir prospère. Dans cette perspective, la résilience est liée à la capacité d'une orga-

nisation à absorber la complexité et à sortir plus forte d'une situation difficile en disposant d'un plus grand répertoire d'actions que celles dont elle disposait avant l'événement perturbateur (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Cette conception de la résilience a été qualifiée de résilience stratégique par Hamel et Välikangas (2003). Cette terminologie n'a pas été reprise dans d'autres études mais souligne néanmoins la proximité de cette conception de la résilience avec la stratégie et plus précisément avec le concept de capacités dynamiques. En effet, selon Hamel et Välikangas (2003), la résilience stratégique fait référence à une capacité de reconstruction continue. Il s'agit de renouveler en permanence l'entreprise, de développer de nouvelles options et opportunités avant que le changement ne devienne nécessaire. Bien que cette perspective de la résilience soit très proche du concept de capacités dynamiques, on peut souligner deux différences majeures : (1) les fondements théoriques des deux littératures, (2) les objectifs différents auxquels répondent les deux concepts.

La première différence est donc liée aux fondements théoriques des deux littératures. Concernant la résilience, il s'agit d'un concept qui a été à l'origine introduit en physique afin de qualifier l'aptitude d'un métal à retrouver son état initial après avoir subi un choc. Le concept a par la suite été mobilisé dans plusieurs disciplines. En management, le concept de résilience a été emprunté à la psychologie où il est mobilisé pour identifier les caractéristiques des personnes résilientes (Connor et Davidson, 2003 ; Bonnano, 2004) afin de comprendre ce qui leur permet de surmonter des événements traumatisants et de rebondir suite à de tels événements (Tugade et Fredrickson, 2004). À cet égard, comme indiqué précédemment l'idée que la résilience des acteurs organisationnels joue un rôle important dans la construction d'une résilience organisationnelle apparaît dans plusieurs études (Weick, 1993 ; Lengnick-Hall *et al.*, 2011). L'approche basée sur les capacités dynamiques est quant à elle une extension de l'approche ressources (Arend et Bromiley, 2009). Elle s'inscrit donc en management stratégique alors que la résilience s'inscrit plutôt en comportement organisationnel. Pour étudier les capacités dynamiques, certains auteurs se fondent sur la vision économique de l'approche ressources (Helfat *et al.*, 2007) tandis que d'autres se positionnent dans l'approche des routines organisationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000). Au-delà de ces fondements théoriques, Augier et Teece (2008) ajoutent que les capacités dynamiques empruntent des idées à la théorie comportementale de la firme ainsi qu'à la théorie évolutionniste. Cela souligne en effet, que l'approche de la résilience organisationnelle et celle des capacités dynamiques relèvent de littératures ayant des fondements théoriques différents.

La deuxième différence est liée aux objectifs recherchés par les deux concepts. Le concept de résilience est étroitement lié à la notion de crise. Ainsi, dans la perspective active de la résilience, lorsqu'il est question de renouveler en permanence l'entreprise, l'objectif recherché est l'évitement d'une situation de crise et l'effondrement de l'entreprise dans l'optique de la pérennisation des activités (Lengnick-Hall et Beck, 2011). En revanche, dans la littérature

sur les capacités dynamiques la modification permanente des ressources et compétences doit permettre aux organisations de maintenir leur avantage concurrentiel (Teece, 2007). En d'autres termes, la performance recherchée avec la résilience est le maintien de l'organisation en vie alors qu'avec les capacités dynamiques, la performance recherchée se caractérise par des bénéfices supérieurs à ceux des concurrents.

Le concept de capacité dynamique de résilience n'est donc pas une tautologie puisqu'il cherche à articuler deux littératures qui sont issues de traditions théoriques différentes et qui expliquent des phénomènes différents (comment surmonter et éviter des situations de crise *versus* comment maintenir un avantage concurrentiel). Par ailleurs, le phénomène de récurrence présent dans la littérature sur les capacités dynamiques est absent dans la littérature sur la résilience organisationnelle. En effet, très peu d'études ont porté sur la gestion de deux événements perturbateurs successifs. Ainsi, le concept de capacité dynamique de résilience renvoie à une aptitude à modifier de manière récurrente les ressources et compétences de l'entreprise et peut permettre de comprendre comment construire une résilience sur le long terme. Pour ce faire, il convient de recueillir des informations issues de l'environnement afin d'agir en conséquence. cet égard, la capacité d'absorption définie comme l'aptitude à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990) est un mécanisme qui peut intervenir dans la capacité dynamique de résilience étant donné que pour faire face aux événements perturbateurs, l'entreprise doit recueillir et interpréter les informations émanant de l'environnement afin de mettre en œuvre des actions pour contrecarrer les menaces pouvant compromettre les activités organisationnelles.

2. L'approche des capacités dynamiques

2.1. Le concept de capacités dynamiques

2.1.1. Définitions

L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée afin de pallier les limites de l'approche ressources (ou la RBV). En ce sens, elle constitue une extension de l'approche ressources pour expliquer la notion d'avantage concurrentiel durable. Teece et Pisano (1994) ainsi que Teece *et al.* (1997) indiquent que le maintien d'un avantage concurrentiel requiert de modifier en permanence les ressources et compétences de l'organisation afin de répondre à l'évolution de l'environnement. C'est ainsi que l'idée de modification des ressources et compétences figure explicitement dans toutes les définitions des capacités dynamiques. Il existe en effet une multitude de définitions du concept de capacités dynamiques. Le Tableau 2 reprend les principales définitions mobilisées dans les travaux portant sur les capacités dynamiques.

Tableau 2 – Les définitions des capacités dynamiques

ETUDE	DEFINITION
Teece, Pisano et Shuen (1997)	« L'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante. » (p. 516).
Eisenhardt et Martin (2000)	« Les processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent. » (p. 1107).
Zollo et Winter (2002)	« Un pattern appris et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines en quête de l'amélioration de son efficience. » (p. 340).
Winter (2003)	« Des capacités qui étendent, modifient ou créent des capacités ordinaires. » (p. 991).
Helfat et al. (2007)	« La capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources. » (p. 4).
Teece (2007)	« La capacité à (1) identifier et créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité et (3) à maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. » (p. 1319).
Adner et Helfat (2003) Dynamic managerial capabilities	« Les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent, et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles. » (p. 1012).

Les différentes définitions des capacités dynamiques sont le reflet d'un débat en ce qui concerne la nature des capacités dynamiques. Il existe en effet deux conceptions des capacités dynamiques. Une première conception considère les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003). La deuxième conception considère que les capacités dynamiques résultent de l'intentionnalité managériale (Helfat, 2007 ; Teece, 2007 ; Teece, 2012 ; Helfat et Martin, 2015). Teece (2012) qui se positionne plutôt dans la deuxième conception reconnaît néanmoins que certains éléments des capacités dynamiques sont liés aux activités organisationnelles. L'auteur souligne cependant le rôle important de l'aptitude managériale dans la mesure où la capacité à identifier une opportunité et le fait de la saisir requièrent des activités d'interprétation (Teece, 2007) qui nécessitent une réflexion et une prise de décision de la part des managers.

2.1.2. Caractéristiques des capacités dynamiques

Une capacité dynamique se différencie de la résolution de problème ad hoc (Winter, 2003). Par conséquent, une capacité dynamique répond à des caractéristiques spécifiques. Dans la littérature, les travaux énoncent cinq conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacité dynamique (Altintas, 2015). Ainsi, une capacité dynamique se caractérise par la récurrence de son processus (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). En effet, si une capacité dynamique est définie comme la capacité systématique de réponse à des changements dans un environnement dynamique (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007) alors ceci conduit à la récurrence des capacités dynamiques. Une capacité dynamique se caractérise également par un processus stable c'est-à-dire structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002) qui ne relève pas de l'improvisation (Winter, 2003). La modification des ressources et compétences est la troisième condition qui caractérise une capacité dynamique (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003). La quatrième condition est le lien entre les différentes mises en œuvre du processus (Pablo *et al.*, 2007). En effet, Pablo *et al.* (2007) indiquent l'importance de maintenir le processus après son développement. Pour ce faire, le processus doit être à l'origine de plusieurs projets et les futurs projets doivent être adoptés en fonction des retours positifs ou négatifs des projets précédents. La cinquième condition relative à l'amélioration de la performance organisationnelle est avancée dans la quasi-totalité des travaux sur les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Teece, 2007).

2.2. Les deux courants de pensée dans l'approche des capacités dynamiques

2.2.1. L'approche organisationnelle des capacités dynamiques

Nous avons montré précédemment que les différentes définitions des capacités dynamiques ont fait naître deux conceptions : les capacités dynamiques comme routines organisationnelles et les capacités dynamiques comme aptitude managériale. De manière plus globale, on peut identifier deux courants de recherche dans l'approche des capacités dynamiques. Un premier courant est relatif à une approche organisationnelle des capacités dynamiques. Dans cette approche les auteurs soulignent l'importance de l'apprentissage (Zollo et Winter, 2002 ; Romme *et al.*, 2010 ; Bingham *et al.*, 2015) et des routines organisationnelles (Altintas, 2017 ; Biesenthal *et al.*, 2019) pour développer des capacités dynamiques. En effet, les travaux montrent que le développement de routines permettant de détecter des signaux et d'identifier des opportunités favorise la construction de capacités dynamiques (Altintas, 2017). En ce qui concerne l'apprentissage, plusieurs types d'apprentissage sont énoncés dans la littérature. Selon Zollo et Winter (2002), les capacités dynamiques peuvent être développés par l'apprentissage délibéré qui se caractérise par trois mécanismes : l'ajout, l'intégration et la codification des connaissances. L'improvisation,

l'apprentissage par essais et erreurs et l'expérimentation constituent d'autres types d'apprentissage pouvant être à l'origine du développement des capacités dynamiques (Zahra *et al.*, 2006).

2.2.2. L'approche managériale des capacités dynamiques

Le deuxième courant fait référence à l'approche managériale (ou individuelle) en mettant en évidence l'importance des managers dans le développement des capacités dynamiques (Teece, 2012 ; Helfat et Martin, 2015). Dans cette veine, le concept de capacité dynamique managériale a été développé en soulignant le rôle joué par trois caractéristiques managériales dans le développement des capacités dynamiques : il s'agit du capital humain, du capital social et de la cognition managériale (Adner et Helfat, 2003). Au fil des années, l'approche managériale des capacités dynamiques s'est dotée de deux perspectives. Une première perspective qui porte sur les aptitudes cognitives des managers (Helfat et Peteraf, 2015) souligne l'importance des activités mentales pour identifier et saisir des opportunités. Celle-ci est complétée par une deuxième perspective qui porte sur les aptitudes psychologiques des managers (Hodgkinson et Healey, 2011 ; Huy et Zott, 2019). Cette deuxième perspective indique que lorsque les managers suivent leur émotion et intuition, ils ont plus de facilité à identifier et saisir des opportunités (Hodgkinson et Healey, 2011) tandis que la régulation des émotions des parties prenantes peut favoriser la modification des ressources de l'entreprise (Huy et Zott, 2019).

3. La capacité dynamique de résilience

3.1. La perspective passive de la résilience

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la perspective passive (Akgün et Keskin, 2014) considère la résilience comme l'aptitude d'une entreprise à gérer un événement perturbateur (Börekci *et al.*, 2015). Dans cette perspective, la résilience est étroitement liée à la notion de crise étant donné qu'elle doit permettre de gérer une situation de crise. Il existe plusieurs définitions de la crise organisationnelle. Toutefois, deux caractéristiques majeures apparaissent de manière récurrente dans les différentes définitions. La première caractéristique est d'ordre organisationnel et est relative à une rupture dans les activités de l'entreprise (Rerup, 2009). La deuxième caractéristique est d'ordre individuel et considère que les crises peuvent générer de fortes doses de stress pour les acteurs organisationnels et peuvent les affecter à un niveau psychologique (Nan et Lu, 2014).

Dans la littérature sur la crise, le processus de gestion de crise se caractérise par trois phases : la phase de prévention, la phase de réaction et la phase d'apprentissage (Roux-Dufort, 1996). La phase de prévention se caractérise par la mise en œuvre d'actions qui vont préparer l'entreprise à gérer des crises potentielles. La phase de réaction consiste à mettre en œuvre des réponses

opérationnelles dans le but de résorber le choc. Dans cette optique, plusieurs sources de résiliences ont été avancées. Parmi celles-ci on note, la rapidité dans la mise œuvre des réponses (Weick et Sutcliffe, 2001), la rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003 ; Meyer *et al.*, 1990) ainsi qu'une relance de l'activité par des opérations marketing (Smart et Vertinsky, 1985). La phase d'apprentissage intervient après la gestion de la crise et est une phase au cours de laquelle l'entreprise prend conscience de ses défaillances organisationnelles et introduit des changements dans l'objectif de les pallier (Roux-Dufort, 1996).

Certaines études ont mis en évidence des dimensions de la résilience organisationnelle. En ce sens, Bégin et Chabaud (2010) indiquent que la résilience est constituée de trois dimensions : la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation. Ces trois dimensions reprennent en fait les trois phases de la gestion de crise. En effet, la capacité d'absorption qui consiste à faire face aux chocs peut être assimilée à la phase de réaction. La capacité d'appropriation se caractérise par les enseignements que l'entreprise tire après la gestion d'une crise, ces enseignements doivent permettre à l'entreprise de pallier ses défaillances organisationnelles afin de renforcer sa capacité à faire face aux chocs. Cette capacité peut donc être associée à la phase d'apprentissage de la gestion de crise. La capacité de renouvellement qui consiste à « *imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles* » (Bégin et Chabaud, 2010, p. 131) a le même rôle que la phase préventive du processus de gestion de crise.

Développer une capacité dynamique de résilience peut favoriser la mise en œuvre des phases de réaction et d'apprentissage du processus de gestion d'une crise. Tout d'abord, en ce qui concerne la phase de réaction, les travaux en gestion de crise soulignent qu'il convient de développer des réponses opérationnelles afin de gérer la situation inédite à laquelle l'entreprise est confrontée. Cela requiert de faire évoluer les routines organisationnelles (Weick, 1993). À cet égard, les travaux soulignent que les capacités dynamiques permettent de faire évoluer les routines organisationnelles (Zollo et Winter, 2002 ; Zahra *et al.*, 2006). Ainsi, si une capacité dynamique a l'aptitude à modifier les routines organisationnelles, elle peut donc permettre de modifier les routines face à une situation de crise afin de développer des réponses opérationnelles permettant de gérer une crise le moment venu.

Proposition 1 : La capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à la transformation des routines organisationnelles qui génère le développement de réponses opérationnelles.

La phase d'apprentissage du processus de gestion de crise consiste à mettre en œuvre des changements consécutifs à la gestion de la crise afin de pallier les défaillances organisationnelles après avoir tiré des enseignements de la crise. Ces changements doivent renforcer la résilience d'une organisation afin qu'elle puisse réduire l'impact d'un nouvel événement perturbateur. Alors que la littérature en gestion de crise souligne la difficulté des organisations à apprendre

après une crise (Altintas et Royer, 2009), les capacités dynamiques peuvent favoriser l'apprentissage post-crise. En effet, selon Schilke *et al.* (2018) certaines capacités dynamiques sont des capacités d'apprentissage. Elles peuvent ainsi permettre aux organisations d'apprendre et par conséquent faciliter la mise en œuvre de changements organisationnels et stratégiques (*ibid*). Par conséquent, développer une capacité dynamique de résilience peut permettre de tirer des enseignements liés aux défaillances organisationnelles et favoriser la mise en œuvre de changements nécessaires pour les pallier.

Proposition 2 : La capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à l'apprentissage qui permet de pallier les défaillances organisationnelles à travers la mise en œuvre de changements organisationnels et stratégiques.

Les deux propositions précédentes montrent que construire une capacité dynamique de résilience peut permettre (1) de gérer un événement perturbateur à travers la transformation des routines, (2) de pallier les défaillances organisationnelles à travers la mise en œuvre de changements. Ces deux mécanismes vont être à l'origine de deux types d'apprentissage et renforcer la capacité dynamique (Zollo et Winter, 2002 ; Schilke *et al.*, 2018) de résilience. En effet, l'apprentissage lié à la gestion d'un événement perturbateur peut générer les connaissances relatives aux réponses à mettre en œuvre pour gérer un événement perturbateur, tandis que l'apprentissage relatif aux défaillances organisationnelles peut générer des connaissances sur les changements à mettre en œuvre pour pallier ces défaillances. Ces deux types d'apprentissage peuvent réduire la vulnérabilité de l'organisation face à de nouveaux événements perturbateurs. Ceci s'explique par le renforcement de la capacité dynamique par les deux types d'apprentissage. Le renforcement de la capacité dynamique va permettre à l'organisation d'être plus efficace dans la gestion de nouveaux événements perturbateurs. Par conséquent, construire une capacité dynamique peut permettre de développer une résilience sur le long terme.

Proposition 3 : Construire une capacité dynamique influence positivement le développement d'une résilience organisationnelle sur le long terme.

Les littératures sur la résilience ainsi que sur les capacités dynamiques sont composées d'une dimension individuelle. En effet, comme précisé précédemment, certains auteurs soulignent l'importance de la résilience individuelle pour construire une résilience organisationnelle (Weick, 1993 ; Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Dans l'approche des capacités dynamiques, la perspective managériale souligne l'importance des dirigeants pour construire des capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat et Martin, 2015). Les capacités dynamiques managériales peuvent favoriser le développement d'une résilience organisationnelle dans la mesure où les trois caractéristiques managériales des capacités dynamiques peuvent générer les sources de résilience individuelle favorables à la construction d'une résilience organisationnelle. En effet, la cognition managériale fait référence aux systèmes de croyance, aux modèles

mentaux et aux cadres d'interprétation utilisés pour prendre des décisions (Walsh, 1995 ; Adner et Helfat, 2003). À ce titre, elle joue un rôle important dans le sensemaking (Lengnick-Hall *et al.*, 2011), essentiel pour donner du sens aux événements qui émanent de l'environnement. Le capital humain c'est-à-dire l'expérience des dirigeants (Adner et Helfat, 2003) peut favoriser l'ingéniosité et le bricolage (Lengnick-Hall *et al.*, 2011) indispensables pour trouver les réponses requises face à un événement perturbateur. Le capital social des dirigeants (Adner et Helfat, 2003) peut favoriser la construction de relations qui peuvent apporter les ressources nécessaires pour gérer une situation d'instabilité (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Proposition 4 : Les capacités dynamiques managériales influencent positivement la construction d'une résilience individuelle qui va favoriser la construction d'une résilience organisationnelle.

3.2. La perspective active de la résilience

Contrairement à la perspective passive qui consiste à adapter l'entreprise à son environnement, la perspective active de la résilience (Akgün et Kestin, 2014) encore appelée la résilience stratégique (Hamel et Välikangas, 2003) consiste à façonner l'entreprise de manière à ce qu'elle soit capable d'éviter l'impact d'un événement perturbateur. Il s'agit d'inscrire l'entreprise dans une optique de renouvellement continu afin que la modification des ressources ait lieu plus rapidement que chez les concurrents (Hamel et Välikangas, 2003). Toutefois, au-delà d'une vision purement concurrentielle, la résilience doit avant tout permettre aux entreprises de faire face aux événements perturbateurs. À cet égard, des études qui portent sur le secteur du tourisme montrent que lorsque les entreprises d'une zone géographique sont impactées par une catastrophe naturelle, les entreprises doivent trouver des ressources alternatives afin de résister à la turbulence et rebondir (Dahles et Susilowati, 2015), voire maintenir leur avantage concurrentiel. Par exemple, l'étude de Dahles et Susilowati (2015) montre qu'après un tremblement de terre en Indonésie, les entreprises les moins résilientes ont cessé leur activité, alors que les entreprises les plus résilientes ont réussi à rebondir en développant de nouvelles activités dans de nouveaux secteurs destinés aux touristes comme la restauration ou encore la location de vélo. Ceci leur a permis de rester en vie.

Le développement de nouvelles activités est donc essentiel pour la résilience active et peut être favorisé par la construction d'une capacité dynamique de résilience. En effet, une capacité dynamique se caractérise par son aptitude à identifier des opportunités, saisir ces opportunités et transformer la base de ressources de l'entreprise (Teece, 2007). La modification des ressources peut se faire à travers l'intégration, la reconfiguration ou encore la suppression de ressources (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Prévot, Brulhart et Guieu, 2010). Ainsi, la construction d'une capacité dynamique de résilience peut permettre à l'entreprise – à travers la modification des ressources – de développer de nouvelles activités lorsque les activités courantes de l'entreprise sont impactées

et qu'elle ne peut plus prospérer. Par conséquent, développer une capacité dynamique de résilience peut permettre de renouveler en permanence les ressources, favorisant ainsi le renouvellement continu de l'entreprise, même en période de turbulence.

Proposition 5 : Construire une capacité dynamique influence positivement la résilience active à travers la modification des ressources qui permet le développement de nouvelles activités en période de turbulence.

La résilience active se caractérise par le renouvellement permanent de l'organisation. Dans cette optique, l'organisation doit être capable d'identifier les facteurs de l'environnement, de les analyser, de les interpréter et de formuler de nouvelles réponses adaptées aux exigences environnementales (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Cet aspect caractérise la dimension cognitive de la résilience (*ibid*). La cognition renvoie à la dimension individuelle et par conséquent au rôle des dirigeants dans la modification des ressources. À cet égard et comme nous l'avons développé précédemment, l'approche des capacités dynamiques s'est dotée d'une perspective managériale qui souligne le rôle des dirigeants dans l'identification et la saisie des opportunités. En effet, selon Teece (2012) la modification de la base de ressources est une responsabilité qui incombe aux dirigeants. De manière plus précise, Teece (2007) souligne que le rôle des dirigeants consiste à identifier, analyser et interpréter les informations qui émanent de l'environnement afin de prendre des décisions stratégiques. Toutefois, certains auteurs montrent que les capacités dynamiques managériales sont distribuées de manière hétérogène parmi les dirigeants (Helfat et Martin, 2015). En effet, alors que certains dirigeants vont développer de fortes capacités dynamiques managériales et vont être à l'origine du succès de leur entreprise (Teece, 2014), d'autres dirigeants peuvent être à l'origine de rigidités organisationnelles faute de développer des capacités dynamiques managériales (Danneels, 2010). Certains dirigeants peuvent également mal interpréter l'environnement et développer des capacités dynamiques inappropriées (Ambrosini et Bowman, 2009). Par conséquent, ceci nous amène à dire que le renouvellement continu des ressources, nécessaire pour développer une résilience active, dépend des compétences des dirigeants et de leurs capacités dynamiques managériales.

Proposition 6 : De fortes capacités dynamiques managériales influencent positivement la résilience active grâce au renouvellement continu des ressources en périodes de turbulence.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'étudier la capacité dynamique de résilience afin de comprendre comment elle peut permettre de gérer des événements perturbateurs issus du macro-environnement. Notre étude a montré qu'une capacité dynamique peut favoriser le développement à la fois d'une résilience

passive et d'une résilience active (Akgün et Keskin, 2014). En effet, une capacité dynamique peut permettre de gérer une situation de crise à travers la transformation des routines organisationnelles (Zollo et Winter, 2002 ; Zahra *et al.*, 2006). Une capacité dynamique peut également générer un apprentissage post-crise (Schilke *et al.*, 2018) et permettre de réduire la vulnérabilité de l'entreprise. En ce qui concerne la résilience active, notre étude a montré qu'une capacité dynamique peut favoriser le développement de nouvelles activités en période de turbulence à travers l'identification et la saisie d'opportunités et la modification des ressources (Teece, 2007). Ceci peut favoriser la pérennité des activités de l'entreprise en périodes de turbulences.

Notre recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche relatives à l'articulation des concepts de capacités dynamiques et de résilience. Tout d'abord, une première perspective de recherche pourrait consister à étudier si les entreprises évoluant dans des environnements instables cherchent à construire des capacités dynamiques pour renforcer leur résilience. Le caractère récurrent des capacités dynamiques peut permettre à ces entreprises de faire face à des événements perturbateurs successifs et de développer une résilience organisationnelle sur le long terme. Cette hypothèse mérite d'être vérifiée par des études empiriques. Aussi, pour les organisations qui construisent des capacités dynamiques pour renforcer leur résilience, il serait intéressant de se focaliser sur le rôle des dirigeants dans cette orientation prise par les entreprises. En effet, nous avons souligné l'importance des dirigeants dans la construction des capacités dynamiques. Ainsi, il serait intéressant de comprendre si les organisations qui cherchent à renforcer leur résilience à travers le développement de capacités dynamiques sont celles qui ont de fortes capacités dynamiques managériales.

D'un point de vue méthodologique, la majorité des études sur les capacités dynamiques ont opté pour une méthodologie soit qualitative soit quantitative. Or, combiner les deux approches méthodologiques dans une même étude est de nature à permettre une meilleure compréhension du fonctionnement de la capacité dynamique de résilience. En effet, adopter une approche mixte permet à la fois de tester et d'étendre une théorie. Une autre option méthodologique consisterait à adopter une approche longitudinale pour étudier plusieurs événements perturbateurs afin de comprendre l'action de la capacité dynamique dans la construction d'une résilience organisationnelle de long terme. Cela permettrait également de comprendre si la résilience se renforce après la gestion du premier événement perturbateur. En ce qui concerne la collecte et l'analyse des données, l'adoption de la méthode narrative pourrait garantir une richesse des données collectées (Pentland, 1999) et permettrait de reconstruire l'histoire (Creswell, 2007) de la construction de la capacité dynamique. Ceci permettrait d'atteindre une grande précision du phénomène étudié à travers un recueil de données sur des facteurs contextuels (Langley, 1999) permettant ainsi d'identifier les mécanismes individuels et organisationnels favorables à la construction d'une capacité dynamique de résilience.

Bibliographie

ADNER R., HELFAT C.E. (2003), "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal* 24(10) : 1011-1025.

AUGIER M., TEECE D.J. (2008), "Strategy as Evolution with Design : The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System", *Organization Studies* 29(8/9) : 1187-1208.

AKGÜN A.E., KESKIN H. (2014), "Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", *International Journal of Production Research*, 52(23) : 6918-6937.

AL-AYED S.I. (2019), "The impact of strategic human resource management on organizational resilience : An empirical study on hospitals", *Business : Theory and Practice*, 20 : 179-186.

ALTINTAS G., ROYER I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, 12(4), p. 266-293.

ALTINTAS G. (2015), « Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise », *Management & Avenir*, n°80, p. 69-93.

ALTINTAS G. (2017), « Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique », *Management International*, 21(3), p. 95-113.

AMBROSINI V., BOWMAN C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management ?", *International Journal of Management Reviews*, 11 : 29-49.

AREND R.J., BROMILEY P. (2009), "Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone ?", *Strategic Organization* 7 : 75-90.

BARRETO I. (2010), "Dynamic capabilities : A review of past research and an agenda for the future", *Journal of management* 36(1) : 256-280.

BEGIN L., CHABAUD D. (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N°200, p. 127-142.

BHAMRA R., DANIA S., BUMARD K. (2011), "Resilience : The concept, a Literature Review and Future Directions", *International Journal of Production Research*, 49(18) : 5375-5393.

BIESENTHAL C., GUDERGAN S., AMBROSINI V. (2019), "The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels", *Long Range Planning*, 52 : 350-365.

BINGHAM C.B., HEIMERIKSK H., SCHIJVEN M., GATESS. (2015), "Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel", *Strategic Management Journal*, 36(12) : 1802-1825.

BONANNO G.A. (2004), "Loss, Trauma and Human Resilience : Have we underestimated the Human Capacity to thrive after extremely aversive events ?", *American Psychologist*, 59(1) : 20-28.

BOREKCI D.Y., ROFCANIN Y., GÜRBÜZ H. (2015), "Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks : a multiple case analysis", *International Journal of Production Research*, 53(22) : 6839-6867.

CHOWDHURY M., PRAYAG G., ORCHISTON C., SPECTOR S. (2018), "Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand", *Journal of Travel Research* 00(0), 1-18.

COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 : 128-152.

CONNOR K.M., DAVIDSON J.R.T. (2003), "Development of a new resilience scale : The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC)", *Depression And Anxiety*, 18 : 76-82.

CRESWELL J.W. (2007), *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks : Sage.

DAHLESH, SUSILOWATI P. (2015), "Business resilience in times of growth and crisis", *Annals of Tourism Research* 51 : 34-50.

DANNEELS E. (2010), "Trying to become a different type of company : Dynamic capability at Smith Corona", *Strategic Management Journal*, 32(1) : 1-31.

DONADA C., NOGATCHEWSKY G., PEZET A. (2015), "Understanding the relational dynamic capability-building process", *Strategic Organization* 14(2) : 93-117.

DØVINGE, GOODERHAMP N. (2008), "Dynamic Capabilities as Antecedents of the Scope of Related Diversification : The Case of Small Organization Accountancy Practices", *Strategic Management Journal*, 29(8) : 841-857.

EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic Capabilities : What Are They ?", *Strategic Management Journal*, 21(10/11) : 1105-1121.

HAMEL G., VALIKANGAS L. (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 81 : 52-65.

HELFAT C.E. (1997), "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation : The Case of RandD", *Strategic Management Journal*, 18(5) : 339-360.

HELFAT C.E., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D., WINTER S. (2007), *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing.

HELFAT C.E., PETERAF M.A. (2003), "The dynamic resource-based view : Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24(10) : 997-1010.

HELFAT C.E., MARTIN J.A. (2015), "Dynamic managerial capabilities : Review and assessment of managerial impact on strategic change", *Journal of Management*, 41(5) : 1281-1312.

HELFAT C.E., PETERAF M.A. (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 36 : 831-850.

HUY Q., ZOTT C. (2019), "Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities : How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms", *Strategic Management Journal*, 40 : 28-54.

HUY Q.N., MINTZBERG H. (2003), "The Rhythm of Change", *MIT Sloan Management Review* 44(4) : 79-84.

HODGKINSON G.P., HEALEY M.P. (2011), "Psychological foundations of dynamic capabilities : reflexion and reflexion in strategic management", *Strategic Management Journal*, 32 :1500-1516.

JIANG Y., RITCHIE B.W., VERREYNNE M.L. (2019), "Building tourism organizational resilience to crises and disasters : A dynamic capabilities view", *International Journal of Tourism Research* : 1-19.

KAHN W.A., BARTON M.A., FISHER C.M., HEAPHY E.D., REIDE M., ROUSE E.D. (2018), "The geography of strain : Organizational resilience as a function of intergroup relations", *Academy of Management Review*, 43(3) : 509-529.

KALE D. (2010), "The Distinctive Patterns of Dynamic Learning and Inter-organization Differences in the Indian Pharmaceutical Industry", *British Journal of Management*, 21(1) : 223-238.

KALE P., SINGH H. (2007), "Building Organization Capabilities through Learning : The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Organization-Level Alliance Success", *Strategic Management Journal*, 28(10) : 981-1000.

LANGLEY A. (1999), "Strategies for Theorizing from Process Data", *The Academy of Management Review* 24(4) : 691-710.

LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E. (2005), "Adaptative Fit Versus Robust Transformation : How Organizations Respond to Environment Change", *Journal of Management* 31(5) : 738-757.

LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E., LENGNICK-HALL M.I. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 21 : 243-255.

LINNENLUECKE M.K. (2015), "Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews* 00 : 1-27.

MCMANUS S., SEVILLE E., VARGO J., BRUNDSON D. (2008), "Facilitated process improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, 9 : 81-90.

MEYER A.D. (1982), "Adapting to Environment Jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27 : 515-537.

MEYER A.D., BROOKS G.R., GOES J.B. (1990), "Environmental Jolts and Industry Revolutions : Organizational Responses to Discontinuous Change", *Strategic Management Journal* 11 : 93-110.

MOLITERNO T.P., WIERSEMA M. (2007), "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability", *Strategic Management Journal*, 28 : 1065-1087.

NANN., LUY. (2014), "Harnessing the power of self-organization in an online community during an organizational crisis", *MIS Quarterly* 38(4) : 1135-1157.

ORCHISTON C., PRAYAG G., BROWN C. (2016), "Organizational resilience in the tourism sector", *Annals of Tourism Research* 56 : 145-148.

ORTIZ-DE-MANDOJANA N., BANSAL P. (2016), "The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices", *Strategic Management Journal* 37 : 1615-1631.

PABLO A.L., REAY T., DEWALD J.R., CASEBEER A.L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies*, 44(5) : 687-708.

PENTLAND B.T. (1999), "Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation", *The Academy of Management Review* 24(4) : 711-724.

PRAYAG G., CHOWDHURY M., SPECTOR S., ORCHISTON C. (2018), "Organizational resilience and financial performance", *Annals of Tourism Research* 73 : 193-196.

PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G., MALTESE L. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse », *Revue Française de Gestion*, N°204, p. 87-103.

PROAG V. (2014), "The concept of vulnerability and resilience", *Procedia Economics and Finance*, 18 : 369-376.

RERUP C. (2009), "Attentional triangulation : Learning from unexpected rare crises", *Organization Science* 20(5) : 876-893.

ROMME A.G.L., ZOLLO M., BERENDS P. (2010), "Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism : a simulation model", *Industrial & Corporate Change* 19(4) : 1271-1299.

ROUX-DUFORT C. (1996), « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 108, 79-89.

SCHILKE O., HU S., HELFAT C.E. (2018), "Quo vadis, Dynamic Capabilities ? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research", *Academy of Management Annals* 12(1) : 390-439.

SINGH H., DYER J., KALE P. (2007), "Relational Capabilities : Drivers and Implications, in Helfat, C.E and al. Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations", *Blackwell Publishing*, 65-80.

SMART C., VERTINSKYI. (1984), "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises", *Strategic Management Journal* 5 : 199-213.

TEECE D., PISANO G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms : an Introduction", *Industrial & Corporate Change* 3(3) : 537-556.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7) : 509-533.

TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities : the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

TEECE D.J. (2012), "Dynamic capabilities : routines versus entrepreneurial action", *Journal of Management Studies*, 49(8) : 1395-1401.

TEECE D.J. (2014), "The foundations of enterprise performance : dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *The Academy of Management Perspectives* 28(4) : 1-25.

TUGADE M.M., FREDRICKSON B.L. (2004), "Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2) : 320-333.

WALSH J.P. (1995), "Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane", *Organization Science*, 6(1) : 280-321.

WEICK K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38 : 628-652.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M. (2001), *Managing the unexpected : Assuring high performance in an age of complexity* (1st ed.), San Francisco : Jossey-Bass.

WILDAVSKY A. (1991), *Searching for safety*, New Brunswick : Transaction Books.

WINTER S.G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal* 24(10) : 991-995.

ZOLLO M., WINTER S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13(3) : 339-351.

ZAHRA S.A., SAPIENZA H.J., DAVIDSSON P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4) : 917-955.

ZOLLO M., SINGH H. (2004), "Deliberate Learning in corporate acquisitions : post-acquisition strategies and integration capability in U.S Bank mergers", *Strategic Management Journal*, 25(13) : 1233-1256.