



Resilience and Entrepreneurial Orientation: Crossed Perspectives and a Proposal for a Conceptual Model

Résilience et orientation entrepreneuriale : perspectives croisées et proposition d'un modèle conceptuel

Allammari Yassin

Laboratoire de recherche Management Finance Digitalisation et Statistiques Appliquées
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaidi– Tétouan -Maroc

Jaride Chama

Laboratoire de recherche Management Finance Digitalisation et Statistiques Appliquées
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaidi– Tétouan -Maroc

Ahmed Taqi

Laboratoire de recherche Management Finance Digitalisation et Statistiques Appliquées
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaidi– Tétouan -Maroc

Siraj El Aaroubi

Laboratoire de recherche Management Finance Digitalisation et Statistiques Appliquées
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaidi– Tétouan -Maroc

Résumé : L'article propose une analyse de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale en se basant sur une revue de la littérature spécialisée. L'analyse met en évidence les multiples facettes de l'orientation entrepreneuriale, notamment la prise de décision proactive, l'innovation constante et la volonté de prendre des risques calculés. Ces éléments sont présentés comme des piliers essentiels permettant aux entrepreneurs de faire face aux perturbations et aux défis inhérents à l'environnement des affaires. Parallèlement, l'article explore comment une orientation entrepreneuriale solide peut nourrir la résilience entrepreneuriale. En développant une mentalité proactive et en intégrant des pratiques innovantes, les entrepreneurs peuvent mieux s'adapter aux changements, apprendre de l'adversité et émerger plus forts après des périodes difficiles. Le travail offre des implications importantes pour les entrepreneurs et les chercheurs en mettant en lumière les liens complexes entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience, offrant ainsi une base solide pour la compréhension et le développement de ces compétences cruciales dans le domaine du management des organisations.

Mots-clés : Orientation entrepreneuriale ; Résilience entrepreneuriale ; Innovation, Prise de risque, Proactivité.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11475996>

1. Introduction

L'entrepreneuriat est un domaine dynamique et en constante évolution, caractérisé par des défis et des opportunités qui exigent des compétences et des stratégies adaptatives. Deux concepts clés qui ont captivé l'attention des chercheurs et des praticiens dans ce domaine sont l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale (Eshegheri & Korgba, 2017; Sturm et al., 2023). Ces deux concepts offrent des perspectives complémentaires sur la manière dont les entrepreneurs abordent les défis et saisissent les opportunités dans des environnements commerciaux turbulents (Al-Hakimi & Borade, 2020; Eshegheri & Korgba, 2017).

L'orientation entrepreneuriale se réfère à la propension d'une organisation à rechercher activement des opportunités, à prendre des risques et à innover pour créer de la valeur (Covin & Slevin, 1989). C'est un concept fondamental qui sous-tend le comportement proactif des entrepreneurs et leur capacité à transformer les idées en actions. Parallèlement, la résilience entrepreneuriale représente la capacité d'un individu ou d'une organisation à récupérer rapidement des revers, à s'adapter aux changements et à persévérer malgré l'adversité (Duchek, 2020). C'est une qualité essentielle qui permet aux entrepreneurs de rebondir face à l'échec et de maintenir leur engagement dans la poursuite de leurs objectifs.

Des entreprises du monde entier ont connu une pandémie mondiale de COVID-19 qui a affecté leurs activités normales, depuis la fourniture de matériaux jusqu'à la production et la desserte de leurs marchés. Par conséquent, la plupart d'entre eux ont tenté de lutter contre cette crise dévastatrice en adoptant des stratégies et des pratiques adéquates pour favoriser leur résilience (Aloulou, 2022; Gayed & El Ebrashi, 2022). Pour renforcer leur résilience face aux perturbations potentielles, les entreprises doivent adopter des orientations stratégiques et développer leurs capacités d'innovation qui en découlent (Abdelwahed & Basly, 2023; Ooi et al., 2023). Ainsi, les entreprises trouvent qu'il est plus difficile et plus exigeant d'atteindre leurs objectifs lorsqu'elles sont confrontées à d'autres changements environnementaux supplémentaires provoqués par la guerre Ukraine-Russe en cours ou par le changement climatique. Il est donc nécessaire que les entreprises soient plus innovantes afin de renforcer leur résilience et d'assurer leur survie et leur croissance (Zighan et al., 2022).

Dans cette optique, cet article se propose d'explorer les liens entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale à travers une analyse croisée de la littérature existante. Ainsi, le travail vise à enrichir notre compréhension des dynamiques sous-jacentes à la réussite entrepreneuriale. En combinant les perspectives théoriques et pratiques, l'ambition est de fournir des insights précieux pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs intéressés par le développement de l'entrepreneuriat dans un monde en constante évolution.

Pour ce faire, nous débutons par une revue de littérature sur les deux concepts, afin de contextualiser leur importance et de comprendre les recherches antérieures dans ce domaine. Ensuite, nous explorons le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience, en examinant les études empiriques et les théories qui

mettent en lumière leur interdépendance et leurs interactions. À partir de cette analyse, nous développons des hypothèses et un modèle conceptuel permettant d'illustrer les mécanismes sous-jacents à cette relation. Enfin, nous engageons des discussions sur les implications théoriques et pratiques de notre travail, en mettant en évidence les contributions significatives qu'il apporte à la compréhension et à la promotion de l'entrepreneuriat dans des contextes variés.

2. Revue de littérature

2.1 Résilience entrepreneuriale

Pour survivre dans des environnements incertains et des périodes très volatiles, les entreprises doivent être capables de gérer des événements inattendus, d'y réagir et d'en tirer parti pour assurer leur survie en construisant et en développant une capacité de résilience (Duchek, 2020).

Le concept de résilience suscite un grand intérêt par la recherche académique ces dernières années. Cependant, jusqu'à présent, il n'existe pas une définition du concept communément acceptée, ce qui reflète le besoin d'une compréhension plus approfondie de ce sujet, notamment avec l'augmentation de la complexité et de la dynamique des marchés (Sturm et al., 2023; Q. Xia et al., 2024). Ce concept de « résilience » n'est pas nouveau mais devient de plus en plus attractif depuis le début de la pandémie de COVID-19 (Aloulou, 2022).

La résilience est un concept multidimensionnel et multidisciplinaire utilisé en psychologie, en écologie et en ingénierie, qui gagne de plus en plus en importance dans la recherche menée autour de la gestion stratégique des organisations (Ooi et al., 2023), notamment en relation avec la gestion des crises ou des changements instables (Dahles & Susilowati, 2015).

Certains chercheurs attirent l'attention sur la capacité de la résilience à se renouveler, à se remettre d'une crise et à revenir à son état d'origine (Duchek, 2020; Zighan et al., 2022), d'autres à s'adapter au changement (Ishak & Williams, 2018), voire à rebondir et à transformer les défis en opportunités et à améliorer les performances (Lengnick-Hall & Beck, 2003).

Dans une revue systématique de la littérature sur la résilience, Linnenluecke (2017) définit la résilience organisationnelle comme un attribut permettant de répondre aux menaces externes grâce à l'utilisation de ressources internes. D'autre part, Ates & Bititci (2011) soulignent que la résilience organisationnelle est la capacité à prévoir les opportunités clés découlant des tendances émergentes et à maintenir la stabilité dans un environnement turbulent.

Selon Herbane (2019) a déclaré que « La résilience est un processus adaptatif et une capacité d'une organisation à relever des défis majeurs aigus et stratégiques ». La résilience organisationnelle permet de s'adapter à une menace dévastatrice à court terme pour rester conforme aux besoins à long terme. Dans ce sens, la résilience exige que les organisations renforcent leur capacité à surmonter une crise actuelle et à survivre à toutes les menaces (Conz et al., 2023).

La littérature sur les réponses des PME aux turbulences majeures telles que les catastrophes naturelles montre un manque de résilience organisationnelle. Un résultat évident de cette situation est la forte dépendance des PME à l'égard du soutien gouvernemental via des programmes de relance et des subventions (Felicioni et al., 2023).

Conz & Magnani (2020) ont récemment réalisé une revue systématique de la littérature sur les aspects dynamiques de la résilience organisationnelle et ont proposé deux voies principales pour la résilience : la résilience absorbante et la résilience adaptative. En effet, la résilience absorbante se réfère à la capacité d'une organisation à absorber les chocs et les perturbations externes tout en maintenant sa stabilité interne. En revanche, la résilience adaptative implique la capacité de l'organisation à s'ajuster, à s'adapter et à évoluer en réponse aux changements de son environnement.

Le concept de « résilience » n'est pas nouveau mais devient de plus en plus attractif depuis le début de la pandémie de COVID-19 (Aloulou, 2022). Traditionnellement, ce concept est considéré comme les qualités qui permettent aux individus, aux équipes ou aux organisations de faire face à des situations défavorables, de s'y adapter et de s'en remettre. La résilience est également considérée comme un processus dynamique, quelque chose qui se construit et se développe au fil du temps.

Dans la présente étude, nous considérons la résilience comme faisant référence à la capacité d'une entreprise à s'adapter à des environnements commerciaux changeants et à surmonter les défis et les revers. Nous le considérons également comme une capacité à résister aux crises discontinues et à répondre aux risques normaux (Verreynne et al., 2018). Les crises discontinues sont des événements soudains et inattendus se déroulant dans le temps et l'espace, comme la pandémie de COVID-19, par exemple, qui peuvent être aidés par une forte résilience pour les surmonter.

2.2 Orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale est devenue un concept crucial et largement étudié dans la littérature pertinente et a été considéré comme une pratique managériale clé permettant d'atteindre un avantage concurrentiel durable sur les marchés (Alarifi et al., 2019; Ooi et al., 2023; Sturm et al., 2023). Elle désigne la posture stratégique d'une entreprise vis-à-vis de l'entrepreneuriat (Anderson et al., 2015), ce qui implique les opérations et les processus, poussant les entreprises à explorer et saisir les opportunités à travers les marchés (Naldi et al., 2007). La recherche sur l'orientation entrepreneuriale remonte aux premiers travaux de Miller (1983), qui a mis l'accent sur une vision de la stratégie de prise de décision au sein d'une entreprise en proclamant que les entreprises orientées vers l'entrepreneuriat visent à favoriser les activités d'innovation, à pénétrer de nouveaux marchés de manière agressive, et à prendre des risques stratégiques et financiers pour chercher et exploiter de nouvelles opportunités à travers les marchés.

Dans cette optique, L'orientation entrepreneuriale peut être définie comme la propension d'une entreprise à être innovante, à prendre des risques calculés et à agir de manière proactive pour saisir les opportunités et d'exploiter ses ressources (Covin & Slevin, 1989). Ensuite, Lumpkin & Dess (1996) vient de compléter

la définition de Covin & Slevin (1989) et Miller (1983) en ajoutant deux dimensions supplémentaires : l'agressivité concurrentielle et l'autonomie.

L'innovativité désigne la capacité de l'entreprise à introduire de nouvelles idées, produits, services ou processus sur le marché (Rauch et al., 2009). Les entreprises orientées vers l'entrepreneuriat sont constamment à la recherche de solutions novatrices pour répondre aux besoins changeants des clients et se démarquer de la concurrence (Covin & Wales, 2012).

En outre, La prise de risque fait référence à la propension d'une entreprise à investir dans des projets incertains ou à explorer de nouveaux marchés, sachant que le succès est souvent accompagné d'un certain niveau de risque (Covin & Slevin, 1989; Kiyabo & Isaga, 2020; Zahra, 1993).

La proactivité se réfère à la capacité de l'entreprise à anticiper et à initier des actions avant que les événements ne se produisent. Les entreprises orientées vers l'entrepreneuriat ne réagissent pas simplement aux changements du marché ; elles les anticipent et prennent des mesures pour s'adapter rapidement (Covin & Wales, 2019). Cela peut impliquer la recherche active de nouvelles opportunités commerciales ou la mise en œuvre de changements stratégiques pour rester compétitives (Wales et al., 2013).

En outre, l'agressivité symbolise la propension d'une entreprise à faire des tentatives intenses dans le but d'améliorer sa position sur le marché et de surpasser la performance de ses concurrents sur le marché (Lumpkin & Dess, 1996; Lyon et al., 2000), tandis que l'autonomie implique l'atmosphère commerciale dans laquelle les membres de l'organisation ont suffisamment de flexibilité et de liberté pour développer de nouvelles initiatives via l'incarnation de comportements de recherche d'opportunités et de recherche d'avantages (Dess et al., 2003).

2.3 L'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale

La recherche a montré qu'il existe une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience des organisations. En fait, les entreprises de nature plus entrepreneuriale ont tendance à être plus adaptables et flexibles face à l'incertitude et au changement (Sturm et al., 2023). Ils sont mieux équipés pour identifier et exploiter de nouvelles opportunités et sont plus susceptibles de prendre des risques qui mènent à la croissance et au succès (Eshegheri & Korgba, 2017). Compte tenu des dimensions de l'OE, il est avancé que l'innovation, la proactivité et la prise de risque ont des influences positives significatives sur la FRC dans l'adaptation aux perturbations environnementales (Eshegheri & Korgba, 2017; Gölgeci & Ponomarov, 2015; Sabahi & Parast, 2020; Y. Xia et al., 2022).

L'innovation et la proactivité peuvent être considérées comme des antécédents de la résilience compte tenu de l'idée d'un comportement orienté vers les opportunités et de premier arrivé dans un environnement commercial difficile (Gölgeci & Ponomarov, 2015; Saad et al., 2021; Zighan et al., 2022). En termes de prise de risque, les recherches ont montré que la résilience est une capacité importante qui complète les processus traditionnels de gestion des risques dans de nombreuses entreprises lorsqu'elles font face à des

perturbations de la chaîne d'approvisionnement (Al-Hakimi & Borade, 2020; Mandal & Saravanan, 2019; Sturm et al., 2023).

Des preuves empiriques ont été réalisées dans différents contextes ont apporté des preuves solides que qu'il existe une relation positive entre l'OE et la résilience. A titre d'exemple, Zighan et al. (2022) a mené une étude qualitative au moyen de 43 entretiens semi-structurés avec des dirigeants de plusieurs petites et moyennes entreprises dans différents secteurs industriels en Jordanie. Les résultats montrent que l'orientation entrepreneuriale s'est avéré efficace pour assurer la transition et mobiliser les ressources afin de survivre aux perturbations et aux menaces majeures. En effet, une orientation entrepreneuriale fondée sur la prise de risque, l'innovation et la proactivité, facilite le développement de nouvelles capacités qui protègent l'entreprise contre différentes menaces.

De même, Al-Hakimi & Borade (2020) a réalisé une étude sur un échantillon composé de 217 propriétaires/dirigeants de PME au Yémen. Les résultats obtenus apparaissent que l'OE a un effet positif et significatif sur la capacité de résilience des PME à travers ses dimensions représentées par l'innovation, la prise de risque et la proactivité, par opposition à l'autonomie qui a démontré un impact négatif sur le, alors que l'effet de l'agressivité concurrentielle était insignifiant.

Sturm et al. (2023) a analysé les données d'enquête obtenues à partir d'un questionnaire distribué aux 168 entreprises mondiales. Les conclusions de cette étude suggèrent que les activités entrepreneuriales complètent la résilience des entreprises aux perturbations soudaines et favorisent également l'amélioration de l'avantage concurrentiel.

De plus, une étude récente a été menée par Q. Xia et al. (2024) sur les données d'une enquête menée auprès de 203 entreprises chinoises. L'étude a révélé que différentes dimensions de l'OE renforcent la résilience des entreprises en les rendant plus agiles, innovantes et capables de s'adapter aux changements du marché.

3. Modèle conceptuel de recherche et développement des hypothèses

Les discussions précédentes nous amènent à suggérer que le développement d'une orientation entrepreneuriale favorise l'amélioration de la capacité de résilience des entreprises face aux perturbations du marché (Figure 1). Ainsi, nous pouvons formuler les hypothèses de recherches suivantes :

H1 : L'orientation entrepreneuriale impacte positivement la capacité de résilience des organisations.

H2 : L'innovation a un effet positif sur la capacité de la capacité de résilience des organisations.

H3 La proactivité et la recherche d'opportunités favorisent le développement de la capacité de résilience des organisations.

H4 La prise de risque entrepreneuriale développe positivement la capacité de résilience des organisations.

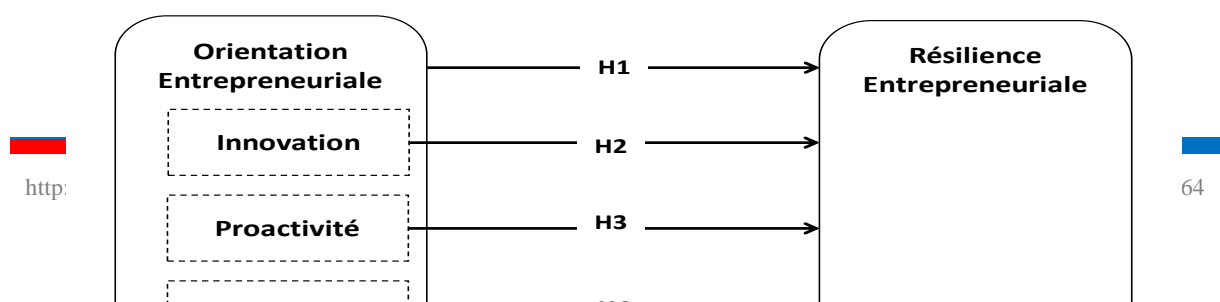


Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche

4. Discussions

L'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale sont deux concepts essentiels dans le domaine de l'entrepreneuriat, chacun apportant une perspective unique sur la façon dont les entrepreneurs abordent les défis et les opportunités dans leurs parcours professionnels. Dans cette section, nous examinons les liens entre ces deux concepts, ainsi que les insights tirés de la littérature existante.

Premièrement, il est important de reconnaître que l'orientation entrepreneuriale, souvent définie comme la propension d'une organisation à rechercher des opportunités, à prendre des risques et à innover, joue un rôle fondamental dans la capacité d'un entrepreneur à surmonter les obstacles et à prospérer dans des environnements incertains. Les entrepreneurs dotés d'une forte orientation entrepreneuriale sont souvent plus enclins à adopter des stratégies proactives pour faire face aux défis et à transformer les crises en opportunités. Leur capacité à identifier et à exploiter de nouvelles avenues commerciales peut servir de bouclier contre les perturbations externes et les revers inattendus.

D'autre part, la résilience entrepreneuriale fait référence à la capacité d'un individu ou d'une organisation à récupérer rapidement des revers, à s'adapter aux changements et à persévérer dans la poursuite de ses objectifs malgré les obstacles rencontrés. Alors que l'orientation entrepreneuriale peut fournir la direction initiale pour surmonter les défis, la résilience entrepreneuriale est ce qui permet aux entrepreneurs de rester résolus et de persévérer lorsque les choses deviennent difficiles. Cette capacité à rebondir face à l'adversité est souvent cruciale pour maintenir la viabilité à long terme d'une entreprise.

Dans la littérature existante, plusieurs études ont exploré la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale. Certaines recherches suggèrent que les entrepreneurs dotés d'une forte orientation entrepreneuriale sont plus susceptibles de développer des capacités de résilience, car ils sont habitués à naviguer dans des environnements turbulents et à relever des défis. En revanche, d'autres études mettent en lumière des cas où une orientation entrepreneuriale excessive peut conduire à une prise de risque inconsidérée, mettant ainsi en péril la résilience de l'entreprise.

Enfin, il convient de noter que l'interaction entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale peut être influencée par une série de facteurs, notamment le contexte environnemental, les ressources disponibles et les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur. Comprendre cette dynamique complexe est essentiel pour développer des stratégies efficaces visant à soutenir et à renforcer

la capacité des entrepreneurs à surmonter les obstacles et à réussir dans des environnements concurrentiels et changeants.

En conclusion, l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale sont deux dimensions interdépendantes qui jouent un rôle crucial dans le succès des entrepreneurs. Alors que l'orientation entrepreneuriale fournit la vision et l'élan pour saisir les opportunités, la résilience entrepreneuriale assure la persévérance et la capacité à rebondir face à l'adversité. En examinant de près les liens entre ces deux concepts et en tirant parti des enseignements de la littérature existante, il est possible de mieux comprendre comment les entrepreneurs peuvent développer les compétences nécessaires pour naviguer avec succès dans un paysage commercial dynamique et imprévisible.

1. Conclusion :

Cet article a examiné les concepts d'orientation entrepreneuriale et de la résilience entrepreneuriale, offrant un aperçu des regards croisés entre ces deux concepts clés dans la littérature existante. À travers cette discussion, des contributions théoriques et managériales émergent, mettant en lumière l'importance de pratiques dans le succès des organisations.

Tout d'abord, sur le plan théorique, cet article a contribué à la compréhension de la dynamique complexe entre l'orientation entrepreneuriale et la résilience entrepreneuriale. En soulignant les liens étroits entre ces deux concepts, nous avons mis en évidence l'importance de combiner la recherche sur ces domaines pour une vision plus complète de la capacité entrepreneuriale à survivre dans des environnements dynamiques et incertains.

Sur le plan managérial, cet article propose des implications pratiques significatives pour les entrepreneurs et les décideurs. En reconnaissant l'importance de cultiver à la fois une orientation entrepreneuriale forte et une résilience entrepreneuriale robuste, les praticiens peuvent développer des stratégies efficaces pour surmonter les obstacles et exploiter les opportunités dans un environnement commercial en constante évolution.

Cependant, il convient de reconnaître certaines limites dans notre compréhension actuelle de ces concepts. Malgré les progrès réalisés dans la littérature, il reste des lacunes à explorer, telles que les mécanismes précis par lesquels l'orientation entrepreneuriale influence la résilience entrepreneuriale, ainsi que les facteurs contextuels qui modèrent cette relation. De plus, les études longitudinales et comparatives sont nécessaires pour mieux comprendre l'évolution de l'orientation entrepreneuriale et de la résilience entrepreneuriale au fil du temps et dans différents contextes culturels et économiques.

Dans cette perspective, plusieurs pistes de recherche prometteuses émergent. Par exemple, des études longitudinales pourraient examiner comment les trajectoires d'orientation entrepreneuriale et de résilience entrepreneuriale se développent au fil du temps et comment ces trajectoires influencent le succès à long terme des entrepreneurs. De plus, des recherches comparatives entre différents groupes d'entrepreneurs

pourraient aider à identifier les facteurs qui favorisent le développement de ces compétences clés dans des contextes variés.

REFERENCES

- Abdelwahed, Y., & Basly, S. (2023). Entrepreneurial Orientation, Commitment to Learning and Family Business Resilience- Exploring the Moderating Effect of Family-to-Firm Identity Fit. *JOURNAL OF ENTERPRISING CULTURE*, 31(02), 179–209. <https://doi.org/10.1142/S0218495823500061>
- Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1847990.
- Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307–327.
- Aloulou, W. J. (2022). *Handbook of research on entrepreneurship and organizational resilience during unprecedented times*. IGI Global.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412.
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 1–25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. In *Entrepreneurship theory and practice* (Vol. 43, Issue 1, pp. 3–18). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eshegheri, A. E., & Korgba, F. (2017). Entrepreneurial orientation and resilience of medium scale businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 9(35), 7–12.
- Felicioni, L., Lupatšek, A., & Gaspari, J. (2023). Exploring the Common Ground of Sustainability and Resilience in the Building Sector: A Systematic Literature Review and Analysis of Building Rating Systems. *Sustainability*, 15(1), 884.
- Gayed, S., & El Ebrashi, R. (2022). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 253–275.
- Gölgeci, I., & Ponomarov, S. Y. (2015). How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 267–282.

- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180–196.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1–15.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. *National Academy of Management Meetings*, Seattle, WA.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Mandal, S., & Saravanan, D. (2019). Exploring the influence of strategic orientations on tourism supply chain agility and resilience: an empirical investigation. *Tourism Planning & Development*, 16(6), 612–636.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <http://www.jstor.org/stable/2630968>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Ooi, S. K., Amran, A., & Chew, X. L. (2023). The Role of Social Capital and Entrepreneurial Orientation in Developing Tourism SMEs Resilience. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 5(1), 303–311.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). Firm innovation and supply chain resilience: a dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 254–269.
- Sturm, S., Hohenstein, N.-O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(9), 1357–1386. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418>
- Verreynne, M.-L., Ho, M., & Linnenluecke, M. (2018). Editorial for the special issue on: organizational resilience and the entrepreneurial firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1122–1128.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.
- Xia, Q., Xie, Y., Hu, S., & Song, J. (2024). Exploring how entrepreneurial orientation improve firm resilience in digital era: findings from sequential mediation and FsQCA. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 96–122.

Xia, Y., Qiao, Z., & Xie, G. (2022). Corporate resilience to the COVID-19 pandemic: The role of digital finance. *Pacific-Basin Finance Journal*, 74, 101791.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21.

Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227–239.