

## **La relation : ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME**

### **The relationship: entrepreneurial ambidexterity and SMEs organizational resilience**

**YACOUBI Larbi**

Etudiant Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire d'Ingénierie des Systèmes et Aide à la Décision

**[l.yacoubi@uiz.ac.ma](mailto:l.yacoubi@uiz.ac.ma)**

**TOURABI Amina**

Professeure Habilitée

Ecole Nationale des Sciences Appliquées Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire d'Ingénierie des Systèmes et Aide à la Décision

**[a.tourabi@uiz.ac.ma](mailto:a.tourabi@uiz.ac.ma)**

**Date de soumission :** 05/02/2020

**Date d'acceptation :** 17/04/2020

**Pour citer cet article :**

YACOUBI. L., TOURABI. A. (2020) « La relation : ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 365 - 388

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776955>

## Résumé

Les petites et moyennes entreprises sont confrontées à un double défi : un environnement turbulent et le manque de ressources. Pour faire face à cette réalité, les PME sont appelées à développer des réponses organisationnelles adéquates. La résilience organisationnelle (RO) s'est imposée, ces dernières années, comme une solution appropriée, au même niveau que la performance et l'efficacité. Plusieurs déterminants de la RO des PME ont été identifiés, notamment : le rôle crucial de l'entrepreneur dirigeant. Curieusement, rares sont les recherches qui mettent en évidence la manière avec laquelle l'entrepreneur dirigeant contribue à la RO des PME. Cet article avance un cadre conceptuel qui explique la relation entre le comportement de l'entrepreneur par le biais de l'ambidextrie et la RO tout en mobilisant la théorie des Focus régulateurs. Des hypothèses de recherche ont été élaborées afin d'éclaircir les mécanismes qui régissent cette relation.

**Mots clés :** L'entrepreneur; Ambidextrie entrepreneuriale; Théorie des focus régulateurs; la résilience organisationnelle; La PME.

## Abstract

Small and medium-sized enterprises face a double challenge: a turbulent environment and a lack of resources. To cope with this reality, SMEs are called upon to develop adequate organizational responses. Organizational resilience (RO) has emerged in recent years as an appropriate solution, on the same level as performance and efficiency. Several determinants of the RO of SMEs have been identified, in particular: the crucial role of the managing entrepreneur. Curiously, there is little research that highlights the way in which the leading entrepreneur contributes to the RO of SMEs. This article advances a conceptual framework which explains the relationship between entrepreneur's behavior through ambidexterity and OR while mobilizing the regulatory focus theory. Research hypotheses have been developed to shed light on the mechanisms that govern this relationship.

**Keywords:** Entrepreneur; Entrepreneurial ambidexterity; regulatory focus Theory; organizational resilience; SMEs.

## Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées à un double défi : un environnement turbulent et le manque de ressources. Pour faire face à cette réalité, les PME sont appelées à développer des réponses organisationnelles adéquates.

La résilience organisationnelle (RO) s'est imposée, ces dernières années, comme une solution appropriée. En effet, ce concept a reçu un intérêt particulier de la part des chercheurs. Le nombre important de travaux en témoigne. La résilience est qualifiée de cruciale pour l'entreprise au même niveau que la performance et l'efficacité (Altintas & Broyer, 2009).

Dans la littérature, plusieurs déterminants de la RO de la PME ont été identifiés (Wishart, 2018), parmi ceux-ci, on distingue le rôle primordial de l'entrepreneur et/ou dirigeant. Ces études ont ainsi mis l'accent sur : la résilience de l'entrepreneur (Ayala & Manzano, 2014), l'état d'esprit de l'entrepreneur (De Vries & Shields, 2006; Doern, 2016), le capital social et les compétences sociales de l'entrepreneur (Baron & Markman, 2000), Le comportement de l'entrepreneur (Powell & Baker, 2011; Bamiazi & Kirchmaier, 2012 ; Conz, et al., 2017).

A partir de ce qui précède, on constate que ces études essaient d'expliquer la RO soit par les traits de personnalité et les mécanismes cognitifs soit par le comportement et les compétences de l'entrepreneur. Curieusement, aucune étude n'a abordé la RO de la PME en conciliant ces différentes variables. Cette présente recherche s'inscrit dans cette nouvelle voie en essayant d'éclairer le lien les mécanismes cognitifs de l'entrepreneur et la RO par le biais du comportement et plus précisément l'ambidextrie entrepreneuriale (Kobaa, 2017).

Une meilleure compréhension des comportements et compétences des entrepreneurs qui contribuent à la RO, ainsi que l'assimilation des mécanismes qui contribuent à former ces comportements, enrichira le domaine de la recherche aussi bien en entrepreneuriat qu'en RO.

A partir de ce qui précède, il devient légitime de se poser la question suivante : « **Dans quelle mesure l'ambidextrie entrepreneuriale contribue à la résilience organisationnelle de la PME ?** »

Cette recherche a un triple objectif : tout d'abord, étudier l'ambidextrie au niveau individuel, peu de travaux soutiennent la compréhension de l'ambidextrie au niveau individuel (Mom et al., 2009; Raisch & Birkinshaw 2008). Par la suite, étudier la résilience organisationnelle dans le contexte des PME, cette dernière est relativement rare (Battisti & Deakins, 2015; Conz, et al., 2015) et a été identifiée comme une cible intéressante pour les futures recherches (Annarelli & Nonino, 2016). Finalement, apporter un éclairage sur la façon avec laquelle

l'individu (entrepreneur dirigeant) contribue à un résultat collectif (résilience organisationnelle).

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps définir le concept de Résilience organisationnelle de façon générale et dans le contexte de la PME de façon particulière. Par la suite, nous allons avancer le concept d'ambidextrie aussi bien au niveau organisationnel qu'individuel et entrepreneurial. Finalement, nous présenterons les liens entre l'ambidextrie entrepreneuriale et la RO d'une part et les liens entre les mécanismes cognitifs de l'entrepreneur et son comportement ambidextre.

Pour ce faire, on va mobiliser un cadre théorique assez riche sur la résilience organisationnelle, l'ambidextrie entrepreneuriale et La théorie des focus régulateurs (Higgins, 1997), pour aboutir à un modèle conceptuel avec 6 hypothèses (voir page 16) mettant en relation les différents concepts étudiés.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1. La résilience organisationnelle**

Holling (1973), était l'un des premiers qui s'est intéressé au concept avec son étude sur les systèmes écologiques, il a défini la résilience en tant que capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. Depuis, L'étude de la résilience s'est développée en intégrant d'autres domaines, notamment : l'écologie (Walker, et al., 2002), la physique (Bodin & Wiman, 2004), la psychologie (Cyrułnik, 2009), l'ingénierie de sécurité (Hollnagel, et al., 2008), la chaîne logistique ((Christopher & Peck, 2004; Ponomarov & Holcomb, 2009, etc.) et l'organisation (Horne & Orr, 1998; Hamel & Valikangas, 2003; McDonald, 2008 ; etc.). En conséquence, plusieurs définitions et typologies ont été développées créant ainsi une assise documentaire diversifiée (Burnard, et al., 2018). Ces recherches ont fait émergé deux courants : le premier appréhende la résilience de façon statique, celle-ci est considérée comme capacité nécessitant l'acquisition des ressources et compétences pour être développée (facteurs de protection); et le second adopte une approche dynamique : celle-ci est appréhendée comme un processus. De manière globale, la résilience se présente comme une solution impérative pour lutter contre les chocs et les contraintes de l'environnement (Bahadur, et al., 2013).

Nous présentons ci-dessous quelques approches sur la résilience issues des différentes recherches menées dans divers domaines :

**Figure N°1 : La notion de résilience dans différents contextes**

<b>Auteur</b>	<b>Contexte</b>	<b>Définition</b>
<b>(Bodin &amp; Wiman, 2004)</b>	Système physique	La vitesse à laquelle un système revient à l'équilibre après un déplacement, quelles que soient les oscillations, elle indique l'élasticité des matériaux.
<b>(Holling, 1973)</b>	Système écologique	La mesure de la persistance des systèmes et de la capacité d'absorber les changements et les perturbations tout en conservant les mêmes relations entre les variables.
<b>(Cyrulnik, 2009)</b>	Psychologie	La capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme.
<b>(Ponomarov &amp; Holcomb, 2009)</b>	Chaîne logistique	La capacité d'adaptation de la chaîne d'approvisionnement pour se préparer à des événements imprévus, répondre aux perturbations et s'en remettre en maintenant la continuité des opérations au niveau de connectivité souhaité et le contrôle de la structure et de la fonction.
<b>(Bruneau et al., 2003)</b>	Le management des catastrophes	La capacité des unités sociales à atténuer les dangers, à contenir les effets des catastrophes lorsqu'elles se produisent et à mener des activités de rétablissement qui minimisent les perturbations sociales et atténuent les effets des futurs tremblements de terre.
<b>(Coutu, 2002)</b>	individuel	Les individus résilients possèdent trois caractéristiques communes : une acceptation de la réalité, une forte conviction que la vie a du sens et la capacité d'improviser
<b>(Hollnagel et al., 2008)</b>	L'ingénierie	La capacité d'un système à détecter, reconnaître, adapter et absorber les variations, changements, perturbations, et surprises.
<b>(Hamel &amp; Valikangas, 2003)</b>	Organisationnel	La résilience fait référence à la capacité de reconstruction.
<b>(Horne &amp; Orr, 1998)</b>	Organisationnel	Capacité à absorber les tensions et les changements avec un minimum de rupture
<b>(McDonald, 2008)</b>	Organisationnel	La résilience transmet les propriétés de pouvoir s'adapter aux exigences de l'environnement et de gérer les aléas de l'environnement.



(Chabaud & Begin, 2010)	Organisationnel	<p>La résilience associe 3 capacités :</p> <p>(1) L'habilité d'absorber les tensions et de préserver les fonctionnements malgré la présence de l'adversité.</p> <p>(2) La capacité de rebondir après un évènement malencontreux- avec un système qui progresse dans l'absorption des surprises et prend de l'envergure plutôt que s'écrouler. (3) La capacité d'apprendre et de grandir des précédents épisodes de résilience.</p> <p>Le rebond c'est revenir à sa position originale, ou une position adaptée de sa position initiale, ou s'écarter de cette position et devenir une autre structure.</p>
-------------------------	-----------------	--

**Source: Adapté de Bhamra, et al., 2011 et Trousselle, 2014.**

A partir de ce qui précède, on peut avancer deux constats essentiels : le premier concerne la définition de la résilience qui diffère selon les auteurs : pour certains il s'agit de capacité d'anticipation afin d'éviter les crises, pour d'autres c'est la capacité d'adaptation rapide pendant et après la crise et pour les derniers, la résilience concilie les deux à la fois.

Le second concerne la résilience organisationnelle, on remarque que la plupart des études portent sur les grandes organisations (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011) et négligent les PME. On pense que la capacité des PME à faire preuve de résilience est limitée par le manque de ressources internes (financière, humaines et techniques) nécessaires au développement de la capacité d'anticipation et d'adaptation (Paton, et al., 2010; Smallbone, et al., 2012). Toutefois, la réalité empirique a démontré que les PME assurent leur pérennité dans le contexte d'événements extrêmes (Branicki, et al., 2018). Ceci a suscité récemment la curiosité de certains chercheurs qui ont essayé d'expliquer ce contraste et mettre en lumière la résilience dans le contexte des PME.

### **1.2 La résilience organisationnelle et la PME**

Pour Vanistendael et Lecompte (1982, p. 189), « *les personnes résilientes sont un étrange mélange de force et de fragilité* ». En d'autres termes, la résilience ne peut être mieux exprimée que par les personnes les plus vulnérables. Ceci peut être parfaitement généralisé aux organisations, notamment les PME.

En effet, dans le contexte des PME, trois constats essentiels sont largement admis : le premier est la place qu'occupe les PME dans l'économie de nombreux pays (notamment le Maroc) puisqu'elles constituent très souvent plus de 90% des entreprises (Poon & Swatman, 1999 ; Ozgulbas, et al., 2006) ; le second est leur vulnérabilité et sensibilité aux aléas de l'environnement (la concurrence des grandes entreprises, l'augmentation des coûts, la baisse

de la demande, la dépendance vis-vis de quelques clients, rupture d'approvisionnements, etc.), d'ailleurs, des recherches ont montré que les PME souffrent le plus en période de crise et sont les moins préparées parmi toutes les organisations (Ingirige, et al., 2008), cette vulnérabilité est liée au manque de ressources financières, technologiques et humaines (Vossen, 1998). Le troisième se manifeste à travers la capacité de certaines PME à développer des réponses organisationnelles adéquates pour faire face aux difficultés et prospérer dans des conditions d'extrême incertitude et de crise malgré la vulnérabilité. On peut ainsi dire que ces PME sont résilientes.

### 1.3 La définition de la Résilience organisationnelle de la PME

L'étude de la résilience des PME n'a attiré l'attention des chercheurs que ces dernières années. L'analyse de ces études (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011 ; Burnad & Bhamra, 2011 ; Gunasekarana, et al., 2011 ; Conz, et al., 2017; Duarte Alonso & Bressan, 2015; Haase & Eberl, 2019) met en évidence trois constats essentiels :

- le premier concerne la nature de ces études, en effet, celles-ci se sont surtout axées sur les études de cas (recherche qualitative), ceci montre le désir des chercheurs d'explorer en profondeur le concept de résilience dans le contexte des PME.
- Le second est lié aux différentes définitions avancées pour éclaircir le concept de résilience organisationnelle, les recherches n'avancent pas de définition particulière liée aux PME, elles présentent des définitions générales développées par les chercheurs dans le contexte des grands entreprises.

Dans le cadre de cet article, nous aussi, nous nous inspirons du contexte des grandes organisations et nous définissons la résilience en tant que capacité qui comprend à gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois son existence et sa prospérité (Haase & Eberl, 2019). Aussi, la résilience comprend deux variables principales: **la robustesse et l'adaptabilité** (Horne & Orr, 1998; Mallak, 1998; Bruneau, et al., 2003; Lengnick-Hall & Beck, 2005). La robustesse est la capacité d'une organisation à résister à l'adversité et à éviter ainsi une perte de fonction à travers des mécanismes d'anticipation (Coutu, 2002; Bruneau, et al., 2003; Wicker, et al., 2013). L'adaptation implique, d'une part, une action efficace et rapide en cas de crise (Mallak, 1998; Horne & Orr, 1998; Weick, et al., 1999; Sutcliffe & Vogus, 2003; McDonald, 2006), d'autre part, le développement de mécanismes d'apprentissage et d'innovation (Carpenter, 2001). Cependant, nous adoptons une conception plus large de la crise en incluant un large éventail de perturbations et non pas seulement des

événements extrêmement graves (Williams, et al., 2017). Ces perturbations aussi minimes que soient-elles, peuvent s'accumuler et aboutir en crises organisationnelles plus graves.

- Le troisième et dernier constat est lié aux déterminants de la RO des PME. Les recherches peuvent être divisées en trois catégories. La première s'intéresse au niveau organisationnel des PME et les capacités organisationnelles contribuant à la résilience. La seconde présente les facteurs environnementaux comme favorisant La résilience. La dernière catégorie examine le niveau individuel et le rôle de l'entrepreneur et/ou dirigeant d'une PME dans le renforcement de la résilience.

Ce dernier point constitue un axe de recherche intéressant pour expliquer la résilience des PME. En effet, L'examen de la littérature met en évidence le rôle prépondérant de l'entrepreneur au point que certains auteurs personnalisent ce type de structure par rapport à ce dernier (Julien & Carrier, 2002). La performance ainsi que la résilience dépend largement de l'action et comportement de l'entrepreneur dirigeant. Cependant, rares sont les recherches qui expliquent la façon avec laquelle celui-ci contribue à la résilience de la PME. L'ambidextrie apporte des éléments de réponse.

## **2. Le concept d'ambidextrie**

### **2.1 De l'ambidextrie organisationnelle à l'ambidextrie individuelle**

Le concept d'ambidextrie a émergé avec les travaux en stratégie (Porter, 1980 ; Miles & al., 1978). À partir des années 1990, March a axé ses travaux sur le volet cognitif en s'intéressant à l'apprentissage organisationnel (Dangeureux, 2016). L'ambidextrie organisationnelle implique pour l'entreprise la poursuite simultanée des activités d'exploration et d'exploitation. March (1991) a fait la distinction entre le concept d'exploration et celui d'exploitation : *«L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution»* (p. 71).

Le concept s'est élargi vers d'autres domaines notamment ceux de l'innovation, l'adaptation organisationnelle, le management stratégique, la structure organisationnelle ou encore la coopération inter-firmes (Papachroni, et al., 2014). Le lien avec la performance et l'avantage concurrentiel était aussi au centre d'intérêt des chercheurs. Différentes études ont soutenu l'association positive de l'ambidextrie organisationnelle avec l'avantage concurrentiel, la rentabilité et le succès de l'entreprise (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Katila & Ahuja, 2002; Uotila, et al., 2009).



En parallèle avec l'élargissement des domaines d'application de l'ambidextrie, l'étude du concept s'est aussi développée en intégrant différents niveaux au sein de l'entreprise, notamment : le niveau individuel. La littérature existante a approché l'ambidextrie au niveau individuel via les moyens de management (Mom, et al., 2007, 2009), de réseau (Rogan & Mors, 2014), les caractéristiques et les traits psychologiques (Good & Michel, 2013; Laureiro-Martinez, et al., 2015), les traits comportementaux (Keller & Weibler, 2014) et les approches cognitives (Aston-Jones & Cohen, 2005; Laureiro-Martinez, et al., 2010, Good & Mitchel, 2013) (cité par Yeganegi, et al., 2018).

Pour être en cohérence avec les besoins de notre recherche, l'ambidextrie individuelle sera appréhendée sous l'angle comportemental et l'angle cognitif. Le premier servira à décrire les aspects de l'ambidextrie à travers l'observation du comportement de l'individu, le second contribuera à l'explication de ce comportement. Aussi, on considère que l'ambidextrie de l'individu fait référence à l'orientation comportementale de celui-ci pour combiner les activités associées à l'exploitation et à l'exploration (Gibson & Birkinshaw, 2004). Les activités d'exploration comprennent la recherche de nouvelles normes, routines, structures et systèmes organisationnels (Crossan, et al., 1999; Nooteboom, 2000; Zollo & Winter, 2002), l'expérimentation de nouvelles approches des technologies, des processus commerciaux (McGrath, 2001), l'innovation et l'adoption d'une orientation à long terme (Tushman & O'Reilly, 1996), et la mise en cause des croyances et décisions existantes (Rivkin & Siggelkow, 2003). Celles d'exploitation résident dans l'utilisation et le perfectionnement des connaissances existantes (Levinthal & March, 1993), l'application, l'amélioration et l'extension des compétences, technologies, processus et produits existants (March, 1991), l'adoption d'une approche à court terme (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996), et se baser sur les croyances et décisions existantes (Floyd & Lane, 2000; Ghemawat & Ricart I Costa, 1993; Rivkin & Siggelkow, 2003). (Cité par Mom, et al., 2007).

## **2.2 De l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie entrepreneuriale**

Dans le contexte des PME, l'importance du rôle assumé par le dirigeant (confirmé par la recherche) auquel s'ajoute les spécificités de la PME -telles que les ressources financières et humaines limitées et la flexibilité organisationnelle- rend légitime le constat suivant : l'ambidextrie au sein de ce type de structure doit prendre en considération la perspective de l'entrepreneur, en tant qu'acteur facilitateur et acteur central. Ceci a été confirmé par les travaux de : Rosing, et al., 2011; Bledow, et al., 2013 et Zacher, et al., 2014. Ces derniers ont mis en lumière le rôle central de l'entrepreneur à travers son comportement de leadership, en

tant que source et facilitateur de l'ambidextrie. Aussi, on peut avancer que la problématique de l'ambidextrie des PME est avant tout individuelle et étroitement tributaire à l'entrepreneur. Le présent papier se préoccupe principalement de l'entrepreneur dirigeant, aussi, l'ambidextrie aura pour sujet celui-ci. On parle dès lors de l'ambidextrie entrepreneuriale. L'entrepreneur ambidextre est ainsi défini comme: « *l'entrepreneur qui développe un comportement d'exploration et d'exploitation des opportunités entrepreneuriales* ».

Trois conclusions essentielles émanent de cette définition :

- La première est la place primordiale qu'acquiert la notion d'opportunité entrepreneuriale dans la définition du concept. Ceci est tout à fait logique, puisque le concept est central dans la recherche en entrepreneuriat (Short, et al., 2010). Néanmoins, sa définition est loin de faire l'unanimité. Nous estimons que l'opportunité signifie l'occasion pour l'entrepreneur d'introduire sur le marché un bien ou un service pour répondre à un besoin et apporter de la valeur aux clients (Kobaa, 2017).
- La deuxième se résume au fait que l'exploration, l'exploitation et l'ambidextrie nécessitent des compétences particulières de la part de l'entrepreneur dirigeant (Kobaa, 2017). Selon Tarondeau (1998) (cité par DJIMNADJINGAR, 2019), la compétence fait ses preuves dans l'action et le comportement. Ainsi, la capacité d'exploration d'opportunités entrepreneuriales - qui signifie la découverte de nouvelles choses et la création de nouvelles opportunités, nécessite : l'ouverture à l'innovation au niveau des processus, des structures et normes, la recherche de nouveaux marchés (Smith & Tushman, 2005 ; He & Wong, 2004 ; Kuckertz, et al., 2010); l'adoption d'une orientation à long terme (Andriopoulos & Lewis, 2009; Kollmann, et al., 2009); la création des relations avec les différents partenaires (consommateurs, fournisseurs, concurrents, etc..) (Neck, 2011).

D'autre part, la capacité d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales – qui signifie l'exploitation d'opportunités existantes- impliquent des compétences managériales (organiser, coordonner, prévoir et contrôler) (Neck, 2011); capacité d'optimiser et stabiliser les routines organisationnelles, les structures et les systèmes (Smith & Tushman, 2005) ; l'amélioration des compétences, des technologies, des produits et des processus existant (He & Wong, 2004; Kuckertz, et al., 2010); l'orientation à court terme ((Andriopoulos & Lewis, 2009; Kollmann, et al., 2009).

Finalement, l'ambidextrie est étroitement liée, en plus des compétences citées ci-dessus, à la capacité : à combiner et trouver l'équilibre nécessaire entre le temps consacré à l'exploration et le temps de l'exploitation ; et à établir des connexions permanentes entre l'exploitation et l'exploration de telle sorte que l'exploration favorise l'exploitation et vice-versa (Kobaa, 2017). Ainsi, l'ambidextrie s'inscrit dans une logique combinatoire : l'entrepreneur exploite les opportunités qui se présentent à mesure qu'il avance dans le processus d'exploration.

- La troisième et dernière conclusion se manifeste à travers le contexte. En effet, l'ambidextrie entrepreneuriale nécessite en plus des compétences, un contexte organisationnel favorable à l'expression de l'ambidextrie. L'ambidextrie est susceptible d'être fonction d'effets individuels et organisationnels étroitement liés (Raisch, et al., 2009).

En somme, nous rejoignons l'avis de (Kobaa, 2017), et affirmant que l'ambidextrie entrepreneuriale se base sur trois principales variables: l'opportunité, l'entrepreneur et le contexte.

Parallèlement aux recherches visant à conceptualiser l'ambidextrie entrepreneuriale. D'autres réflexions ont été menées en vue d'identifier les liens avec différents concepts liés à l'entreprise. Certaines de ces réflexions ont démontré un lien clair avec la performance de l'entreprise (Brannon, et al., 2013) la survie de l'entreprise (Moss, et al., 2014) et la croissance de la PME (Volery et al., 2013). Ce qui suit s'intéresse au lien avec la résilience organisationnelle de la PME.

### **2.3 La relation ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle**

Les différentes définitions avancées pour éclaircir le concept de la résilience organisationnelle s'accordent sur deux éléments essentiels l'un interne et l'autre externe : la présence de l'adversité liée à l'environnement d'une part et la réponse organisationnelle de l'entreprise d'autre part. Selon O'Reilly & Tushman (2008), le développement de l'ambidextrie facilite l'adaptation à des environnements turbulents. De leur part, Davis et al. (2009) attestent que plus le contexte est dynamique et imprévisible, plus l'ambidextrie individuelle est jugée nécessaire au succès. De notre part et à partir des variables utilisées pour définir la résilience et celles utilisées pour éclaircir l'ambidextrie entrepreneuriale, on peut déduire des liens logiques entre les variables des deux concepts.

### **2.3.1 Le lien comportement d'exploitation et robustesse de la PME**

La recherche a mis en exergue des interdépendances entre l'exploitation et la robustesse. En effet, et en s'inspirant de la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle, on peut dire que les organisations qui poursuivent une stratégie d'exploitation consacrent des efforts à tirer des leçons des activités passées (Gupta, et al., 2006), affinent le savoir-faire existant (Levinthal & March, 1993; Benner & Tushman, 2002). L'efficacité et l'optimisation des activités sont ainsi obtenues, ce qui constitue une condition nécessaire pour atteindre la robustesse (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007). De même, et au niveau individuel, les compétences managériales (organiser, coordonner, prévoir et contrôler); la capacité d'optimiser et stabiliser les routines organisationnelles, les structures et les systèmes; l'amélioration des compétences, des technologies, des produits et des processus existant ; en d'autres termes, la capacité d'exploitation de l'entrepreneur dirigeant contribue à renforcer la robustesse de la PME face à l'adversité de l'environnement. Aussi, on peut avancer l'hypothèse suivante:

*1<sup>ère</sup> hypothèse : Le comportement d'exploitation de l'entrepreneur dirigeant favoriserait la robustesse organisationnelle de la PME.*

### **2.3.2 Le lien comportement d'exploration et l'adaptation de la PME**

Les recherches menées dans le cadre de l'ambidextrie organisationnelle ; (March, 1991; He & Wong, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008) ; affirment que l'identification et la création de nouvelles opportunités qui est l'essence même de l'exploration contribue à renforcer la capacité d'adaptation des entreprises. De même, et au niveau individuel, l'ensemble des compétences liées à l'entrepreneur dirigeant favorisant l'exploration des opportunités (l'ouverture à l'innovation au niveau des processus, des structures et normes, la recherche de nouveaux marchés; l'adoption d'une orientation à long terme ; la création des relations avec les différents partenaires permettant la création de nouvelles opportunités) contribue à renforcer la capacité d'adaptation de la PME. Bamiazi & Kirchmaier (2012) attribuent la résilience des petites entreprises à une tendance de leurs dirigeants à répondre aux environnements commerciaux difficiles en adoptant des stratégies à risque plus élevé. Ainsi, on peut déclarer ce qui suit :

*2<sup>ème</sup> hypothèse : Le comportement d'exploration de l'entrepreneur dirigeant favoriserait l'adaptation organisationnelle de la PME.*

### **2.3.3 Le lien ambidextrie entrepreneuriale et RO de la PME**

A partir de la définition avancée de l'ambidextrie entrepreneuriale, on peut dire que celle-ci ne peut être atteinte que lorsque l'entrepreneur concilie la capacité d'exploitation et celle d'exploration. Nous adoptons le point de vue réconciliateur de Smith et al. (2010), qui reconnaissent à la fois l'aspect de la concurrence et l'aspect de la synergie entre les comportements d'exploration et d'exploitation.

Ainsi l'ambidextrie entrepreneuriale contribue à renforcer aussi bien la capacité de robustesse et d'adaptation, en d'autres termes la résilience de la PME. Cette hypothèse va de soi avec les résultats issus de la recherche sur l'ambidextrie organisationnelle ((Gibson & Birkinshaw, 2004; Gulati & Puranam, 2009; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Celle-ci considère l'exploration et l'exploitation comme deux activités disparates, toutes deux nécessaires à la performance et à la survie économique de l'entreprise. A partir de ce qui précède, nous émettons l'hypothèse suivante :

*3<sup>ème</sup> hypothèse : L'ambidextrie entrepreneuriale favoriserait la résilience organisationnelle de la PME.*

L'ambidextrie entrepreneuriale est basée sur trois principaux éléments : l'opportunité, le contexte et surtout l'entrepreneur (Koubaa, 2017). Il s'agit d'un comportement développé au sein de l'entreprise qui est largement lié à la personnalité de l'entrepreneur dirigeant.

On s'intéressera principalement aux mécanismes cognitifs de l'entrepreneur qui favorisent le comportement ambidexre et par la suite la résilience. La théorie des focus régulateurs (Higgins, 1997) offre à notre sens un cadre approprié pour étudier cette relation.

## **3. La théorie des focus régulateurs (TFR)**

### **3.1 La TFR et l'entrepreneur**

Cette théorie issue de travaux en psychologie sociale (Higgins, 1997, 1998), a été largement mobilisée dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat. Angel & Hermans (2018) ont identifié 33 articles publiés entre 2007 et 2017.

Cette utilisation étendue est légitimée par le désir d'avoir une compréhension plus claire de la façon dont les processus cognitifs de l'entrepreneur expliquent son comportement et La TFR offre un cadre théorique idéale. Elle facilite la compréhension des processus mentaux mobilisés par les entrepreneurs lorsqu'ils définissent leurs objectifs et sélectionnent les ressources qu'ils considèrent les plus compatibles pour les atteindre (Brockner, et al., 2004).

Cette théorie postule que les individus de manière générale peuvent réguler leur motivation selon deux principes généraux qu'on appelle des focus régulateurs. Le premier est nommé le focus préventif. Il est fondé sur le besoin de sécurité. Lorsque l'individu est régulé par un focus préventif, il s'efforce principalement de respecter et remplir ses obligations, ses devoirs et ses responsabilités. Il est en général préoccupé par la présence ou l'absence de résultats ou d'évènements négatifs (perte/non perte). Le second est appelé le focus promotionnel, basé sur le besoin de développement, le besoin d'accomplissement et la recherche d'avancement continu. Lorsque l'individu est régulé par un focus promotionnel, ils s'efforcent d'atteindre ses idéaux, ses souhaits et ses aspirations. Il est en général préoccupé par la présence ou l'absence de résultats ou d'évènements positifs (gain/non gain).

### **3.2 La TRF et l'ambidextrie entrepreneuriale**

En généralisant les principes de la théorie à l'entrepreneur, on distingue les comportements suivants:

- Le premier axé sur la prévention : l'état désiré à atteindre est exprimé en termes d'obligations (il ne faut pas échouer) et se fonde sur l'approche sécuritaire. Alors que l'état non-désiré à éviter est exprimé en termes de pertes et de dangers. Par conséquent, le Comportement adopté vise à éviter l'erreur qui empêcherait la réalisation du but et rester en sécurité. L'entrepreneur cherche à minimiser les chances de pertes: un seuil d'acceptation de projet stricte, un choix d'investissement dans un fond sûr, la précision d'exécution des tâches afin d'éviter les erreurs, se conformer aux règles et procédures. L'entrepreneur dirigeant axé sur la prévention peut percevoir l'adversité environnementale comme une menace. Ainsi, il adopte une approche de vigilance fondée sur la prévention des erreurs et des pertes (Sosna et al. 2010). Il accorde une priorité à la sécurité et la protection des activités organisationnelles actuelles tout en suivant les règles et procédures établies (Rusetski & Lim, 2011). Le fait de recentrer les turbulences environnementales autour des pertes possibles implique une concentration sur la sécurité et sur la meilleure protection des activités actuelles (Rusetski & Lim, 2011). L'objectif est de renforcer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Aussi, l'entrepreneur dirigeant mobilise les compétences liées à l'exploitation (citées auparavant) afin de mener à bien sa mission. A partir de ce qui précède, on peut avancer l'hypothèse suivante :

*4<sup>ème</sup> hypothèse: L'entrepreneur dirigeant axé sur la prévention développerait probablement un comportement d'exploitation.*

- Le second axé sur la promotion : l'état désiré à atteindre est traduit en termes d'aspirations et portant sur des préoccupations pour le progrès et la présence de gains (il faut réussir). L'Etat non-désirés à éviter est exprimé en termes de statu quo (absence de gain) et d'inachèvement. En conséquence, le Comportement adopté a pour objectif de saisir les opportunités qui permettent la réalisation du but, quels qu'en soient le coût et les risques de pertes. L'entrepreneur met en œuvre des actions qui maximisent les chances de gains: un seuil d'acceptation de projet indulgent, un choix d'investissement dans un fond risqué, la rapidité dans l'exécution des tâches. l'entrepreneur dirigeant axé sur la promotion peut percevoir les turbulences environnementales comme des opportunités à saisir. Il aura une plus grande volonté de prendre des risques et de changer plus profondément les stratégies organisationnelles. Cela peut être fait en recherchant et en expérimentant de nouvelles alternatives (innovation), (Crowe & Higgins 1997; Higgins, et al., 1997; Liberman, et al., 1999; Brockner, et al.2004; Rusetski & Lim, 2011). L'entrepreneur dirigeant ne peut réussir cette mission qu'en mobilisant les compétences liées à l'exploration (citées auparavant). Ceci nous pousse à avancer l'hypothèse ci-dessous :

*5<sup>ème</sup> hypothèse: L'entrepreneur dirigeant axé sur la promotion manifesterait plus probablement un comportement d'exploration.*

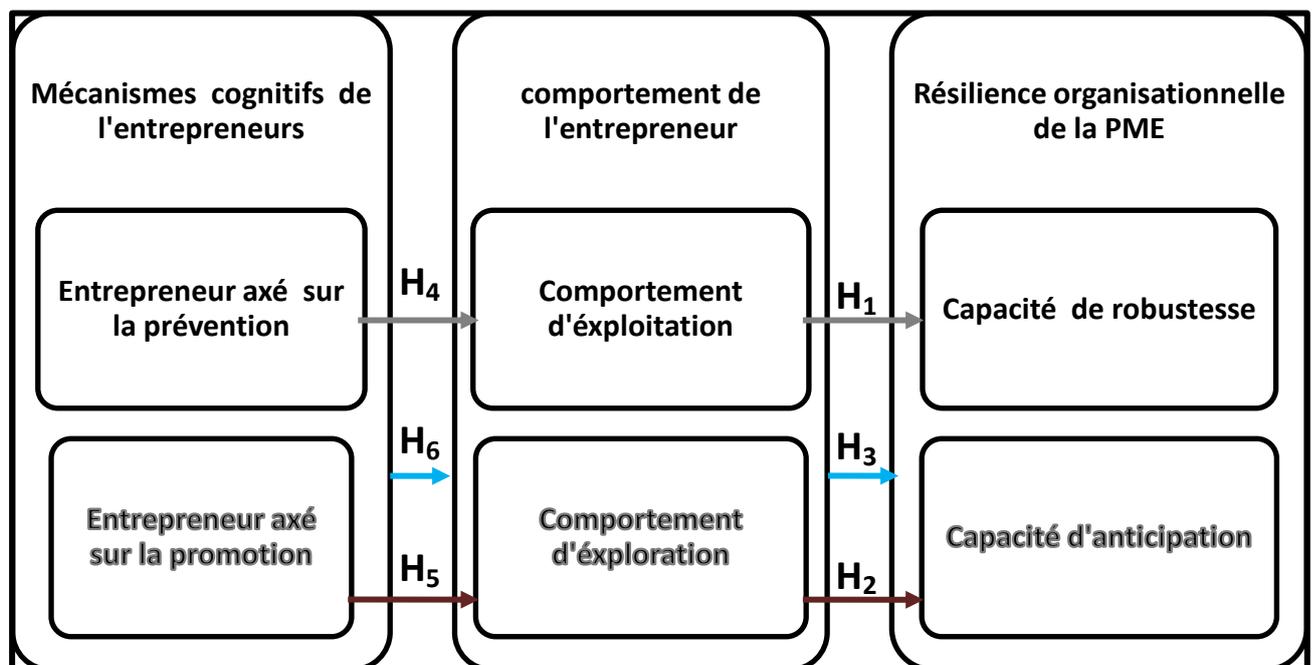
- La 3<sup>ème</sup> situation : La prévention et la promotion ne sont pas des comportements exclusifs et peuvent se faire de manière équilibrée, où aucun des deux n'est dominant (Scholer & Higgins, 2012; Bohns, et al., 2013). Dans de tels cas, et selon Buliga et al. (2015), on peut supposer que les individus adoptent une approche situationnelle de la prise de décision en ce qui concerne les tactiques d'exploitation et d'exploration, La recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat montre les avantages d'une telle approche équilibrée (Brockner, et al., 2004). Schloer & Higgins (2012) recommandent de parvenir à un équilibre entre promotion et prévention. L'entrepreneur dirigeant ayant une proportion équilibrée de prévention et de promotion est plus susceptible de poursuivre l'ambidextrie (March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008) en adoptant aussi bien, le comportement d'exploration et d'exploitation. Il favorisera par la suite aussi bien la capacité d'anticipation que la capacité d'adaptation de son entreprise. Ceci se manifeste à travers le déploiement des compétences liées à l'ambidextrie entrepreneuriale (trouver l'équilibre nécessaire entre le temps consacré à l'exploration et le temps de l'exploitation ; et à établir des connexions permanentes entre l'exploitation et

l'exploration). (Conz, et al., (2017) constatent que la résilience des PME est liée à la capacité du dirigeant à sélectionner et à mettre en œuvre une gamme de stratégies, en fonction de l'environnement et des circonstances rencontrées. Bien que s'en tenir à une seule stratégie puisse minimiser les risques en période de stabilité, dans un environnement turbulent, la capacité d'être flexible et d'adapter la stratégie offre à l'organisation les meilleures chances de survie. Le comportement ambidextre est ainsi avancé comme la clé de la résilience des PME. Sur la base de ses résultats, l'hypothèse suivante est justifiée.

*6<sup>ème</sup> hypothèse: Les entrepreneurs dirigeants ayant une orientation réglementaire équilibrée seraient plus susceptibles de poursuivre l'ambidextrie entrepreneuriale.*

A l'issue de cette analyse, on présente ci-dessous le modèle conceptuel développé :

**Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche**



Source : auteurs.

### Conclusion

Malgré que le comportement de l'entrepreneur (à travers l'ambidextrie) et la résilience organisationnelle de la PME soient chacun considérées comme primordiaux pour assurer la survie et le succès face à l'adversité de l'environnement. Il existe peu de recherches mettant en évidence les liens entre les deux concepts (Conz, et al., 2017; Ayala & Manzano, 2014; Powell & Baker, 2011; Bamiazi & Kirchmaier, 2012; Baron & Markman, 2000 ; De Vries & Shields 2006; Doern, 2016). En unissant les deux concepts dans un même cadre conceptuel,

il est possible d'approfondir la compréhension de chacun et d'offrir des éclaircissements supplémentaires sur la manière de répondre aux changements environnementaux de manière appropriée. Ceci a motivé la présente étude. Ainsi, la revue systématique de la littérature a abouti aux définitions et descriptions de concepts d'ambidextrie entrepreneuriale et de résilience organisationnelle. De plus, la littérature existante a montré que le concept d'ambidextrie entrepreneuriale (Kobaa, 2017) a un pouvoir explicatif élevé pour illustrer les liens entre le comportement de l'entrepreneur et la résilience organisationnelle. Les résultats de la revue de la littérature ont conduit à l'avancement des hypothèses de recherche H1, H2 et H3. L'étude a inclus la théorie des focus régulateurs afin d'expliquer le comportement de l'entrepreneur qui à son tour influence les paramètres organisationnels. Ces liens se reflètent dans les propositions de recherche H4, H5 et H6. En somme, les hypothèses de recherche répondent à un double objectif: elles permettent l'élaboration d'un cadre provisoire pour répondre à la problématique de recherche et, ouvrent une voie pour les recherches futures.

Nos résultats conceptuels apportent quelques contributions à la recherche sur l'ambidextrie au niveau individuel: tout d'abord, l'article avance que le comportement ambidextrie de l'entrepreneur peut représenter une réponse résiliente de la PME aux turbulences environnementales. Ceci est en accord avec la recherche de Davis et al. (2009), soulignant l'importance de l'ambidextrie individuelle dans contexte dynamique et imprévisible. Cette contribution se manifeste à travers le lien proposé entre le comportement d'exploitation et la robustesse, et celui de l'exploration et l'adaptabilité.

Ensuite, l'étude offre un aperçu sur les mécanismes cognitifs de l'entrepreneur (prévention et/ou promotion), ceci peut encourager ou entraver le comportement ambidextrie. Aussi, l'entrepreneur axé sur la promotion est susceptible de prendre des risques et d'innover, tandis que l'entrepreneur axé sur la prévention tend vers une approche basée sur la protection et la sécurité. L'article s'inscrit dans la ligne des recherches de plus en plus en vogue qui expliquent l'ambidextrie individuelle en faisant appel à l'approche cognitive (Laureiro-Martinez, et al., 2010, Laureiro-Martinez, et al., 2014, Buliga, et al., 2015).

En termes de recherche sur la résilience organisationnelle, l'article contribue principalement en fournissant une compréhension de la résilience organisationnelle comme ayant deux composantes centrales, à savoir la robustesse et l'adaptabilité. Ceci est conforme aux recherches (Mamouni Linnios, et al., 2014; Buliga, et al., 2015) et conformément à la recherche dominante sur la résilience organisationnelle de la PME, le concept est perçu comme une caractéristique organisationnelle souhaitable.

Finalement, l'étude répond à l'appel de plusieurs chercheurs (Buliga, et al., 2015 ; Wishart, 2018) en expliquant la façon avec laquelle, les mécanismes individuels peuvent soutenir le développement de la résilience organisationnelle.

Au-delà des contributions théoriques, notre étude présente d'importantes implications managériales. D'une part, et étant donné que la robustesse et l'adaptabilité sont identifiées comme faisant partie intégrante de la résilience, les décideurs pourraient mesurer le degré de résilience des PME en identifiant la capacité de robustesse et d'adaptabilité.

D'autre part, cette recherche présente aux entrepreneurs les compétences susceptibles de favoriser l'ambidextrie entrepreneuriale, ainsi, l'entrepreneur axé sur la prévention sera plus conscient de développer des compétences liées à l'exploration ; par contre l'entrepreneur axé sur la promotion sera plus apte à développer les compétences tributaires de l'exploitation. On parle alors de la correction des erreurs cognitives à travers la réduction du biais de confirmation, du biais optimiste (Wason, 1960; Shepperd, et al., 1996) et l'excès de confiance (Russo & Schoemaker, 1992). Ces corrections contribueront à aider l'entrepreneur à avoir un comportement équilibré entre promotion et prévention, et par la suite avoir un comportement ambidextre qui favorise la résilience organisationnelle.

Même si cette étude fournit à notre sens des informations précieuses, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir les connaissances existantes. Le but de cette étude était de développer un cadre conceptuel provisoire. Par conséquent, un travail empirique demeure nécessaire pour examiner les hypothèses de recherche.

Dans le but de vérifier ces hypothèses, la littérature offre des échelles de mesures valables et fiables pour : la robustesse organisationnelle, l'adaptabilité organisationnelle et les focus régulateurs. En ce qui concerne l'ambidextrie entrepreneuriale, les recherches (à notre connaissance) n'ont pas encore développé une échelle de mesure, aussi les recherches futures devraient s'intéresser à élaborer une échelle de mesure fiable et valide. La définition du concept présentée dans cet article, offre la possibilité de le mesurer en utilisant les compétences nécessaires au déploiement du comportement ambidextre.



## BIBLIOGRAPHIE

- ALTINTAS G, et 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.
- ANDRIOPOULOS C, LEWIS M, (2009).** «Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation », *Organization Science*, 20(4), p.696-717.
- ANGEL V, et HERMANS J, (2018).** «Théorie des focus régulateurs : État de l'art et défis pour la cognition entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, (Consulté le 15 février 2020), <https://www.researchgate.net/publication/325269989>.
- ANNARELLI A, et NONINO F, (2016).** «Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions », *Omega*, 62, p.1-18.
- AYALA J-C, et MANZANO G, (2014).** «The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis », *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- BAHADUR A V, IBRAHIM M, et TANNER T, (2013).** «Characterizing resilience: Unpacking the concept for tackling climate change and development», *Climate and Development*, 5(1), p.55-65.
- BAMIATZI V C, et KIRCHMAIER T, (2012).** «Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms», *International Small Business Journal*, 32(3), p.259-284.
- BARON R A, et MARKMAN G D, (2000).** « Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success », *Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- BATTISTI M, et DEAKINS D, (2017).** « The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment », *International Small Business Journal*, 35(1), p.78-98.
- BELDOW R, ROSING K, FRESE M, (2013).** « A Dynamic Perspective on Affect and Creativity », *The Academy of Management Journal*, 56(2) p.432-450.
- BENNER M, et TUSHMAN M, (2002).** « Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industry », *Administrative Science Quarterly*, 47(4), p.676-706.
- BODIN P, et WIMAN B, (2004).** « Resilience and other stability concepts in ecology: notes on their origin, validity, and usefulness ». *ESS Bulletin*, 2 (2), p.3-43.
- BOHNS VK, LUCAS GM, MOLDEN DC, FINKEL EJ, COOLSEN MK, KUMASHIRO M, HIGGINS ET, (2013).** « Opposites fit: regulatory focus complementarily and relationship well-being », *Social Cognition*, 31(1), p.1-14.
- BRANNON D L, WIKLUND J, et HAYNIE J M, (2013).** «The Varying Effects of Family Relationships in Entrepreneurial Teams », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37, p.107-132.
- BROCKNER J, HIGGINS ET, et LOW MB, (2004).** « Regulatory focus theory and the entrepreneurial process», *Journal of Business Venturing*, 19(2), p.203-221.
- BRUNEAU M, CHANG SE, EGUCHI RT, LEE GC, O'ROURKE TD, REINHORN AM, et VON WINTERFELDT D (2003).** « A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities », *Earthquake Spectra*, 19(4), p.733-752.
- BULIGA O, SCHEINER CW, et VOIGT KI, (2016).** « Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework », *Journal of Business Economics*, 86 (6), p.647-670.



- BURNARD K, et BHAMRA R (2011).** « Organisational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses », *International Journal of Production Research*, 49(18), p.5581–5599.
- BURNARD K, BHAMRA R, et TSINOPOULOS C, (2018).** «Building Organizational Resilience: Four Configurations», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), p.351-362.
- CARPENTER S, (2001).** « From metaphor to measurement: resilience of what to what? », *Ecosystems*, 4(8), p.765–781.
- CASADESUS-MASANELL R, et RICART JE, (2007).** «Competing through business models», IESE Business School, Barcelona, Working paper-713. In: Dagnino GB (ed) *Handbook of research on competitive strategy*, 2011. Edward Elgar, Cheltenham.
- CHABAUD D, et BEGIN L Q, (2010).** « La résilience des organisations », *Revue française de gestion*, 200(1), p.127-142.
- CHRISTOPHER M, et PECK H, (2004).** «Building the resilient supply chain », *International Journal of Logistics Management*, 15 (2), p.1–14.
- CONZ E, DENICOLAI S, et ZUCHELLA A, (2017).** «The resilience strategies of SMEs in mature clusters », *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), p.186-210.
- COUTU DL, (2002),** «How resilience works », *Harvard Business Review*, 80, p.46–55.
- CROSSAN MM, LANE HW, et WHITE RE, (1999).** «An organizational learning framework: From intuition to institution », *Academy of Management Review*, 24(3), p. 522-537.
- CROWE E, et HIGGINS ET, (1997).** « Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making », *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 69(2), p.117–132.
- CYRULNIK B, (2009).** *La résilience, Le bord de l'eau.*
- DANGEREUX K (2017).** *Contrôle de gestion et innovation produit : observation et interprétation des influences réciproques*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- DAVIS J P, EISENHARDT K M, et BINGHAM C B, (2009).** « Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules », *Administrative Science Quarterly*, 54(3), p. 413-452.
- DE VRIES H, et SHIELDS M, (2006).** « Towards a Theory of Entrepreneurial Resilience: A Case Study Analysis of New Zealand SME Owner Operators », *New Zealand Journal of Applied Business Research (NZJABR)*, 5(1), p.33-43.
- DJIMNADJINGAR R, (2019).** « Analyse du profil du dirigeant des PME familiales au Tchad », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3), p. 1- 22.
- DOERN R, WILLIAMS N, et VORLEY T, (2016).** « Entrepreneurship and Crises: Business as Usual? », *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(5-6), p.471-475.
- DUARTE ALONSO A, ET BRESSAN A, (2015).** «Resilience in the context of Italian micro and small wineries: an empirical study », *International Journal of Wine Business Research*, 27(1), p.40 -60.
- GIBSON CB, et BIRKINSHAW J, (2004).** « The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity », *Academy Management Journal*, 47(2), p.209–226.
- GULATI R, et PURANAM P, (2009).** « Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization », *Organization Science*, 20(2), p. 422–440.
- GUNASEKARAN A, BHARATENDRA K R, ET GRIFFIN M, (2011),** « Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research », *International Journal of Production Research*, 49(18), p.5489–5509.



- GUPTA AK, SMITH KG, et SHALLEY CE, (2006).** «The interplay between exploration and exploitation», *Academy Management Journal*, 49(4), p.693–706.
- HAASE A et EBERL P (2019).** « The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups », *Journal of Small Business Management*, 57(2), p.579-597.
- HAMEL G, et VALIKANGAS L, (2003).** « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81 (9), p.52–65.
- HE Z, et WONG P, (2004).** «Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, 15(4), p.481-494.
- HIGGINS ET, (1997).** « Beyond pleasure and pain », *American Psychologist*, 52(12), p.1280-1300.
- HIGGINS ET, SHAH J, et FRIEDMAN R, (1997).** « Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), p.515–525.
- HOLLING C S, (1973).** « Resilience and stability of ecological systems », *Annual Review of Ecology and Systematic*, 4 (1), p.1–23.
- HOLLNAGEL E, WOODS D D, et LEVESON N, (2008).** *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, Ashgate, 2008.
- HORNE, JF et ORR, JE. (1998).** « Assessing behaviors that create resilient organizations », *Employment Relations Today*, 24(4), p.29-39.
- JULIEN P A, et CARRIER C, (2002).** « Innovation et PME », dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME : Bilan et perspectives*, (3e éd.), Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-Universitaires.
- KATILA R, ET AHUJA G, (2002).** « Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction, *The Academy of Management Journal*, 45, p.1183-1194.
- KOBAA S, (2017),** « L’ambidextrie pour comprendre l’action de l’entrepreneur », *Projectique*, 1(16), p.31-50.
- KOLLMAN T, KUCKERTZ A, et STOECKMANN C, (2009).** « Continuous innovation in entrepreneurial growth companies: exploring the ambidextrous strategy», *Journal of Enterprising Culture*, 17(3), p.297-322.
- KURCKETZ A, et WAGNER M, (2010).** « The Influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions—Investigating the Role of Business Experience », *Journal of Business Venturing*, 25(5), p.524-539.
- INGRIGE B, et JONES K, (2008).** « Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events: A literature review and synthesis», (consulté le 30 janvier 2020), <https://www.researchgate.net/publication/228706390>.
- LAUREIRO-MARTINEZ D, BRUSONI S, et ZOLLO M, (2010).** «The neuroscientific foundations of the exploration– exploitation dilemma». *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3 (2), p.95-115.
- LAUREIRO-MARTINEZ D, BRUSONI S, CANESSA N, et ZOLLO M, (2014).** «Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance». *Strategic Management Journal*, 36(3), p. 319-338.
- LENGNICK-HALL CA, et BECK TE, (2005).** « Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change », *Journal of Management*, 31(5), p.738–757.
- LEVINTHAL D, et MARCH JG, (1993).** « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 14(1), p.95–112.
- LIBERMAN N, IDSON LC, CAMACHO CJ, et HIGGINS ET, (1999).** « Promotion and prevention choices between stability and change », *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), p.1135–1145.



- MALLAK L, (1998).** « Putting organizational resilience to work », *Industrial Management*, 40(6), p.8–14.
- MAMOUNI LIMNIOS EA, MAZZAROL T, GHADOUANI A, et SCHILIZZI SGM, (2014).** «The resilience architecture framework: four organizational archetypes». *European Management Journal*, 32, p.104–116
- MARCH JG, (1991).** «Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2(1), p.71–87.
- MCDONALD N, (2008).** Organizational Resilience and Industrial Risk, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*.
- MCGRATH R D G, (2001).** « Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight », *The Academy of Management Journal*, 44(1), p.118-131.
- MILES R E, SNOW C C, MEYER A D, et COLEMAN H J, (1978).** « Organizational strategy, structure, and process », *Academy of Management Review*, 3(3), p.546-562.
- MOM T, VAN DEN BOSCH F, et VOLBERDA H, (2009).** « Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms », *Organization Science*, 20(4), p.812-828.
- MOM T J M, VAN DEN BOSCH F A J ET VOLBERDA H W, (2007).** « Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows », *Journal of Management Studies*, 44(6), p.910-931.
- MOSS T W, PAYNE G T, ET MOORE C, (2014).** « Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses », *Family Business Review* 27(1), p.51-71.
- NECK H, (2011).** « Cognitive ambidexterity: the underlying mental model of the entrepreneurial leader », *The new entrepreneurial leader* (S. dir. Greenberg et al. (2011)). Berrett-Koehler Publishers.
- NOOTEBOOM B, (2000).** « Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance », *Journal of Management & Governance*, 4(1), p.69-92.
- O'REILLY C A, et TUSHMAN M L, (2008).** « Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, », *Research in Organizational Behavior*, 28, p.185-206.
- OZGULBAS N, KOYUNCUGIL A S, et YILMAZ F, (2006).** « Identifying the effect of firm size on financial performance of SMEs », *The business Review*, Cambridge, 5(2), p.162-167.
- PAPACHRONI A, HERACLEOUS S, et PAROUTIS S, (2015),** «Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), p.71-93.
- PATON D, BAJEK R, OKADA N, et PARTLOUS MCIVOR D, (2010).** « Predicting community earthquake preparedness: a cross-cultural comparison of Japan and New Zealand », *Natural Hazards*, 54 (3), p.765-781.
- PONOMAROV S Y, et HOLCOMB M C, (2009).** « Understanding the Concept of Supply Chain Resilience ». *International Journal of Logistics Management*, 20(1), p. 124-143.
- POON S, et SWATMAN P M C, (1999).** « An exploratory study of small business internet commerce issues», *Information and Management*, 35 (1), p.9 – 18.
- PORTER M E, (1980).** *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- POWELL E E, et BAKER T, (2011).** « Beyond making do: Towards a theory of entrepreneurial resourcefulness», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(12).
- RAISCH, S et BIRKINSHAW, J. (2008).** « Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators », *Journal of Management*, 34(3), p.375–409.



- RAISCH S, BIRKINSHAW J, PROBST J, et TUSHMAN M L, (2009).** « Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance », *Organization Science*, 20(4), p.685-695.
- RIVKIN J W, et SIGGELKOW N, (2003).** « Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design », *Management Science*, 49(3), p.290-311.
- ROSING K, FRESE M, et BAUSCHE A, (2011).** « Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership », *The Leadership Quarterly*, 22(5), p.956-974.
- RUSETSKI A, et LIM, L K S. (2011).** « Not complacent but scared: another look at the causes of strategic inertia among successful firms from a regulatory focus perspective », *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), p.501-516.
- RUSSO JE, et SCHOEMAKER PJ, (1992).** « Managing overconfidence ». *Sloan Management Review*, 33(2), p.7-17
- SCHOLER A, et HIGGINS E, (2012).** « Too much of a good thing? Trade-offs in promotion and prevention focus », in: *The Oxford Handbook of human motivation*, Edited by Richard M. Ryan, p.65-84.
- SHEPPERD JA, OUELLETTE JA, et FERNANDEZ JK, (1996).** « Abandoning unrealistic optimism: performance estimates and the temporal proximity of self-relevant feedback ». *Journal of Personality and Social Psychology* 70(4), p.844-855
- SHORT JC, KETCHEN DJ, SHOOK CL, et IRELAND RD, (2010).** « The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, 36(1), p.40-65.
- SMALLBONE D, DEAKINS D, BATTISTI M, et KITCHING J, (2012).** « Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom », *International Small Business Journal*, 30(7), p. 754-777.
- SMITH W K, et TUSHMAN M L, (2005).** « Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams », *Organization Science*, 16(5), p.522-536.
- SMITH W K, BINNS A, TUSHMAN M L, (2010).** « Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously », *Long Range Planning*, 43(2), p.448-461.
- SOSNA M, TREVINO-RODRIGUEZ RN, et VELAMURI SR, (2010).** « Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case », *Long Range Planning*, 43(2-3), p.383-407.
- SULLIVAN-TAYLOR B, et BRANICKI L, (2011).** « Creating resilient SMEs: why one size might not fit all », *International Journal of Production Research*, 49:18, p.5565-5579.
- SUTCLIFFE K M, et VOGUS T J, (2003).** « Organizing for Resilience. In *Positive Organizational Scholarship* », ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn. Berrett-Koehler, p. 94-110.
- TROUSSELLE Y, (2014).** *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*, thèse en sciences de gestion, Université François-Rabelais de Tours.
- TUSHMAN M L, et O'REILLY C A, (1996).** « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, 38(4), p.8-29.
- UOTILA J, MAULA M, KEIL T, et ZHRA S A, (2009).** « Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations », *Strategic Management Journal*, 30(2), p.221 - 231.
- VANISTENDAEL S, et LECOMTE J. (1982).** « Le bonheur est toujours possible : construire la résilience ». Paris: Bayard Editions.



- VOLERY T, MUELLER S, et SIEMENS B V, (2013).** « Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviors and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises », *International Small Business Journal*, 33(2), p.109–129.
- VOSSEN R W, (1998).** « Relative Strengths and Weaknesses of Small firms in innovation », *International Small Business Journal*, 16(3), p.88-94.
- WALKER B., et al., (2002).** « Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach », *Conservation Ecology*, 6 (1), p.14–35.
- WASON P, (1960).** “On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task”. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, p129–140.
- WEICK K, SUTCLIFFE K, et OBSTFELD D, (1999).** «Organizing for high reliability: process of collective mindfulness », dans: Straw B, Sutton R (eds) *Research in organizational behavior*, 21. JAI Press, Greenwich CT, p.81–123.
- WICKER P, FILO K, et CUSKELLY G, (2013).** «Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters », *Journal of Sport Management*, 27(6), p.510–525.
- WILLIAMS T A, GRUBER D A, SUTCLIFFE K M, SHEPHERD D A, et ZHAO E Y, (2017).** « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams », *Academy of Management Annals*, 11(2), p.733–769.
- WISHART M, (2018).** « **Business resilience in an SME context: A literature review**, Enterprise Research Centre and Warwick Business School.
- YEGANEHI S, LAPLUME A O, DASS P, et GREIDANUS N S, (2018).** « Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry », *Journal of Small Business Management*, 57 (4), p.1444-1463.
- ZACHER H, ROBINSON A J, et ROSING K, (2016).** « Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors », *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), p.24-46.
- ZOLLO M, et WINTER S, (2002).** « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13(3), p.339-339.