



HAL
open science

Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie

Marta Crenn

► **To cite this version:**

Marta Crenn. Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie. Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations, Mar 2018, Brest, France. hal-01928623

HAL Id: hal-01928623

<https://hal.science/hal-01928623v1>

Submitted on 20 Nov 2018

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.

Colloque pluridisciplinaire sur le temps
Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations
29 et 30 mars 2018, Brest, France

Titre de la communication :

Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie

Auteur :

Marta CRENN

Institution d'appartenance :

Membre associé du laboratoire LEGO, Université de Bretagne Occidentale

Titre :

Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie

Résumé :

La résilience organisationnelle permet d'affronter l'adversité, de rebondir et d'apprendre de l'expérience. C'est un construit complexe, impliquant des interactions entre les individus, l'organisation et son environnement. Elle s'inscrit dans le temps et agit sur la pérennité des organisations.

Les facteurs de résilience identifiés dans la littérature sont multiples, concernant souvent des forces opposées à concilier : approches défensive / proactive (Bégin et Chabaud, 2010), perte / gain de sens (Christianson, Farkas, Sutcliffe et Weick, 2009), affronter menaces / saisir opportunités (Hollnagel, 2014), objectivité / créativité (Coutu, 2002), efficacité opérationnelle / renouvellement perpétuel (Hamel et Valikangas, 2003), etc.

Normandin et Therrien (2016) suggèrent une réconciliation des facteurs de résilience en proposant une lecture à travers la dynamique de l'ordre et du désordre des systèmes complexes et défendent que la résilience émerge de l'ordre et du désordre favorables (créant de la conformité et de la diversité dans le système), alors que la vulnérabilité résulte de l'ordre et du désordre défavorables.

En prenant appui sur la théorie de la complexité et sur les travaux de Normandin et Therrien nous proposons l'introduction du concept d'*ambidextrie élargie*, en référence au besoin de maîtriser simultanément les facteurs d'ordre et de désordre favorables à l'émergence de la résilience. Ce concept au périmètre plus large que celui de l'ambidextrie organisationnelle (Tushman et O'Reilly, 1996) pourrait notamment contribuer à une meilleure analyse des facteurs de résilience et fournir un cadre conceptuel pour la construction d'échelles de mesure de la capacité de résilience en intégrant les complémentarités et interdépendances entre les facteurs.

Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie

1. Introduction

La pérennité d'une entreprise n'est pas bonne ou mauvaise en soi, il peut être stratégiquement pertinent de cesser une activité, mais elle est considérée positive si on la désire. « Nous appelons bon ou mauvais ce qui est utile ou nuisible à la conservation de notre être, c'est-à-dire ce qui augmente ou diminue, aide ou contrarie notre puissance d'agir. » (Spinoza cité par Lenoir, 2017, p.176).

Les entreprises familiales poursuivent davantage des objectifs de pérennité que de performance financière de court terme (Mignon, 2000), ce qui les conduit à la mise en œuvre de stratégies spécifiques les rendant plus résilientes aux crises économiques (Bloch, Kachaner, Mignon, 2012). Plus tard, Bloch et Lamothe (2014) démontrent que les entreprises familiales n'ont pas le monopole de la pérennité en analysant la capacité de résilience de dix-neuf entreprises centenaires (familiales et non familiales). Les ETI résilientes auraient également « un rapport particulier au temps que l'on pourrait résumer par *le dur désir de durer* » (Cahier et Charlet, 2017). Dans un monde où les turbulences sont de plus en plus fréquentes et s'intensifient (Hamel et Valikangas, 2003) la capacité de résilience devient fondamentale quand on vise la pérennité.

Mais c'est quoi au juste la résilience ? Le terme résilience vient du latin *resilire* : « rebondir, rejaillir ». Il est utilisé depuis le 19^e siècle pour désigner la résistance des matériaux aux chocs, puis vers la fin du 20^e en politique et en psychologie indiquant la capacité à surmonter l'adversité (Rey, 2017), aussi employé en informatique, en biologie, en écologie et en sciences économiques et sociales (Trousselle, 2014).

Pour le psychiatre Boris Cyrulnik la résilience est « la capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer et à se reconstruire après un traumatisme » (2009). Il défend que cette capacité ne résulte pas de l'accumulation de certaines qualités, mais plutôt d'un processus transactionnel qui, constamment au cours de la vie, établit des arrangements entre ce que nous sommes et notre environnement. Ce n'est pas non plus une ressource. « La ressource est une force qui aide à affronter une situation fâcheuse en puisant à la source des forces initiales. La résilience, au contraire, est un processus interactif et dynamique qui permet de reprendre un nouveau développement. » (2014, p. 286).

Cela dit, il n'y a pas de consensus sur la définition de résilience. D'après Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick et Yehuda (2014) il s'agit d'un construit complexe qui peut être défini différemment en fonction des contextes (individus, familles, organisations, sociétés, cultures) et dont l'étude des déterminants requiert des analyses multiniveaux (génétique, épigénétique, démographique, culturel, économique et social).

Appliquée aux organisations, la résilience peut être considérée comme la capacité d'un groupe à éviter les chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus (Weick, 1993), mais d'autres points de vue sont possibles comme celui de Bégin et Chabaud (2010), qui voient la résilience comme « la capacité de rebondir face à l'inattendu (...) le choc ou l'inattendu vu comme une discontinuité par rapport au cours normal des activités » (p.127-128). En sciences de gestion, le concept de résilience a été initialement mobilisé dans les recherches sur la gestion des risques et les organisations à haute fiabilité, puis étendu à d'autres aspects organisationnels (dynamiques collectives, performance, apprentissage...) et interorganisationnels (relations entre acteurs au sein d'un système).

Même si les définitions varient, en analysant les différentes approches, deux mouvements semblent être généralement présents : un qui consiste à se défendre pour assurer la continuité, et un autre qui concernerait le changement nécessaire pour rebondir.

Nous mobilisons la théorie de la complexité (Morin, 2005 ; Martinet, 2006¹) et proposons d'introduire le concept d'*ambidextrie élargie* pour tenir compte de l'ensemble des éléments opposés et à concilier dans la dynamique nécessaire à la résilience des organisations.

2. Résilience : complexité et dynamique temporelle

La résilience organisationnelle comprend trois dimensions : l'absorption (anticiper, faire face aux chocs et survivre), le renouvellement (repenser les activités existantes et/ou développer de nouvelles activités) et l'appropriation (tirer des leçons des chocs et devenir plus forte de ses expériences) (Bégin et Chabaud, 2010). Pour Altintas et Royer (2009) il y a trois phases : la prévention/préparation, la gestion de crise et l'apprentissage post-crise. Elles vont même plus loin, en étudiant les conséquences des deux dernières phases sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante.

L'anticipation n'est pas toujours vue comme une partie intégrante de la résilience. Pour Wildavsky (1988)² on doit opter pour des stratégies dites de résilience quand les risques sont difficiles à prévoir ou à comprendre, et préférer les stratégies d'anticipation dans le cas inverse. Se basant également sur la distinction « anticipation/résilience », Somers (2009) propose d'œuvrer plutôt dans le sens de la création d'un potentiel de résilience organisationnelle plutôt que de miser sur l'anticipation et la réalisation de plans de crises, qu'il juge moins efficaces pour faire face aux chocs.

Nous avons évoqué différents termes pour désigner l'élément déclencheur du processus : choc, crise, turbulence. Ceci mérite une attention particulière car la nature de l'élément déclencheur impacte l'approche des auteurs.

Par exemple, Altintas et Royer (2009) considèrent la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste, empruntent la définition proposée par Hollnagel en 2006 : « capacité à retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu » et incluent la capacité à éviter les chocs selon Roux-Dufort (2003). Selon elles, une entreprise capable d'éviter la crise serait plus résiliente que celle qui parvient à la surmonter.

Comme Bégin et Chabaud (2010), Altintas et Royer définissent la crise comme étant la perception d'une rupture par rapport à la normale, menaçant la viabilité de l'organisation. Elles excluent donc les définitions considérant la crise comme un événement ou un processus, et précisent que contrairement aux catastrophes, les crises ont une issue indéterminée, positive ou négative. Les turbulences de l'environnement peuvent générer des crises, mais une même turbulence n'entraîne pas des crises dans toutes les organisations. La perception de la discontinuité par rapport au cours normal des activités est alors indispensable à la reconnaissance de l'existence de la crise. Puis les auteures s'appuient également sur la typologie de Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) pour distinguer crises internes (davantage maîtrisables) et externes à l'organisation (hors contrôle), ce qui a des répercussions au niveau de leur gestion et de leur analyse.

Mais d'autres chercheurs ont étudié la résilience des organisations face à des turbulences (Hamel et Valikangas, 2003), à des événements rares (Christianson, Farkas, Sutcliffe, Weick, 2009) ou à des catastrophes (Therrien, 2010) aussi appelées désastres. D'ailleurs cette notion, comme dans les travaux en psychologie, fait référence à l'existence d'un choc ou événement

¹ Article initialement publié en 1993.

² Cité par Normandin et Therrien (2016).

traumatique. Selon McFarlane et Norris (2006)³ c'est « a potentially traumatic event that is collectively experienced, has an acute onset, and is time delimited; disasters may be attributed to natural, technological or human causes. ». Les éléments déclencheurs peuvent donc être aussi variés que des crises alimentaires ou économiques, des attaques terroristes, des ruptures technologiques, des tsunamis ou des cybercrimes, etc.

Si l'identification de l'élément déclencheur est importante pour comprendre la position d'un chercheur, la contextualisation de l'étude de la résilience l'est tout autant. Les travaux sur la résilience organisationnelle peuvent se focaliser sur les individus qui y travaillent (Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall, 2011), le fonctionnement des équipes en particulier (Sharma et Sharma, 2016), les sphères intraorganisationnelle et interorganisationnelle (Therrien, 2010), un secteur d'activité spécifique (ex. tourisme : Altintas et Royer, 2009 ; secteur médical : Schulman, 2004), les grandes entreprises familiales (Bloch, Kachaner, Mignon, 2012), les ETI (Cahier et Charlet, 2017)... Il faut systématiquement croiser le contexte et l'élément déclencheur étudié pour pouvoir situer le périmètre d'analyse et tenir compte des spécificités du champ d'étude.

Le temps est également un facteur incontournable quand on s'intéresse à la résilience. Un exemple : dans le modèle de la stratégie du propriétaire proposé par Bloch, Kachaner, Mignon et le Boston Consulting Group en 2012, la pérennité est une contrainte, la résilience un output : l'action stratégique obéit à l'impératif d'assurer la pérennité à long terme tout en gardant le contrôle de l'entreprise et en protégeant sa réputation. Un autre exemple : Hollnagel, Journé et Laroche (2009) mettent en exergue la dimension temporelle et les dynamiques sociales dans la construction de la fiabilité et de la résilience. En effet, à propos des articles du numéro spécial de la revue *M@n@gement* sur ce thème, ils notent que « les contextes présentés s'inscrivent dans une temporalité assez longue, qui se compte plus en années qu'en heures, minutes ou secondes ; signe que la résilience ne se produit pas instantanément, qu'elle n'est pas de l'ordre du réflexe organisationnel ou de l'injonction managériale mais qu'elle possède une épaisseur temporelle, sans doute nécessaire à son élaboration. » (p.227) et s'étonnent du relatif désintérêt de la littérature pour la dynamique temporelle de la résilience.

De plus, dans le domaine de la psychologie, des chercheurs considèrent que la résilience peut changer avec le temps en fonction de l'évolution de l'individu et de ses interactions avec les autres (individus, organisations, cultures, etc.). « Resilience may change over time as a function of development and one's interaction with the environment (Kim-Cohen & Turkewitz, 2012) (...) In addition, our response to stress and trauma takes place in the context of interactions with other human beings, available resources, specific cultures and religions, organizations, communities and societies (Sherrieb, Norris & Galea, 2010; Walsh, 2006). » (Southwick⁴, 2014, 2^ep). Si on souhaite intégrer ces multiples interactions dans l'étude de la résilience organisationnelle, la prise en compte de la dynamique temporelle devient indissociable de l'analyse des évolutions des contextes et des comportements des acteurs.

3. Ambidextrie élargie

Tushman et O'Reilly (1996) proposent le concept d'ambidextrie organisationnelle consistant en la mise en œuvre à la fois de changements incrémentaux et révolutionnaires, d'activités d'exploitation et d'exploration (O'Reilly et Tushman, 2013) nécessaires à la survie des entreprises. Ils la définissent comme étant « the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change (...) from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm. » (1996, p.24). Trois types

³ Cité par Vegt, Essens, Wahlstrom et George (2015)

⁴ Propos de Southwick S. lors de l'événement "2013 meeting of the International Society for Traumatic Stress Studies" présentés dans Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick et Yehuda (2014)

d'ambidextrie sont identifiées par les auteurs (2013) : l'ambidextrie séquentielle (l'organisation oscille entre stratégies d'exploration et d'exploitation en fonction de l'évolution de l'environnement), l'ambidextrie simultanée ou structurelle (la structure de l'organisation comprend des activités d'exploration et d'exploitation dans des unités séparées avec des compétences spécifiques, au service d'une stratégie commune) et l'ambidextrie contextuelle (située au niveau des comportements et des différentes activités développées par les individus au sein d'une organisation).

Prenant appui sur ces travaux, Bloch, Kachaner et Mignon (2012) ainsi que Bloch et Lamothe (2014) considèrent l'ambidextrie comme une des composantes centrales de leur modèle explicatif de la résilience des entreprises.

La littérature sur la résilience organisationnelle met souvent en évidence des éléments opposés à concilier pour pouvoir efficacement anticiper, résister et/ou rebondir face à l'adversité.

« La résilience suppose ainsi de combiner à la fois une approche défensive – tenant aux mesures de précaution et de gestion du risque en aval qui permettent de faire face au choc lorsqu'il se produit – et une approche proactive – être ingénieux et créatif pour imaginer des solutions nouvelles et prendre des actions lui permettant de se régénérer » (Bégin et Chabaud, 2010, p.130).

D'après Christianson, Farkas, Sutcliffe et Weick (2009) les événements rares sont à la fois source de perte de sens et de gain de sens. Au moment de l'interruption⁵, les routines du passé ne peuvent pas servir de réponse et les futurs possibles sont à créer.

Hollnagel (2014) attire l'attention sur le fait qu'un système résilient doit pouvoir effectuer les opérations requises à la fois sous des conditions prévues et imprévues. Mais l'imprévu peut être une menace ou une opportunité. Selon lui, un système incapable de repérer et de saisir des opportunités est tout aussi en danger à long terme que celui qui est incapable de répondre aux menaces et aux disruptions.

En ce qui concerne la marge de manœuvre organisationnelle propice à la mise en place d'ajustements face aux chocs (slack organisationnel financier, humain ou structurel), cela représente une perte d'efficacité en temps normal, mais peut se révéler précieux en cas de besoin de réponse rapide à une nouvelle situation. « La présence d'un excédent organisationnel permet de protéger la firme des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction des besoins (De Carolis et al., 2009) » (Bégin et Chabaud, 2010, p.130). Que choisir alors ? L'efficacité ou la résilience ? Altintas et Royer (2009) contribuent à la réponse à cette question en affirmant que la résilience permet potentiellement d'augmenter l'efficacité de l'organisation, mais rajoutent : « A tout le moins, il existe des relations complexes entre résilience et efficacité qui mériteraient de plus amples investigations » (p.288)

Pour être résilient il faut allier la capacité d'objectivité par rapport à la situation, un regard terre-à-terre qui permet d'accepter la situation telle qu'elle est, sans optimisme ni pessimisme, et la capacité de bricoler, d'imaginer et d'improviser des solutions nouvelles, tout en donnant du sens à l'adversité (Coutu, 2002). La résilience nécessite la confrontation au réel puis l'utilisation de la créativité pour rebondir.

D'après Hamel et Valikangas (2003) la résilience stratégique n'implique pas forcément d'être meilleur, mais d'être différent. Il ne s'agit pas de rebondir ou de répondre à une crise, mais d'anticiper et de procéder aux ajustements nécessaires pour opérer les changements avant d'y être obligé. L'organisation doit maîtriser l'art du renouvellement perpétuel pour faire face aux turbulences croissantes de l'environnement. La résilience requiert la capacité de reconstruction continue. Dans la section intitulée « Embracing Paradox » de leur article, ils se réfèrent à l'idée de dépasser l'objectif d'optimisation, qui ne serait plus suffisant, et de tenir également compte

⁵ Les auteurs traitent l'événement rare comme une interruption significative par rapport à la continuité de l'activité de l'organisation.

de l'objectif de résilience. Selon eux, les entreprises doivent à la fois valoriser l'efficacité opérationnelle (optimisation) et le renouvellement perpétuel (résilience).

Étant donné la complexité du concept, les diverses définitions et les éléments opposés à concilier dans les différentes approches de la résilience, Normandin et Therrien (2016) suggèrent une réconciliation des facteurs de résilience en proposant une lecture à travers la dynamique de l'ordre et du désordre des systèmes complexes. « Resilience is a polysemic concept based on a paradoxical logic » (p.109). Ces différents regards peuvent être expliqués par la complémentarité entre les objectifs de stabilité (maintenir l'existence du système) et d'adaptabilité (transformation du système) inhérente au concept.

Ces auteurs mobilisent la théorie de la complexité pour analyser les dynamiques de négentropie (ordre, stabilité) et d'entropie (désordre, changement) entre les facteurs. « Order reduces uncertainty and helps to determine the course of action. In contrast, entropy (disorder) is a force that disrupts routine in the system. (...) To survive and grow, a system needs these two opposite forces. » (p.110, selon Morin (2005)⁶). Suite à l'analyse de divers facteurs présents dans la littérature, elles démontrent que la résilience émerge de l'ordre et du désordre favorables (créant de la conformité et de la diversité dans le système), alors que la vulnérabilité résulte de l'ordre et du désordre défavorables⁷.

Pour être résilient, il faudrait donc maîtriser des facteurs opposés et complémentaires, plus vastes que les composantes de l'ambidextrie organisationnelle. Par conséquent, nous proposons l'introduction du concept d'*ambidextrie élargie*, en référence au besoin de maîtriser simultanément les facteurs d'ordre et de désordre favorables à l'émergence de la résilience.

Dans l'article « Stratégie et pensée complexe », Martinet (2006) défend que « la pensée stratégique doit placer en son centre les couples ago-antagonistes⁸ qui fondent sa raison d'être : (...) liberté/adaptation, autonomie/dépendance, apprentissage/réaction, projet/opportunisme » (p.41). L'*ambidextrie élargie* peut être considérée comme une invitation à penser la complémentarité des antagonismes au service de la compréhension de l'émergence de la résilience organisationnelle.

4. Conclusion

La résilience est un construit complexe, aux définitions variées, mobilisée dans diverses disciplines (physique, psychologie, écologie, économie, gestion...) et appliquée à différents contextes (individuel, familial, organisationnel, sociétal...). En sciences de gestion, un consensus n'a pas encore été trouvé sur la définition de résilience organisationnelle. Cela dit, une meilleure compréhension de la résilience réside probablement moins dans la recherche d'une définition ou des approches consensuelles, que dans l'appréhension de la complexité de son émergence au sein des organisations. Nous proposons le concept d'*ambidextrie élargie* qui pourrait faciliter l'étude des dynamiques du système organisationnel sous-jacentes à l'émergence de la résilience. Cela pourrait notamment contribuer à une meilleure analyse des facteurs de résilience, fournir un cadre conceptuel pour la construction d'échelles de mesure de la capacité de résilience en intégrant les complémentarités et interdépendances entre les

⁶ Référence bibliographique indiquée dans le texte : Morin E. (2005), Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil

⁷ L'article comprend un tableau avec la classification détaillée des facteurs de résilience identifiés d'après leur modèle (p.116)

⁸ Pour la théorie des systèmes ago-antagonistes, un phénomène émergent est constitué par un système comprenant au minimum deux éléments qui ne peuvent coopérer que s'ils ont des effets opposés. (Bernard-Weil, 2003) « *antagoniste* du fait de la conflictualité des pôles du couple (pôles d'opposition ou seulement pôles différents), *agonisme* du fait que cette conflictualité a des effets positifs et non destructifs » (p.2)

facteurs, puis aider également à réfléchir à l'étude de la capacité de transformation de cette résilience potentielle en résilience réelle.

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*, vol.12, n.4, p.266-293
- Bégin L. et Chabaud D. (2010), « La résilience des organisations – Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol.1, n.200, p.127-142
- Bernard-Weil E. (2003), *Théorie et praxis des systèmes ago-antagonistes*, AFSCET – Association française de science des systèmes
- Bloch A., Kachaner N. et Mignon S. (2012), *La stratégie du propriétaire – Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson
- Bloch A. et Lamothe I. (2014), *L'éternité en héritage : enquête sur les secrets de la résilience des organisations*, Descartes & Cie
- Cahier M.-L. et Charlet V. (2017), *Rebondir et se réinventer – La résilience des ETI industrielles*, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines
- Christianson M., Farkas M., Sutcliffe K., Weick K. (2009), « Learning Through Rare Events : Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum », *Organization Science*, vol.20, n.5, septembre-octobre, p.846-860
- Coutu D. (2002), « How resilience works », *Harvard Business Review*, vol.80, n.5, p.46-55
- Cyrułnik B. (2009), *La Résilience*, Le bord de l'eau
- Cyrułnik B. (2014), *Les âmes blessées*, Odile Jacob
- Hamel G. et Valikangas L. (2003), « The Quest for Resilience », *Harvard Business Review*, vol.81, n.9, p.52-63
- Hollnagel E. (2014), « Resilience engineering and the built environment », *Building Research & Information*, vol.42, n.2, p.221-228
- Hollnagel E., Journé B. et Laroche H. (2009), « La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, vol.12, n.4, p.224-229
- Lengnick-Hall C., Beck T. et Lengnick-Hall M. (2011), « Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management », *Human Resource Management Review*, vol.21, n.3, p.243-255
- Lenoir F. (2017), *Le miracle Spinoza*, Fayard
- Martinet A.-C. (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n.160, article initialement publié en 1993
- Mignon S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n.1, mars, p.169-196
- Mittroff I., Pauchant T. et Shrivastava P. (1988), « The structure of man-made organizational crisis. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management », *Technological Forecasting and Social Change*, n.33, p.83-107
- Normandin J.-M. et Therrien M.-C. (2016), « Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.24, n.2, juin, p.107-118
- O'Reilly III C. et Tushman M. (2013), « Organizational Ambidexterity : Past, Present, and Future », *The Academy of Management Perspectives*, vol.27, n.4, p.324-338
- Rey A. (2016), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert
- Roux-Dufort C. (2003), « La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle », *Le sens de l'action*, Vuibert, , p.139-157

- Schulman P. (2004), « General attributes of safe organisations », *Quality and Safety in Health Care*, vol.13, n.2, p.ii39-ii44
- Sharma S. et Sharma S. K. (2016), « Team Resilience: Scale Development and Validation », *Vision*, vol.20, n.1, p.37-53
- Somers (2009), « Measuring Resilience Potential: An Adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.17, n.1, mars, p.12-23
- Southwick S., Bonanno G., Masten A., Panter-Brick C. et Yehuda R. (2014), « Resilience definitions, theory, and challenges : interdisciplinary perspectives », *European Journal of Psychotraumatology*, vol.5, n.1
- Therrien M.-C. (2010), « Stratégies de résilience et infrastructures essentielles », *Télescope*, vol.16, n.2, p.154-171
- Trousselle Y. (2014), *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*, Thèse soutenue à l'Université François-Rabelais de Tours
- Tushman M. et O'Reilly III C. (1996), « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, vol.38, n.4, p.8-30
- Vegt G., Essens P., Wahlstrom M. et George G. (2015), « Managing risk and resilience », *Academy of Management Journal*, vol.58, n.4, p.971-980
- Weick K. E. (1993), « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster » traduit par Laroche H. dans *Le sens de l'action - Karl Weick : Sociopsychologie de l'organisation*, ouvrage coordonné par Vidaillet B., Vuibert, 2003