UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de l'Homme et de la Société »

Centre de recherche Vallorem

THÈSE présentée par :

Yves TROUSSELLE

soutenue en janvier 2014

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université François – Rabelais de Tours**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

LES MECANISMES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

(Volume 1)

THÈSE dirigée par :

Monsieur LEROY Daniel
Professeur des Universités à l'université François Rabelais de Tours
Monsieur SOPARNOT Richard
Professeur HDR à l'Ecole de commerce France Business School

RAPPORTEURS :

Monsieur DESREUMAUX Alain
Professeur des Universités à l'université de Lille 1 (IAE)
Madame VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle
Maitre de conférences HDR Université Paris-Est Créteil Val de Marne UPEC

JURY :

Monsieur GRIMAND Amaury
Professeur des Universités à l'université de Poitiers
Madame VIDAILLET Bénédicte
Maitre de conférences à l'université de Lille 1

La Résilience Organisationnelle

La performance en périodes stables est affaire de calcul, de planification et de décisions parfois froides mais le plus souvent rationnelles.
C'est plutôt le temps de l'anticipation et de la vigilance

La performance en périodes troubles devient affaire de sens collectif et d'interactions respectueuses et chaleureuses entre les membres de l'organisation
C'est plutôt le temps de l'adaptation et de la résilience.

La résilience organisationnelle est « **ce qui** » permet à l'organisation de passer dynamiquement d'une période à l'autre plus ou moins aisément mais sans ne jamais disparaître.

Le « **ce qui** » est notre objet de recherche

Remerciements

Je remercie toutes celles et ceux que j'ai lus, entendus et pour certains rencontrés pour discuter de ce concept de résilience. Ils se reconnaîtront, leurs noms figurent dans les dernières pages de ce document.

Merci aux managers interviewés qui m'ont fait confiance en acceptant de me raconter ces situations parfois difficiles. Je ne peux ici citer leurs noms ni ne peux partager dans leur entièreté leurs récits recueillis. Je me suis engagé auprès d'eux à conserver pour partie cela confidentiel.

Un merci plus particulier adressé à mes deux directeurs de thèse pour leur professionnalisme, leur disponibilité et leur tact :

Richard, pour ses mises en confiance permanentes et ses conseils si précieux qui m'ont permis de démarrer cette fabuleuse aventure mais surtout de la terminer.

Daniel, pour avoir su me faire comprendre qu'il me fallait, postulat de départ, tout désapprendre / réapprendre avant d'imaginer démarrer quel que travail scientifique que ce soit. Merci pour ses fines critiques et ses encouragements bien dosés.

Un merci très chaleureux à **Béatrice, Lucie, Magalie, notre petite famille et nos amis proches,** pour m'avoir supporté durant ces quatre années d'absence ou bien souvent de fausses présences. Merci de votre patience donc.

Mes derniers remerciements iront à **Lucette et Edmond** qui sans le vouloir m'ont donné très tôt cette légitimité qui me permet aujourd'hui de parler avec conviction et passion de ce concept de résilience et de son importance tant pour l'individu, les collectifs que pour les organisations.

Résumé

Les théories portant sur l'analyse stratégique, sur l'alignement et les configurations organisationnelles ne suffisent plus aux entreprises pour garantir leur pérennité dans des environnements devenus de plus en plus tumultueux. Aux compétences d'anticipation doivent à présent s'ajouter des facultés nouvelles d'adaptation. Les travaux de Weick K.E. portant sur les organisations hautement fiables (HRO : High Reliability Organization) et d'autres traitant du management de crise nous ont permis d'identifier le concept de résilience organisationnelle. De manière générique, la résilience est ce qui permet à un système de ne pas disparaître suite à un choc grave et de rebondir parfois pour se développer à nouveau. Nous avons défini la résilience organisationnelle de manière théorique comme la manifestation lors d'une crise traumatique d'un ou plusieurs des processus : de la résilience psychologique individuelle, de la résilience collective ou de la résilience écoenvironnementale. Ces processus, lorsqu'ils se manifestent, permettent à l'entreprise de survivre à la crise et de ne pas disparaître.

Nous avons modélisé les différentes étapes constitutives de ces processus et spécifié les facteurs qui en favorisent le bon déroulement. Cette modélisation de la résilience nous a permis d'aller ensuite la reconnaître et l'observer dans plusieurs entreprises pour adapter puis détailler notre vision initiale théorique sur ses fonctionnements. Pour cela nous avons utilisé la technique des récits de vie pour recueillir les données auprès de dirigeants des entreprises ciblées. Nous avons fait appel aux méthodes qualitatives pour mieux décrire les fonctionnements des processus et facteurs de résilience et aux méthodes quantitatives (méthode des fréquences et méthode séquentielle) pour retracer les différentes trajectoires de la résilience et pour confirmer ou non le poids des facteurs de protection ou de risque sur ces processus. Nous avons également pu définir et illustrer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle pour chacun des cas. Enfin ces mêmes analyses nous ont permis de mettre en évidence les liens d'interactions réciproques entre la résilience individuelle et certaines étapes du processus de la résilience collective.

Ces premiers éclairages appliqués à diverses activités managériales de l'entreprise telles que la gestion des ressources humaines et la gouvernance devraient contribuer à améliorer la longévité des organisations durant ces périodes difficiles d'incertitudes grandissantes.

Mots clés : Résilience, crise, HRO, Weick, pérennité, organisation

Abstract

Theories on strategic analysis, alignment and organizational configurations are no longer sufficient for companies to ensure their survival. Environments become more and more turbulent. Skills of anticipation are not good enough now, companies need also adaptability.

Research works from Weick K.E. on the HRO (High Reliability Organizations) and from other authors who work on crisis management have enabled us to identify the concept of organizational resilience.

Resilience is usually defined as the properties of a system able to sustain a severe shock, to bounce and to grow again. We defined organizational resilience as the manifestation, during a traumatic crisis, of one or more of these three processes: individual psychological resilience process, collective resilience or eco environmental resilience. These processes when they occur, allow the company to survive to the crisis.

We specified the various steps of these processes and also the factors that influence positively or not the survey of the organization.

This model of resilience has allowed us to recognize it when it occurred in several companies. That permitted us to adapt and detail our initial theoretical vision. Thus we used the narrative theory technique to collect data from managers of the companies we had targeted. We used qualitative methods to better describe the resilience processes and the resilience factors and also quantitative ones (frequency and sequential methods) to trace the different trajectories of resilience we observed and also to confirm whether the protective or risk factors oriented the processes or not.

We were also able to define and illustrate the greater or lesser effectiveness of organizational resilience in each case study. Finally, these analyzes allowed us to highlight the reciprocal interactions between individual resilience and some collective resilience stages.

The initial insight applied to various managerial activities of the Company such as human resources management and governance should help organizations to improve their sustainability during these difficult periods of uncertainty.

Keywords: resilience, crisis, HRO, Weick K.E., sustainability, organization

Table des matières

INTRODUCTION 10

PARTIE I : FORMALISATION DU CONCEPT DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE 21

- CHAPITRE 1- CAPACITES D'ANTICIPATION ET D'ADAPTATION DES ORGANISATIONS EN ENVIRONNEMENT TURBULENT 22

1. Turbulences environnementales et évolutions organisationnelles *22*

1.1. Complexité et turbulence des environnements *22*

1.2. Evolution et configurations organisationnelles *27*

1.3. Les organisations hautement fiables *33*

1.4. Conclusion *37*

2. *La résilience organisationnelle* 38

2.1. La résilience organisationnelle : définitions existantes *38*

2.2. La résilience organisationnelle : des premières réponses disponibles *45*

2.3. La résilience systémique et écoenvironnementale *58*

2.4. Conclusion *74*

- CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL DE DEFINITION DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE 75

1. Management de crise 75

1.1. Les situations de crise : définitions *75*

1.2. Les nouvelles questions/réponses qui se posent à l'organisation *79*

1.3. Le processus de gestion de crise *83*

1.4. Processus de décision en situation de crise *91*

1.5. Emotions et intelligence émotionnelle en période de crise *97*

1.6. Conclusion *104*

2. La résilience individuelle 107

2.1. Introduction *107*

2.2. Définitions des principaux auteurs *110*

2.3. Le processus de résilience individuelle *113*

2.4. Processus de fin de vie : un processus de résilience particulier *131*

2.5. Conclusion *134*

3. La résilience collective 136

3.1. Le paradigme de Weick K.E. *136*

3.2. Approche socio-cognitive et interactionniste de la décision *145*

3.3. Processus de résilience collective : avant crise *154*

3.4. Processus de résilience collective : pendant la crise *157*

3.5. Processus de résilience collective : l'après crise *168*

3.6. Conclusion *170*

4. Modèle conceptuel du processus de résilience organisationnelle 171

4.1. Synthèse de notre cadrage théorique *171*

4.2. Insuffisance de la modélisation théorique obtenue *175*

4.3. Conclusion *177*

PARTIE II : DEMARCHE EMPIRIQUE 178

- CHAPITRE 3- METHODOLOGIE 179

1. Posture épistémologique 181

1.1. Enoncé de notre posture et de sa justification *181*

1.2. Cohérence posture épistémologique et méthodologie de recherche *188*

2. Méthodologie de recherche 190

2.1. Etape 1 : La question de départ *192*

2.2. Etape 2 : L'exploration *193*

2.3. Etape 3 : La problématique *193*

2.4. Etape 4 : Modèle d'analyse pour pré cadrer nos observations *194*

2.5. Etape 5 : L'observation *196*

2.6. Etape 6 : L'analyse des informations *208*

2.7. Etape 7 : Elaboration et vérification des conclusions *228*

3. Validité de la recherche 229

4. Synthèse du design méthodologique 231

- CHAPITRE 4 - ANALYSE DES CAS 232

1. Analyse des cas 232

1.1. Le cas C1-TH *233*

1.2. Le cas C2-FO *243*

1.3. Le cas C3-GI *254*

1.4. Le cas C4-SO *264*

1.5. Le cas C5-AI *274*

1.6. Le cas C6-OP *292*

1.7. Le cas C7-QU *303*

2. Synthèse des résultats 312

2.1. Q4 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle ? *312*

2.2. Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ? *315*

2.3. Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience ? *318*

2.4. Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ? *320*

2.5. Q5 : Quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective ? *321*

2.6. Discussion et implications managériales *322*

2.7. Limites de notre recherche *336*

PARTIE III : CONCLUSION 339

1. Résumé de nos questionnements et résultats 340

2. Pistes de recherches futures 344

BIBLIOGRAPHIE 347

VOLUME 2 : ANNEXES ET TABLES DES ILLUSTRATIONS 361

1. Facteurs favorisant la résilience organisationnelle 362

2. De nouvelles questions pour l'organisation en période de crise 366

3. Les réponses de l'organisation en période de crise 373

4. Les définitions de la résilience individuelle 381

5. Défenses psychologiques face aux traumatismes 386

6. Les études de cas 389

1. Le cas C1-TH *389*

2. Le cas C2-FO *394*

3. Le cas C3-GI *398*

4. Le cas C4-SO *403*

5. Le cas C5-AI *407*

6. Le cas C6-OP *415*

7. Le cas C7-QU *419*

8. Programme htlm de la méthode de Pelz 424

9. Matrices de codage 426

10. Isomorphisme gestion de crise et gestion de projet 460

***LISTE DES TABLEAUX* 462**

***LISTE DES FIGURES* 464**

« L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur. »

INTRODUCTION

Les organisations ont aujourd'hui à faire face à un problème grandissant : l'environnement dans lequel elles puisent leurs ressources et fournissent leurs produits et services est devenu turbulent (Emery F.E et Trist E.L., 1965). Cette turbulence est due à des changements de plus en plus rapides des technologies et aux instabilités économiques, sociologiques et politiques grandissantes[1].

L'organisation peine à devoir aller toujours plus vite et faire toujours mieux à cause :
- d'un comportement de plus en plus volatil des consommateurs,
- d'une concurrence de plus en plus grande due à la mondialisation des marchés,
- de réglementations de plus en plus pesantes qui essaient de réguler tout cela...

Cela nécessite de la part des entreprises des facultés d'anticipation plus grandes et des capacités d'adaptation encore plus rapides.

Ainsi selon Weick K.E. (1993), Hamel G. et Välikangas L. (2003), Altintas G. (2007) et Altintas G. et Royer I. (2009), l'expansion de la turbulence est devenue une tendance contemporaine du monde de l'industrie et des affaires. Les compétences stratégiques et l'efficacité opérationnelle fournissaient des réponses suffisantes aux entreprises en des temps où les environnements restaient stables sur des périodes assez longues. Les champs théoriques et managériaux, disponibles pour aider les organisations à acquérir ces connaissances indispensables à une bonne gestion, sont nombreux. En partant des travaux les plus matures tels « l'ajustement environnemental », « la planification stratégique » et la « performance organisationnelle », en passant par les quelques travaux sur « la pérennité organisationnelle » et en arrivant à ceux plus récents portant sur la « fiabilité organisationnelle » et sur la « gestion de crise », nous constatons que la littérature est dense mais qu'elle n'apporte pas

[1] « *...Cette affirmation reflète parfaitement le problème actuel que connaissent les organisations. En effet, l'innovation technologique, l'instabilité économique et politique ainsi que les agitations géopolitiques tendent à renforcer la turbulence de l'environnement. Celle-ci peut altérer le fonctionnement des organisations et peut, par conséquent, être à l'origine de situations de crise.* » (Altintas G., 2007)

forcément toutes les clés pour bien répondre à ces périodes de turbulences nouvelles, fortes et récurrentes.
La « résilience organisationnelle » serait l'une des réponses nouvelles possibles : « … dans ces environnements changeants, la résilience contribue à la performance de l'organisation. Par conséquent, la résilience mériterait autant d'attention que les deux composants traditionnels de la performance que sont l'efficience des opérations et les choix stratégiques. » (Altintas G. et Royer I., 2009).

Les enjeux du maintien de la performance et d'une meilleure maîtrise des risques sont bien l'un des défis nouveaux auquel l'entreprise doit répondre : on parle selon Woods D.D. (2008b) de jugements de sacrifices concernant les objectifs toujours plus élevés des résultats attendus (quand ne pas faire décoller un avion lorsque le temps est trop mauvais ? Quand baisser une haute cadence de production qui amène graduellement l'outil de production et les hommes vers leurs limites ? Quand accepter de laisser tomber aujourd'hui les choix stratégiques ayant fait les succès d'hier ?). Ces sacrifices sont d'autant plus difficiles à justifier *a posteriori* car leurs résultats ne sont pas démontrables (rien ne se passe donc puisque le danger a été écarté). Les recherches cognitives et organisationnelles sur ces aspects sont à ouvrir rapidement. (Woods D. D., 2008a). Cette sagesse du sacrifice est déjà une première réponse possible aux besoins d'anticipation dont l'organisation entreprise a besoin mais cela ne peut suffire.

Cette turbulence rend obsolète la plupart des modèles déterministes qui laissent à penser que l'état de l'environnement de demain sera un futur prédictible que l'entreprise est prête à exploiter au mieux avec une organisation bien pensée et construite pour cela. Ce n'est pas tant que l'environnement ait radicalement changé qui explique cette turbulence mais c'est le nombre d'informations quotidiennes que nous pouvons en obtenir qui est devenu bien trop important par rapport à nos capacités individuelles à les traiter avec pertinence : « *Il est établi qu'une édition quotidienne du NY Time contient plus d'informations qu'un individu était capable de rencontrer dans toute une vie dans la ville de Londres au 17 ème siècle. Il n'est pas étonnant que ce passage d'un schéma d'évolutions prédictibles, planifiables qui a changé pour une évolution de changements rapides, discontinus, nous ait laissé aveugle sur nos bases quotidiennes*. » (Horne J.F. et Orr J.E., 1998). La turbulence perçue par cette surinformation n'en constitue cependant pas moins un facteur de risque pour les organisations qui en ont

conscience et qui sont prêtes à modifier leurs investissements et leurs ressources dans cette nouvelle voie managériale de la performance qu'est celle de la résilience.[2]

Les organisations et les individus se sentent de plus en plus déstabilisés par cette turbulence, ce qui les fait, jour après jour, douter toujours un peu plus de leur propre performance. Pour prendre en compte cela, de nouveaux travaux scientifiques ont vu le jour à travers les travaux sur le changement, l'apprentissage et la gestion de crise. Mais cela ne suffit pas à garantir une plus grande pérennité des organisations. Ces turbulences nouvelles et leurs conséquences ne pourront être vues que comme contraintes auxquelles les entreprises devront éternellement résister si elles ne s'intéressent pas demain à la résilience et si elles continuent à ne penser qu'à l'amélioration de leur productivité.

Le constat et les raisons de cette turbulence grandissante des environnements, et donc la nécessité pour les entreprises d'être capable de s'adapter à cette situation nouvelle et irréversible pour perdurer, est l'objet du **chapitre 1 de notre première partie**. Nous verrons dans ce même chapitre que les théories classiques qui portent sur la performance, sur l'évolution et sur les configurations organisationnelles permettant l'adaptation des organisations en fonction du type d'environnement, de la maturité de l'entreprise et du type d'activité produite ne suffisent plus à garantir le bon alignement de l'organisation avec son environnement.

Nous trouvons toutefois ces capacités d'adaptation beaucoup plus développées dans les entreprises identifiées dans la littérature théorique sous le vocable de HRO (High Reliability Organisation) ou OHF (Organisation Hautement Fiable). On trouve ce type d'organisation dans les secteurs à haut risque comme l'aérien, les centrales nucléaires, le secteur médical… Les travaux de recherche ayant étudié en détail ces organisations (et plus particulièrement les travaux de Weick K.E.) ont commencé à analyser en profondeur le concept de résilience

[2] « *La corporation moderne est le fruit de 100 années passées d'optimisations idéales : du management scientifique, de la recherche opérationnelle, au réingénering, à l'ERP, au Six S, le but n'a jamais changé : Faire plus, mieux, plus vite et moins cher. … Mais ce n'est plus suffisant.* » (Hamel G. et Valikangas L., 2003).

appliqué à l'organisation. Ce concept revêt un intérêt croissant [3] dans ces périodes de crise. Il est couramment défini comme la propriété d'un « système » (matériau, individu, organisation, société, environnement …) à résister à un choc grave et ensuite à rebondir pour se développer à nouveau.

Bout L. (2008) note la faible existence de travaux portant sur la résilience dans les sciences du management des organisations contrairement aux disciplines de la sociologie, de l'économie et de la psychologie. De notre côté, à l'instar de Horne J.F. et Orr J.E. (1998), c'est plutôt la superficialité des travaux portant sur ce concept de résilience organisationnelle qui nous étonne plutôt que leur faible nombre.

La résilience serait un concept prometteur pour les organisations et les déclinaisons managériales à venir pourraient en faire un outil stratégique majeur bientôt en ces temps devenus incertains : « *La continuité doit donc s'adapter aux nouveaux enjeux du monde des affaires et migrer vers la résilience. De nouveaux outils méthodologiques vont émerger afin de transformer ce concept en réalité.* » (Koninckx G. et Teneau G., 2010).

Au-delà, la simple reconnaissance de l'existence de la résilience organisationnelle est déjà une lueur d'espoir pour l'avenir : « *Certains événements seront toujours inimaginables et imprévisibles, jusqu'au jour où ils se produisent, c'est ce qu'on appelle des chocs. Explorer les mécanismes et les processus qui permettent à certaines entreprises – familiales ou non – d'y résister et d'en ressortir grandies alors que d'autres s'effondrent et disparaissent est donc une voie de recherche prometteuse*. » (Chabaud D. et Begin L., 2010).

Nous rejoignons Mintzbeg H. sur les difficultés à rendre scientifiquement robuste le concept de résilience dans l'entreprise : « *La résilience devient une affaire de construction sociale des managers dans le quotidien de la performance organisationnelle (qui prime d'abord). Le savoir en la matière réside en des pratiques faillibles et faiblement scientifiques (Mintzberg, 1980).* » (Hollnagel E., Journé B., et Laroche H., 2009).

---

[3] « *Les recherches récentes démontrent l'intérêt porté à la résilience en période de crise où les individus et les organisations sont déstabilisés.* » (Koninckx G. et Teneau G., 2010).

Mais c'est bien cette difficulté qui fait l'originalité de ce travail de recherche qui a pour objectif d'élargir la connaissance de la résilience organisationnelle tant dans sa dimension théorique que dans sa dimension empirique et opérationnelle : « *De prime abord, il s'avère que la notion reste jusqu'à ce jour, peu étudiée et mobilisée dans les travaux de recherche. D'autre part, parmi les travaux qui portent sur ce point, seuls ceux de Weick (1993) comportent une dimension empirique, les autres travaux s'étant contentés d'étudier la question sous un angle théorique*. » (Altintas G., 2007).

Le **chapitre 1** fera aussi un état des lieux des travaux théoriques portant sur la résilience organisationnelle. Pour la plupart d'entre eux, ces travaux définissent la résilience comme une faculté de l'organisation tantôt vue comme une faculté d'adaptation « *Les systèmes résilients, ne combattent pas l'imprévu avec de plus grandes défenses mais en élaborant des réponses plus élaborées* » (Suttcliffe K.M. et Vogus T.J., 2003) tantôt comme une faculté d'anticipation «s*uivant cette définition, toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence fait preuve de résilience mais faible dans la mesure où une plus forte résilience lui aurait permis d'éviter la crise*. » (Altintas G. et Royer I., 2009) et tantôt les deux « *La définition retenue est donc large dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes (Mileti, 1999 ; Burby et al. 2000) mais inclut la capacité à éviter les chocs* ». (Roux-Dufort C., 2003).

La résilience organisationnelle est vue le plus souvent sous l'angle d'une capacité statique de l'organisation plutôt que sous l'angle d'une propriété dynamique. Ces approches « statiques » nous ont permis de déterminer les facteurs qui influencent positivement ou négativement la résilience (que nous appellerons respectivement facteurs de protection ou de risque). Nous avons réalisé et présenté une synthèse de ces capacités de résilience citées par de nombreux auteurs et les avons regroupées sur les cinq catégories suivantes qui fondent l'organisation interne de l'entreprise : la stratégie, les ressources et compétences, la structure de l'organisation, la culture et le management.

Nous avons pu constater à travers notre revue de littérature que très peu d'éléments étaient disponibles pour proposer une vision de la résilience organisationnelle sous l'angle dynamique et processuel.

Cette compréhension de la dynamique processuelle de la résilience, sa description théorique et son observation empirique, constituent la problématique centrale de ce travail de recherche.

Pour nous aider dans la description théorique du processus de résilience, nous avons mobilisé, et c'est l'objet du **chapitre 2 de la première partie**, les travaux disponibles qui concernent le processus de management de la crise et plus particulièrement les processus de décision. Ces travaux sur la décision de crise sont très instructifs car ils montrent comment les entreprises affrontent les situations nouvelles pour lesquelles il n'existe pas encore de réponse et de solution disponible dans l'organisation pour y répondre. Il faut alors en créer de nouvelles et décider vite de les mettre en action faute de quoi la crise s'aggrave jusqu'à un point de seuil où elle n'est plus maîtrisable.

Ces mêmes travaux ont commencé à définir le rôle important que peut jouer l'émotion dans ces processus critiques de la décision. Cette place importante, faite à l'émotion nous a incité à explorer en profondeur les nombreux travaux portant sur le concept de résilience psychologique de l'individu pour mieux comprendre son influence sur les processus de décision et d'actions collectives des groupes dans l'entreprise en crise. Groupes qui, lorsqu'ils sont soumis à des situations de crises fortes, peuvent ne plus comprendre le sens des situations et se retrouver paralysés et incapables de la moindre action. C'est dans les travaux portant sur le sens individuel et collectif des situations et de l'action, de sa destruction et sa reconstruction dans les situations extrêmes que nous avons mis en évidence le processus de résilience collective.

Notre résultat théorique et le modèle conceptuel auquel nous avons abouti à la fin du **chapitre 2** définissent le processus de résilience organisationnelle comme la manifestation (suite à une crise grave traumatique) d'un ou plusieurs des processus : - de résilience psychologique de l'individu, - de résilience collective dans l'organisation, - de résilience de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Ces trois processus de résilience seront plus ou moins favorisés par des facteurs de protection ou au contraire de risque existant dans l'organisation ou dans son environnement.

La compréhension et la description de ces trois processus de résilience nous permettront de mieux apprécier la plus ou moins grande efficacité du processus de résilience organisationnelle qui se produit lorsqu'une entreprise est en crise.

Les facteurs organisationnels de protection ou de risque identifiés et retenus comme influençant le processus de résilience sont d'abord : la *vigilance*, la *fiabilité*, la *sagesse*, la capacité à maintenir intact ou à reconstruire la *structure de rôles*, l'*improvisation*, la capacité de déclenchement *d'interactions respectueuses* pour permettre l'action collective après la perte de sens. Ces capacités ont été reprises des divers travaux de Weick K.E. A ceux-là s'ajoutent les facteurs de *flexibilité organisationnelle*, la faculté d'échanger facilement les compétences (facteur de *variabilité des compétences*), une culture aménagée de *l'imprévu et de l'erreur* et la capacité à ne pas se *focaliser que sur la crise* durant celle-ci.

Observer la résilience organisationnelle dans le temps revient, selon nous, à observer les processus de résilience individuelle et les processus de résilience collective mais aussi à déterminer s'ils influencent positivement ou négativement l'organisation pour qu'elle sorte indemne, diminuée ou plus forte des situations de crise.

La majorité des travaux ayant étudié le processus de résilience psychologique de l'individu porte sur des cas de petite enfance ou d'adolescence difficile (décès, maltraitance, alcoolisme des parents, viol, perte d'un être cher…). Le processus de résilience enchaîne les grandes étapes suivantes : le traumatisme, le coping, la reconstruction et éventuellement le rebond. Le traumatisme est double : la douleur physique ou psychologique d'abord mais surtout le trouble et la culpabilité sociologique ensuite issus des jugements (réels ou perçus) de l'environnement. C'est cette seconde partie dont il faudra guérir : par le déni, la minimisation des évènements, la fuite définitive pour certains et temporaire pour d'autres avant que d'arriver à une certaine acceptation de ce qui s'est passé pour être à nouveau capable de se projeter sur une nouvelle vie demain.

Il en est de même des mécanismes de résilience psychologique dans les organisations frappées par une crise grave. Certains individus ne sont pas capables d'absorber le choc et déroulent des mécanismes de défense comme la fuite ou l'évitement. D'autres arrivent à s'adapter, à

rebondir et à entraîner à nouveau le collectif dans l'action pour permettre à l'organisation de triompher des crises.

Le processus de résilience collective s'observe quant à lui facilement lorsque l'on identifie clairement une période de perte du sens collectif de la situation dans l'organisation. Cette perte de sens peut se produire d'un coup ou suite à l'accumulation d'incidents dans le temps qui paralysent alors toute action individuelle et collective. On assiste d'abord à certains comportements d'aveuglement puis d'évitement des groupes empêchant l'organisation de s'organiser pour manager la crise. La résilience se produit lorsque les interactions intersubjectives (échanges entre individus sur l'acceptation, la compréhension de la situation et des actions à décider et à entreprendre ensemble) prennent le pas sur les interactions génériques organisationnelles (les habitudes, les procédures, les interactions hiérarchiques,….) pour que l'action collective reprenne après le chaos et que la lutte contre la crise puisse s'organiser. Nous avons nommé cette période clé le « cœur de résilience ». Selon que ces étapes particulières de cœur de résilience se produisent ou ne se produisent pas, faiblement ou avec efficacité, l'organisation sortira renforcée de la crise ou affaiblie. Au pire elle disparaitra.

Le **chapitre 2** se conclura sur la modélisation de ce processus de résilience collective et plus particulièrement de cette phase clé de cœur de résilience.

Le processus de résilience écoenvironnementale ne sera pas étudié dans ce travail car nécessitant une étude longitudinale d'une durée telle qu'elle ne nous est pas permise dans ce travail doctoral. Cela ne nous empêchera pas cependant de mentionner dans nos observations l'influence des interactions de l'environnement extérieur dans nos études de cas à travers celle des parties prenantes (Saulquin J.Y., 2008) de l'organisation. Nous nous sommes ici intéressés aux parties prenantes institutionnelles comme les tribunaux de commerce, les incubateurs, la région,…et les parties prenantes économiques à savoir les clients, les fournisseurs, les banques,….

La **seconde partie** de notre travail est consacrée à la description de nos études de cas et de leurs analyses. Plusieurs cas ont été observés à travers la technique d'analyse qualitative et

quantitative des récits de vie recueillis auprès de dirigeants ayant connu une crise grave. Ces techniques utilisées sont décrites en détail dans le **chapitre 3.**

Nous avons classé chaque entreprise étudiée selon quatre catégories en fonction de deux axes :

- la taille de l'entreprise : allant d'1 à plus de 500 personnes,
- le type de crise : par accumulation de problèmes (déficit accru de dettes, trou grandissant de trésorerie,…) ou crise de type accidentel (incendie de l'outil de production, changement catastrophique de système informatique ...) ayant abouti à des situations critiques à savoir un redressement judiciaire, une liquidation partielle, l'absence de commande et de facturation durant plusieurs mois consécutifs …

Le **chapitre 4** présentera les résultats de l'exploitation pour chaque entreprise des récits de vie recueillis et analysés sous l'angle des facteurs de protection et de risque et sous l'angle processus. Pour chacune des trajectoires de crise, nous avons observé l'évolution durant et après la crise des principaux fondements de l'entreprise tels que la stratégie, la structure organisationnelle, les ressources et compétences, ou encore la culture d'entreprise et son management.

Pour chacun des cas nous avons identifié et commenté les différentes étapes des processus de résilience individuelle et en avons évalué le sens favorable ou défavorable pour l'organisation dans sa lutte contre la crise. Nous avons ensuite procédé aux analyses de fréquence de la manifestation des facteurs de protection et de risque au cours du processus de résilience et les avons également commentés de manière qualitative. Ensuite nous avons décrit graphiquement les trajectoires des résiliences collectives pour chacun des cas grâce à des analyses quantitatives (méthodes séquentielles) et les avons commentées de manière qualitative également.

Nos résultats présentés font apparaître la façon dont les processus de résilience individuelle et collective influencent la capacité de l'organisation à résister ou non à la crise. Nous confirmons que les six facteurs de protection identifiés par Weick K.E. se sont bien manifestés et de manière significative au cours de la crise à savoir : la vigilance, la fiabilité, l'improvisation, la sagesse, le maintien d'une structure de rôles, les interactions respectueuses. Les quatre autres facteurs sont bien apparus également mais de manière plus discrète.

Nos analyses n'ont pas pu confirmer l'enchaînement clairement séquentiel des différentes étapes du processus de résilience collective. Nous avons plutôt constaté que ces étapes se déroulaient de manière fortement parallèles pour certaines.

Au-delà de l'importance pour l'organisation de développer ces facteurs de protection pour favoriser individuellement et collectivement la résilience dans l'organisation, l'entreprise devait être à même de ne plus résister à la crise. Et cela pour finalement préférer faire deuil d'une partie des activités trop profondément touchées par la crise pour permettre au reste de l'organisation de survivre (s'amputer d'un centre de profit, d'une gamme produit … par exemple). Même si cette découverte semble évidente, la grande difficulté pour l'organisation est d'être capable de déterminer à quel moment il devient opportun de ne plus lutter et résister avec acharnement pour finalement réaliser cette amputation et jusqu'à quel moment il est encore trop tôt pour abdiquer ou baisser les bras pour croire encore au succès des processus de résilience.

Ces différents résultats obtenus nous ont permis de proposer quelques leviers managériaux pour les services de gestion des ressources humaines au niveau de leurs activités de recrutement, de formation, de l'établissement et de la diffusion des valeurs et de la culture d'entreprise et enfin pour leur politique de rétribution. D'autres apports pouvant intéresser le management de projet ainsi que la gouvernance d'entreprise ont également été suggérés. Ces propositions sont détaillées à la fin du **chapitre 4**.

Les différents outils méthodologiques mobilisés pour analyser les données recueillies et les divers modes de représentation des résultats obtenus (notamment les représentations graphiques) nous ont permis d'aller au-delà de la simple observation du déroulement dans le temps de l'évolution des différentes catégories conceptuelles retenues pour ces observations (les processus de résiliences collectives et individuelles, les parties prenantes, les facteurs de protection). Les analyses menées et les différentes représentations graphiques de leurs résultats nous ont également permis de voir l'évolution en parallèle des interactions dans le temps de nos différentes catégories conceptuelles. Ces représentations nous ont également permis de mieux juger de l'efficacité de la résilience organisationnelle telle que nous l'avons définie de manière théorique.

C'est l'un des apports principaux de ce travail que d'avoir su représenter dans leur globalité et dans leurs interactions ces mécanismes de la résilience organisationnelle emprunts par essence d'une grande complexité (contextualité, temporalité, nombreux paramètres en interaction ...)[4]. C'est dans cette mise en relation dans le temps que se situe tout l'intérêt pour nous de poursuivre demain ces travaux esquissés pour observer encore plus largement et plus finement cette complexité plus particulièrement rencontrée en période de crise.

L'appareillage méthodologique que nous avons construit devrait également être réutilisable pour des travaux de recherche souhaitant observer et mieux comprendre des objets de recherche processuels complexes.

Nous avons ouvert, à travers ce travail, de premières voies de recherches qui, si elles sont reprises demain par d'autres, offriront certainement aux entreprises de nouveaux outils de management et de gestion qui les aideront à mieux garantir leur pérennité.

Dans cette attente, nous espérons que nos travaux permettront aux organisations qui souffrent en ces périodes de crises de résister encore et de conserver l'espoir d'un avenir meilleur demain : « *Dans un fonctionnement économique où le pire est souvent présent, l'optique de la résilience apporte un remède au fatalisme des situations traversées par les individus, les entreprises, les nations.* » (Richemont A., 2003)

[4] « *Globalité et interaction, voici déjà deux des grandes caractéristiques que nous trouvons lors de toute confrontation à la complexité. Cette complexité surgit en permanence des nombreux objets et situations rencontrées sur notre chemin et que nous désignons par le terme générique d'**observable**.*» (Donnadieu G.et Karsky M., 2002).

PARTIE I : FORMALISATION DU CONCEPT DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

- CHAPITRE 1- CAPACITES D'ANTICIPATION ET D'ADAPTATION DES ORGANISATIONS EN ENVIRONNEMENT TURBULENT

1. Turbulences environnementales et évolutions organisationnelles

1.1. Complexité et turbulence des environnements

Les capacités des organisations à rester performantes et à assurer leur longévité s'amenuisent car leurs environnements sont plus turbulents, plus complexes et que la sélection opère de manière souvent imprévisible : « *En absorbant les chocs, la résilience constitue une capacité nécessaire à la survie dans un environnement turbulent.* » (Altintas G. et Royer I. 2009). Cette turbulence environnementale va grandissante ce qui donne de facto aux travaux portant sur la résilience une forte probabilité de bientôt rentrer dans les priorités des calendriers de recherche en management des organisations. « *La turbulence du monde a lieu plus rapidement que la construction de la résilience dans les organisations* » (Hamel G. et Välikangas L., 2003).

Les travaux de recherche sur la performance des organisations, jusque-là essentiellement tournés vers la croissance et la rentabilité doivent approfondir rapidement le concept de résilience comme le suggèrent Weick K.E. dans Altintas G. (2007) : « *En effet, l'innovation technologique, l'instabilité économique et politique ainsi que les agitations géopolitiques tendent à renforcer la turbulence de l'environnement. Face à cette menace, les organisations se doivent d'être résilientes, dans le cas contraire, elles risquent de s'effondrer (Weick, 1993)* ».

Horne J. F. et Orr J. E. (1998) insistaient déjà sur ce point : « *le nouvel impératif des organisations est de développer une capacité de résilience pour absorber les changements avec un minimum de rupture plutôt que de continuer à soutenir des capacités de production*

en augmentation comme premier objectif. La puissance des technologies émergentes, les environnements économiques turbulents, rendent obsolètes rapidement ces capacités productives par rapport à ce qu'elles étaient ou pourraient devenir. »

Notre monde semble devoir composer à présent avec un haut niveau de risque - qu'il soit d'origines technologiques, politiques, sociales ou économiques - et une fréquence de crises de plus en plus élevée. Aussi faut-il mieux comprendre d'où vient cette turbulence nouvelle pour mieux tenter de s'y adapter.

Pour certains auteurs, un environnement est défini comme turbulent par opposition à un environnement défini comme stable et statique mais aussi lorsqu'il possède un haut niveau d'incertitudes, quand on essaie d'en comprendre ou d'en maîtriser les comportements (Emery F.E et Trist E.L., 1965). Ces incertitudes sont liées au manque d'informations et de connaissances permettant d'anticiper les possibles évolutions futures de l'environnement et les effets probables des décisions/actions de l'organisation. Deux dimensions sont fondamentales dans la définition d'un environnement turbulent : le nombre de composants le constituant et leurs interactions (ce qui traduit sa complexité) ainsi que la vitesse d'évolution de ces composants et de ces interactions. Le nombre de composants (entreprises et marchés concurrents, offre produits et services, compétences ...) et leurs interactions augmentent naturellement avec le temps, la complexité augmente donc et l'environnement devient turbulent. Des changements s'annoncent progressivement.

Ces constats reprennent la cartographie de l'état des environnements déjà proposée par Duncan R.B. en 1972[5] et reprise par Desreumaux A. (2005) et exposée ci-dessous.

[5] Duncan R.B., "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", Administrative Science Quarterly, vol. 17, 1972.

Tableau 1 : Typologie d'environnements (Duncan R.B., 1972)

Environnement	Simple	Complexe
Statique	**1. Faible incertitude perçue** - Petit nombre de facteurs et composants dans l'environnement - facteurs et composants similaires et qui ne changent pas	**2. Incertitude perçue comme modérément faible** - Grand nombre de facteurs et composants dans l'environnement - facteurs et composants hétérogènes mais qui ne changent pas
Dynamique	**3. Incertitude perçue modérément forte** - Petit nombre de facteurs et composants dans l'environnement - facteurs et composants similaires mais en continuels changements	**4. Forte incertitude perçue** - Grand nombre de facteurs et composants dans l'environnement - facteurs et composants hétérogènes et en continuels changements

« *Cette analyse tend à démontrer que l'incertitude est plus forte dans un environnement dynamique et complexe. Par analogie à la notion d'incertitude, nous pouvons donc affirmer qu'un environnement turbulent se caractérise par l'existence d'un grand nombre de facteurs et l'évolution rapide de ceux-ci au cours du temps* » (Altintas G., 2007). Ces concepts de stabilité et de complexité évoqués par Altintas G. ont également été définis par Mintzberg H. qui rajoute comme autres éléments à prendre en compte : - la diversité des marchés, - le degré d'hostilité de l'environnement qui « *peut aller de généreux à hostile…* » pour donner quelques exemples (Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel, J. 2005).

De nombreux auteurs témoignent d'une plus grande difficulté des organisations maintenant à maîtriser l'environnement et de la vitesse grandissante à devoir souvent s'y adapter. « *Dans un monde où les changements et les transformations rapides deviennent la norme, les organisations font face à de nouveaux défis.* » (Morgan G. 1999) ; «*Nous sommes dans des sociétés en évolution permanente et rapide et dont la complexité est telle qu'elle s'accompagne de beaucoup d'instabilité et de désordre.* » (Morin E., 1994); « *Dans ce monde turbulent en évolution rapide, il ne suffit plus d'effectuer certains radoubs à l'organisation, il faut développer un régime permanent de renouvellement exigeant non plus de changer les règles du jeu, mais de changer les métarègles – les règles qui définissent comment on change les règles du jeu.* » (Paquet G. 1999).

Ces différentes hypothèses formulées sur l'augmentation de la turbulence des environnements, sont principalement justifiées : par les importants développements des capacités (en nombre et en distance parcourus) de transport des individus et des marchandises. Ces évolutions repoussent les frontières très locales hier (car restreintes par la marche à pied, ou au mieux à cheval …) vers des frontières devenues illimitées grâce aux progrès de l'aviation et de la navigation. A cela s'ajoutent les importants progrès des moyens de communication (du télégraphe aux réseaux sociaux Internet) en ce qui concerne la transmission des idées, des connaissances et leur partage. Ces progrès repoussent ici à l'infini les frontières des interactions possibles entre les composants de nos mondes socio-économiques (individus, entreprises, marchés, civilisations …). Ainsi, si l'on représente la surface des espaces d'échanges possibles ou réalisés par un individu, une entreprise ou un marché durant une période équivalente à un demi-siècle, - reprenant ici le concept géographique d'Espace-Temps de la réalité de Hâgestrand (Giddens A., 1987[6]) -, nous sommes aujourd'hui sur des tailles de zones potentielles de rencontres nouvelles et de fréquences d'interactions sans aucune mesure avec celles d'il y a encore un siècle. La complexité est d'autant plus grande que ces interactions sont nombreuses et fréquentes. Cette complexité favorise l'émergence de la nouveauté et donc de l'imprévu et des perturbations. L'amélioration des moyens de communication physiques et virtuels engendre donc cet accroissement de « l'espace-temps géographique » des rencontres d'idées, d'individus et de marchandises, ce qui engendre au bout d'un certain temps d'indispensables et de plus en plus fréquentes adaptations stratégiques et organisationnelles : « *Il y a quelques décennies, on pouvait se contenter d'un contrôle a posteriori tant le rythme du changement était lent ; ce rythme s'accélère, il fallut bientôt se livrer à l'extrapolation, puis à l'anticipation lorsque les discontinuités se firent plus franches. Mais la difficulté s'accroît : on est aujourd'hui à la*

[6] *« La géographie de l'espace-temps élaborée par Hâgerstrand attire notre attention sur quelques-uns des facteurs mis en jeu par une telle exigence. Il y a encore quelques siècles, dans toutes les cultures, les communautés qui affichaient un haut degré de disponibilité de présence étaient des groupes de personnes qui vivaient à proximité les unes des autres. La « corporalité » des agents, les limitations de leur mobilité corporelle dans les trajectoires de la durée de l'activité quotidienne, et les propriétés physiques de l'espace garantissaient cette proximité. A cette époque, les moyens de communication étaient toujours identiques aux moyens de transport. ...La mécanisation des moyens de transport fut le principal facteur qui rendit possibles les formes spectaculaires de convergence spatio-temporelle signalées plus tôt et qui sont typiques de l'ère moderne. »* (Giddens A., 1987).

nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficiles à décrypter» (Lagadec P., 1991)

Le temps des périodes stables semble donc révolu. « *Une des caractéristiques de la nouvelle économie mondiale est la stupéfiante profondeur, largeur, et diversité des interactions et des transactions réalisées chaque jour par les participants. La tourbillonnante dynamique propriété de ces interactions et transactions réalisées chaque jour dans le monde et qui est toujours en croissance rapide » (*Horne J. F., 1997).

Les entreprises sont donc entrées dans l'ère du management de la complexité et cela les oblige aujourd'hui à être encore plus attentives à l'évolution de ses marchés, à leur transformation et à s'ajuster dans le bon « timing » : *« Dans les environnements à rythme rapide, les opportunités se déplacent rapidement, et quand une entreprise est derrière, il est difficile de rattraper l'opportunité. Il faut rester dans le rythme de l'environnement ».* (Eisenhardt K. M, 1989). Donc il leur faut être capable d'apprendre très vite à présent : « *Tant que l'environnement demeure stable, l'entreprise connaîtra incontestablement une grande prospérité. Mais dès que commencent les perturbations il faut être à même de beaucoup apprendre et vite.* ». (De Geus A., 1997).

Si, comme nous l'avons vu, l'environnement est amené à changer périodiquement et de plus en plus fréquemment, il en est de même des organisations. Elles doivent savoir le faire en considérant aussi qu'elles ont, pour réaliser ces ajustements, atouts ou contraintes venant de leur propre évolution au fil du temps.

1.2. Evolution et configurations organisationnelles

Face à cet environnement qui alterne périodes de stabilité et de plus en plus souvent périodes de turbulence, l'organisation doit être capable de bien s'ajuster, que les changements soient subis ou choisis.

Les modèles de l'évolution de l'organisation sont nombreux : Van de Ven AH. et Poole M.S.[7], Quinn R.F. et Cameron K.S.[8] , Greiner L.E. [9] et Chandler A.D. [10] dans Desreumaux A. (2005) et Mintzberg H. (2004) [11]. Ils se résument globalement à l'enchaînement de quatre à cinq étapes successives de changements stratégiques et organisationnels parfois entrecoupés de crises graves vécues entre chaque passage d'une étape à l'autre (Naissance, Croissance, Extension Exploitation et pour certaines théories Décès ou Renaissance)

Ces changements organisationnels induits par la croissance de l'entreprise avec le temps sont à rapprocher également des configurations organisationnelles à ajuster en fonction des types d'environnement tels que relevés par les théoriciens de la contingence. « *Les théoriciens de la contingence ont été les premiers à essayer d'établir une relation entre certains traits de la structure d'une organisation et certaines caractéristiques de l'environnement »* (Mignon S., 2001). Ces théories provenant pour les plus connues de :

- Burns T. et Stalker G.M. (1961) [12] qui relient une plus ou moins grande prédictibilité des environnements et une structure plus ou moins mécaniste/bureaucratique (versus organique) ;
- Emery F.E et Trist E.L. (1965) qui ajustent l'organisation en fonction de quatre types d'environnement selon leurs degrés de changements et la prévisibilité de leurs orientations (« calme et dispersé », « calme et groupé », « perturbé et réactionnel », « turbulent »);

---

[7] Van de Ven A.H. et Poole M.S., «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Revie*w, Vol.20, n° 3, 1995.
[8] Quinn R.E.et Cameron K.S., « Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence», *Management Science*, 29/1, 1983.
[9] Greiner L.E., « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, july-august, 1972.
[10] Chandler A.D., Strategy and structure, 1962,The MIT Press; The visible hand – The managerial revolution in American business, 1977, The Belknap press of Hardvard University Press; Scale and scope, 1990, The dynamic of industrial capitalism, Harvard
[11] Mintzberg H., « *Le management : Voyage au centre des organisations* », Editions d'Organisation
[12] Burns T. et Stalker G.M., 1961, «*The Management of Innovation*», Londres, Travistock, 2004.

- Woodward J. (1958, 1965) [13] qui relie la technicité de production et la structure organisationnelle la plus adaptée (organisation mécaniste/bureaucratique et grandes séries sont par exemple en adéquation) ;
- Lawrence P.et Lorsch J. (1967) [14] relient quant à eux les structures à la plus ou moins grande stabilité de l'environnement (la stabilité des environnements s'associe aux organisations mécaniste/bureaucratique, l'instabilité à des structures de type projet, équipe pluridisciplinaire…) ;
- et enfin Perrow C. (1967, 1970) [15] qui, par une vision plus sociologique introduit des typologies reliant les techniques de production avec les structures de l'organisation et ses modes de fonctionnement (Voir Desreumaux A., 2005).

Nous voyons, à travers ces théories, l'importance pour l'organisation de bien connaître la manière dont ces différents paramètres de la configuration organisationnelle devront évoluer avec le temps et cela en corrélation avec sa propre évolution et celle de son environnement. Faute de ne savoir le faire à temps elle connaîtra une situation de crise qu'elle devra alors traiter efficacement pour ne pas disparaître.

Bien connaître son environnement et y adapter son organisation dans sa configuration ne suffit cependant plus en périodes de hautes turbulences ou les ajustements nécessaires deviennent trop fréquents et trop complexes. Les causes de ces désajustements de l'organisation avec son environnement sont aussi variées que la variété dont elle doit faire preuve en son sein pour trouver les réponses à temps (Ashby W. R., 1956)[16]. « *Le principe de la variété requise n'est pas un concept abstrait. Si un service ou une équipe n'arrive pas à reconnaître les changements dans son milieu, à les absorber et à composer avec eux, son évolution et sa survie sont peu probables.* » (Morgan G., 1999).

---

[13] Woodwards J., Management and Technology, Londres, HMSO, 1958; et Industrial Organization : Theory and Practice, Londres, Oxford University Press, 1965.
[14] Lawrence P.et Lorsch J., "Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration, 1967.
[15] Perrow C., "A framework for the comparative Analysis of Organizations, American Sociological review Vol32 et, 1970, Organizational Analysis : a sociological view ; Tavistock, 1967, .
[16] AshbyW. R., *An Introduction to Cybernetics*. New York: John Wiley and Sons, 1956.

S'adapter vite et bien à son environnement, cette congruence (« Fit [17]») est donc une question de survie. Cela nécessite de savoir gérer des contraintes paradoxales comme par exemple d'avoir pu acquérir avec le temps des ressources (financières, compétences ...) suffisantes pour gérer efficacement ces phases de changements, et parallèlement savoir continuer à faire preuve de flexibilité organisationnelle pour réaliser les changements attendus, là où le temps a plutôt contribué à rigidifier l'organisation : « …*l'organisation peut être confrontée à des évolutions plus ou moins fortes du contexte originel qui a vu son succès initial. La question se pose alors de sa capacité à percevoir les signes de ces changements, à les interpréter, et enfin à en tirer des actions adéquates. De la même manière, si les succès nourrissent l'inertie de la firme, on peut se demander si les échecs sont symétriquement les points d'inflexion de la trajectoire stratégique.* » (Laroche H. et Nioche J.P., 1998)

La littérature distingue deux types de changements pour réaliser ses adaptations : les changements de premier ordre (ajustements mineurs) et de second ordre (altération fondamentale des agencements)[18] (Argyris C. et Schön D.A., 1978)[19]. Les changements de premier ordre sont réversibles et on les trouvera plutôt dans les périodes de croissance de l'organisation et de stabilité environnementale, alors que les changements de second ordre sont plutôt irréversibles (définissant une nouvelle vision stratégique, une nouvelle structure, une nouvelle culture et une redéfinition des compétences et du management) et sont requis plus souvent dans ces environnements tumultueux et/ou lors d'une crise grave.

Les adaptations de l'organisation nécessaires à sa survie seront plus ou moins facilitées au cours de leur trajectoire par l'importance des réserves accumulées avec le temps. Ces réserves prennent deux formes essentielles et complémentaires dans leur gestion par les managers : les réserves en capital (financiers, matériels…) et en capital-savoir (la connaissance et les compétences). Ce sont effectivement selon De Rosnay J. (1993), les deux

---

[17] *« Ecole de la conception : idée essentielle de conception de la stratégie : la congruence, « fit » en anglais entres les facteurs externes et les facteurs organisationnels.»* (Mintzberg H., 1994).

[18] *« Les changements de premier ordre, qui sont des ajustements mineurs ne modifiant pas le cours d'un système, des changements de second ordre qui correspondent à une altération fondamentale des agencements (par exemple le passage d'une configuration organisationnelle à une autre) »*. (Desreumaux A., 2005)

[19] Argyris C. & Schön D.A., *Organizational Learning : A Theory of Action Perpective* Reading, MA :Addison-Wesley, 1978.

possibilités offertes aux entreprises pour absorber ces inévitables erreurs internes et décalages environnementaux : *« Les producteurs et les consommateurs ont la possibilité de stocker dans deux grands réservoirs, soit de la monnaie (résultant d'un travail présent ou passé) : c'est la création du capital ; soit de la connaissance : c'est la création du « capital-savoir ».* Ces ressources et compétences de réserves apparaissent comme un facteur d'influence positive en faveur de la pérennité de l'entreprise d'après Välikangas L. (2007) : « *A cause de leur habilité à accumuler des ressources comme « buffer », les grandes corporations mettent longtemps à mourir (Meyer et Zucker, 1989)* » faisant là un lien identique à celui fait par Reilly A.H. (1993) lorsqu'il explicite l'influence du facteur taille vis-à-vis de la sécurité de l'organisation *« Mais d'un autre côté la petite taille a un capital financier petit et peu de réserves de ressource (Slack). Alors qu'une grande taille est assimilée à la sécurité, avec des procédures de gestion de crises, et plus de ressources (Meyer, 1982 ; Kanter, 1983.)* », mais en soulevant toutefois le caractère contraignant qui en résulte aussi : « … *Une faible taille permet des décisions rapides et un staff plus proche permettant une meilleure communication. Et la grosse taille amène complexité de coordination, objectifs divers, …* » Il dégage ici le concept d'inertie organisationnelle, contrepartie à payer pour l'acquisition des ressources de réserve avec le temps et durant la croissance. Durée de croissance d'autant plus importante qu'elle engendrera l'augmentation de la taille de l'entreprise, de sa rigidité dans ses fonctionnements et donc des facteurs d'inertie de plus en plus importants. Ces facteurs d'inertie nuisent à la flexibilité de l'organisation, flexibilité [20] (Reix R., 1979) qui est l'une des réponses possibles pour favoriser cette indispensable adaptation aujourd'hui des organisations. Mais, et on vient de le voir à travers un premier exemple, encore faut-il pour obtenir cette flexibilité, savoir identifier et lever bon nombre d'antagonismes qui touchent aux fondements de l'organisation. Illustrons ces antagonismes par quelques nouveaux exemples :

- Les dirigeants éprouvent de grandes difficultés à remettre en cause, voire à abandonner la poursuite de l'exploitation des ressources ou compétences ayant fait leurs succès stratégiques passés : « *Paradoxalement, toutefois si la « machine » est parfaitement au point et en harmonie avec son environnement, elle peut s'élever sur les ailes d'Icare et triompher de tout*

[20] Reix R., *La flexibilité de l'entreprise*, cujas,1979.

ce qui l'entoure. Ses succès fulgurants sont impossibles à oublier et incitent ses dirigeants à tenter sans cesse d'aller plus haut. » (Miller D., 1993). L'entreprise doit en effet avoir le courage, par exemple, d'arrêter définitivement une usine de production qui n'est plus rentable, un site géographique commercial devenu déficitaire, une offre produit dont les volumes de ventes sont en berne...

- Les décideurs éprouvent de grosses difficultés à réattribuer les ressources (financières, humaines…) différemment de l'habitude et hésitent à les retirer à certains afin de les réattribuer à d'autres pour développer d'autres domaines d'activités stratégiques. Cela est effectivement perçu comme une forme de sanction.
- Avec le temps la structure se solidifie pour gagner en efficience sur une activité maîtrisée et cela : en augmentant le nombre et la précision des procédures opérationnelles et leurs contrôles, en formalisant rigoureusement leurs déroulements à savoir les « inputs et outputs » attendus par chaque activité et donc par chaque service. Les conséquences de cette efficience sont le manque de mobilisation, de motivation et d'efficacité pour ces services à traiter des évènements inattendus car non répertoriés dans le quotidien qui doit être prioritairement bien géré. L'inattendu fait qu'aucune procédure n'est alors applicable avec un succès garanti. La bureaucratisation et la formalisation extrême des comportements avec le temps, contribuent donc à la rigidité organisationnelle. La formalisation administrative a tendance à conforter progressivement les pouvoirs politiques en place et accroître peu à peu leur pouvoir. La boucle de résistance aux changements est ainsi renforcée progressivement et de manière mécanique : « *les administrateurs sont enclins à demander la mise en place de systèmes formalisés afin de renforcer leur propre influence* ». (Mintzberg H., 1994).
- On peut également citer un autre exemple d'habitude à modifier comme celui de la planification stratégique qui après avoir eu ses heures de gloire en des temps plus stables peut participer en réalité fortement à l'inertie de l'entreprise. William Newman (1951) l'écrivait déjà en 1951 : « *La création de plans anticipés a tendance à rendre l'administration inflexible, plus les plans sont détaillés et couvrent un domaine large, plus l'inflexibilité est grande. Une stratégie est formulée pour diriger des énergies dans une certaine direction ; l'inertie est par conséquent non seulement un résultat inévitable mais aussi le résultat qui est désiré.* » (Mintzberg H., 1994). Jusqu'à quand faut-il continuer à suivre la planification stratégique (il faut une certaine persévérance pour réussir et il ne faut pas renoncer à la première difficulté) et à partir de quand doit-on l'arrêter et changer de trajectoire (ne pas s'entêter) ? C'est souvent à travers l'arrivée d'une crise que l'organisation apporte la réponse.

- La culture d'entreprise doit se développer car, partagée par chacun dans l'organisation, elle permet l'unité et la cohérence des actions collectives sans que ne soit besoin forcément de spécifier les objectifs à atteindre, la manière de les atteindre… et vice versa. C'est du partage des expériences collectives, de leurs succès ou leurs échecs que naît la culture d'entreprise. La culture se développe avec le temps en excluant souvent ce qui ne lui ressemble pas. Mais c'est aussi peut-être de ces exclusions dont aurait besoin l'organisation justement pour mieux comprendre les réponses devant être apportées aux questions nouvelles posées par les crises.

En résumé de ce premier chapitre, nous avons vu que la complexité grandissante des environnements les rende turbulents et nécessite pour l'organisation des capacités de flexibilité importantes pour qu'elle soit capable de s'adapter beaucoup plus vite et plus souvent qu'auparavant. Cette adaptation vitale est difficile à obtenir car elle nécessite la résolution d'antagonismes présents dans l'organisation.

De cette flexibilité dépendra pourtant la pérennité de l'entreprise. Pérennité si difficile à obtenir depuis toujours selon De Geus A. et Mignon S. « *Dans certains pays, 40% des entreprises créées ne tiennent même pas dix ans avant de disparaître. Selon une étude récente, la longévité moyenne de toutes les entreprises –grandes, moyennes, petites – du japon et de nombreux pays européens est de 12,5 ans seulement*. » (De Geus A., 1997). « *L'espérance de vie – de l'enregistrement de sa naissance à sa disparition dans les registres officiels – d'une entreprise (en tant qu'institution) est de l'ordre de douze ans (toutes tailles et tous pays Européens confondus).* (Mignon S., 2001).

Les champs théoriques de la performance et de la pérennité permettent de relever certains facteurs favorisant positivement la survie de l'entreprise en l'aidant à mieux évoluer dans ces environnements tumultueux, mais ils ne nous éclairent pas plus sur la manière précise de le faire et d'éviter les crises ou leurs conséquences comme savent pourtant le faire depuis longtemps certaines organisations comme les organisations « hautement fiables », les « HRO » (High Reliability Organisation). Explorons à présent ce champ théorique qui est parmi l'un des tout premiers à avoir utilisé le terme de résilience organisationnelle.

1.3. Les organisations hautement fiables

Les organisations hautement fiables sont plus communément appelées les « HRO » (High Reliability Organisation) ou OHF (Organisation Hautement Fiables). Leurs modes de fonctionnement ont plus particulièrement été étudiés dans le cadre de travaux portant sur la gestion des technologies complexes et des accidents normaux et sur la fiabilité et la gestion de crise. On pourra se référer plus particulièrement à : Perrow C. (1994)[21], Shrivastava P. (1986) [22] ; Starbuck W.H. et Milliken F.J. (1988)[23], Roberts K.H. (1990)[24], Roberts K.H. and al. (1994), La Porte T.M. (1988)[25], Rochlin G.I. (1993)[26], Weick K.E. (1987), Weick K.E. et Sutcliffe K.M., et Obstefeld D. (1999), Suttcliffe K.M. (2003), Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007). Les HRO diffèrent dans leur management de la performance de celui des entreprises traditionnelles, en ce sens que pour elles la fiabilité est un impératif quotidien et en est la priorité managériale[27] . Leur fonctionnement d'apparence serein est rendu difficile par les environnements technologiquement complexes dans lesquels elles évoluent et qui n'admettent que difficilement le droit à l'erreur (le nucléaire, les transports aériens, l'aérospatial, la chimie, le médical,…). La fiabilité est donc pour ces entreprises, plus que pour toute autre, source première de performance et cela, au-delà de la productivité.

Si les HRO étaient initialement le domaine de recherche réservé de la gestion des risques et de la gestion de crise, ces terrains particuliers sont progressivement utilisés pour ouvrir de nouvelles pistes de réflexions au management des entreprises plus traditionnelles (comme le management de la fiabilité et de la résilience).[28]

Toutefois il faut rester prudent dans ce qu'il faut retenir et réutiliser de ce qu'enseignent les HRO et leurs expériences. Leur capacité à aller au-delà de la normale pour développer leur

---

[21] Perrow C., Accidents in high risks systems. Technology Studies, 1(1), p.1‑20, 1994.
[22] Dans Forgues B. (1993)
[23] Starbuck W.H. & Milliken F.J., Executive Perceptual Filters : What they notice and how they make sens. D.Hambrick, The executive Effect : Concepts and methods for Studying Top Managers, JAI, p.35‑65, 1988.
[24] Dans Roux-Dufort C. (2003a)
[25] Dans Roux-Dufort C. (2003a)
[26] Dans Forgues B. (1996)
[27] *« La haute fiabilité opérationnelle est le résultat le plus important pour ces organisations. »* (Roberts K. H. and al, 1994).
[28] *« Les champs habituellement couverts par la résilience et la fiabilité sont les organisations à haut risques (HRO) et les accidents majeurs (failles organisationnelles).»* (Hollnagel E., Journé B. et Laroche H., 2009)

résistances aux imprévus via les procédures, les formations, les entraînements, les simulations et la redondance des installations peuvent cependant, comme nous l'avons vu précédemment, être autant de contraintes qui demain vont restreindre l'innovation et les capacités à sortir de ces schémas lorsque l'imprévisible et l'inimaginable se produisent.

Il faut retenir des fonctionnements des HRO cette capacité à être surentraînées, à remarquer plus vite que d'autres l'incident, l'anormal, le nouveau et à être ensuite capables d'agir et d'apprendre très vite pour contenir rapidement ces évènements imprévus. C'est en tout cas ce qu'il ressort de la culture des HRO et c'est certainement la caractéristique qui nous intéresse le plus pour avancer un premier pas vers la résilience organisationnelle : « *Les HRO répondent à la perturbation avec de nouveaux apprentissages et une expérience plus large qui préserve la flexibilité. ... Les systèmes résilients, ne combattent pas l'imprévu avec de plus grandes défenses mais en élaborant des réponses plus élaborées.* » (Suttcliffe K.M. et Vogus T.J., 2003).

Contrairement aux entreprises traditionnelles qui se focalisent plus sur leurs réussites et leur succès et qui donc cherchent à améliorer sans cesse leur performance pour cela, les HRO se focalisent aussi sur leurs échecs pour en découvrir les raisons afin d'apprendre à ne plus les reproduire : « *Les HRO comme la plupart des organisations sont capables simultanément de croire et de douter de leurs expériences passées (Weick, 1969 ; 1979)* ». (Weick K.E., Sutcliffe K. M. et Obstfeld D., 1999). Leur performance est plutôt mesurée par la baisse des erreurs/échecs que par l'augmentation des succès/réussites, et cela en poussant parfois la logique jusqu'à commémorer les grandes erreurs : « *Il est à noter aussi que dans une optique culturelle et symbolique, l'accent est mis sur la commémoration et sur le rappel des crises antérieures pour maintenir dans les organisations la conscience de leur vulnérabilité*. » (Roux-Dufort C., 2003b). Comparativement, les entreprises traditionnelles préfèrent l'oubli, le déni de responsabilité voir l'arrogance de penser qu'aucun incident ne peut leur arriver et que cela n'arrive qu'aux autres (Roux-Dufort C., 2003b).

Un second point important soulevé par Weick K.E. (1987) sur la culture particulière développée par les HRO concerne leur capacité à prendre des décisions dans des contextes instables, turbulents et donc changeants. Et cela, grâce à leur capacité d'agir différemment, beaucoup plus rapidement qu'à la normale et à refaire très vite sens de l'anormal rencontré

pour pouvoir à nouveau prendre les décisions qui s'imposent : *Quand les environnements deviennent instables, alors les gens doivent d'abord faire sens de la situation pour savoir ce qui doit être décidé… »* (Weick K.E., 1987). C'est ce qu'il appelle la culture du sens, culture qui permet de gérer l'ambivalence entre les décisions rationnelles et centralisées (propice à une meilleure exploitation des environnements stables et facilement lisibles) et les décisions décentralisées (indispensables pour permettre l'identification des changements et l'expression des expertises au plus près des lieux où se situent les perturbations) tout en permettant dans les deux cas d'assurer l'équilibre et la cohérence du collectif dans les actions et choix décisionnels : *« Faire sens est une question de culture …la culture permet cependant la décentralisation par les normes tacites permettant la coordination à distance de manière automatique»* (Weick K. E., 1987). Selon Weick K.E., la capacité à savoir redonner sens à l'inconnu pour éviter de rester figé et de n'avoir aucune réponse ou aucune idée sur la façon d'agir est plus affaire de culture que de logique et de rationalité déterministes. L'inattendu est autre chose qu'un simple couple cause-effet lorsque nous sommes face à de la complexité.

Certes, nous pourrions penser que devant cette complexité grandissante, l'entreprise éprouvera des difficultés croissantes à faire face à son destin. Alors comment peut-on expliquer que les HRO, non seulement continuent à exister, mais qu' en plus elles connaissent encore moins de situations de crises dévastatrices que tant d'autres secteurs d'activités d'apparence plus maîtrisables (comme les banques et autres industries lourdes ancestrales telles l'industrie automobile, l'habillement, ...). C'est que, contrairement à ces dernières, les HRO ont fait de la fiabilité une valeur culturelle stratégique majeure et que chaque entité doit la décliner de manière opérationnelle et pratique dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise. Ces stratégies, profondément ancrées dans la culture d'entreprise des HRO, peuvent se résumer par : la vigilance sécuritaire, l'entraînement à la réaction et l'apprentissage de l'apprentissage. « *Prendre en charge la gestion des crises au niveau stratégique impose d'instaurer des mécanismes de coordination et d'intégration au sein de l'entreprise. Ces mécanismes permettent de rendre cohérente, opérationnelle et efficace la gestion d'une situation de crise lorsque celle-ci éclate. Intégrer la gestion de crise comme pratique d'entreprise, par exemple l'intégration dans les programmes de qualité totale, dans la stratégie, dans la gestion de l'environnement, de coordonner les efforts de prévention de préparation, de réaction et d'apprentissage.* » (Roux-Dufort C., 2003b).

La compétence distinctive des entreprises à haute fiabilité ne réside pas tant dans la capacité de leurs processus opérationnels à savoir maîtriser ce qui ne peut l'être (l'incident est imprévisible), ou dans leur capacité de vigilance extrême [29], ou encore dans leur capacité à réagir vite grâce à l'entraînement [30], que dans leur capacité d'apprentissage en quasi temps réel pour vite contenir l'incident puis le maîtriser : *« Malgré tout, les catastrophes sont rares, (Robert 1990, Rochlin, 1989) ont tenté de savoir pourquoi via l'étude des HRO…Grâce à l'entraînement des acteurs et la redondance des éléments de sécurité pour faire face à la complexité. »* (Forgues B., 1996). Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007) attribuent en partie ces compétences des HRO aux qualités individuelles et collectives des individus de l'organisation :

- à ne pas se contenter uniquement des succès connus et reconnus ;
- à accepter les situations nouvelles et risquées non comme des situations contraignantes mais comme de fabuleuses nouvelles aventures ;
- à ne pas se lamenter des mauvais constats sur les prédictions et planifications qui se sont finalement avérées irréalistes dans les faits ;
- à ce que les hommes à plus grand leadership ou pouvoir hiérarchique acceptent parfois de contester le bienfondé de leurs propres décisions.

Tomber sur l'inattendu ne devient plus une erreur stratégique (de n'avoir pas su bien planifier) qui peut provoquer potentiellement une crise, mais devient une opportunité unique d'apprentissage. C'est la faculté d'acceptation (questionner l'impensable plutôt que de feindre l'incompréhensible) de ces situations nouvelles et variées qui, par la capacité d'apprentissage d'une part et la capacité à transférer rapidement les ressources humaines, financières au bon moment et aux bons endroits (où la situation l'exige), font des HRO des entreprises à compétences distinctives. Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007) parlent même à ce stade d'engagement stratégique des HRO dans la résilience à savoir le fait de prédire et « *d'assumer qu'ils seront surpris et sont concentrés à développer les capacités à réagir vite. Cela veut dire qu'ils développent la connaissance, la capacité de faire de rapides feedback, d'apprendre*

---

[29] *« Une alarme signalant un évènement incompréhensible et inimaginable ne peut être vue, parce qu'elle ne peut être crue. Perrow (1984).»* (Forgues B., 1996)

[30] *« La préparation à la crise (prise de conscience pour se familiariser et améliorer sa rapidité de réaction et la qualité de la réponse le moment venu). Mitroff et Pearson (1993). Il ne s'agit pas de préparer un scénario (planification) sinon lequel choisir ? »* (Forgues B., 1996)

rapidement, de communiquer vite et avec précision, d'expérimenter la variété, d'acquérir l'habilité à recombiner les réponses organisationnelles déjà répertoriées, mais aussi de se conforter dans l'improvisation. ».

1.4. Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre que les environnements sont devenus plus complexes et plus turbulents, ce qui rend l'alignement organisationnel des entreprises plus difficile. Les organisations HRO sont bien armées pour faire face aux crises grâce à leurs qualités de vigilance, de remise en cause des acquis, d'apprentissage et de résilience. Si la littérature théorique sur les HRO est l'une des premières à avoir abordé le terme de la résilience organisationnelle, aucun auteur n'en aborde l'étude précise et de manière détaillée pour nous aider à mieux la comprendre. C'est l'objet du chapitre suivant que de rassembler ce qui a déjà été défini par plusieurs d'entre eux et d'en proposer une synthèse.

2. *La résilience organisationnelle*

2.1. La résilience organisationnelle : définitions existantes

La résilience est un terme initialement emprunté à la physique, à l'informatique, à la biologie et que l'on retrouve également en écologie, en économie, en psychologie de l'individu et aussi maintenant en stratégie. Nous proposons ci-dessous une synthèse de leurs différentes définitions :

Tableau 2 : Définition du concept de résilience

Champs	Définition
Physique	« *La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux, élasticité qui leur permet de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, il se déforme ou casse.* » (Richemond A., 2003).
Informatique	« *..la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs.* » (Koninckx G., Teneau G., 2010)
Biologie	*…aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. ….La biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation*. (Altintas G., 2007)
Ecologie	« *…En écologie, « la résilience exprime d'une part la capacité de récupération ou de …régénération d'un organisme ou d'une population, et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation* ». (Koninckx G., Teneau G., 2010)
Economie	« *La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent.* » (Paquet G., 1999)
Stratégie	« *La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique.*» (Hamel G. et Välikangas L., 2003).
Psychologie	« *Il s'agit du terme de résilience dont je donne à nouveau la définition : capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme.* » (Cyrulnik B., 2009)

Une première définition empruntée à Weick K.E. sur la résilience organisationnelle est la suivante : « *C'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres.* » (Weick K.E., 2003), mais il en existe bien d'autres même si la littérature sur la résilience organisationnelle reste encore très marginale dans les champs académiques de la gestion, du management, de la stratégie et des théories des organisations.

L'ouverture du concept à des études à part entière est maintenant chose faite[31]. Elle a débuté et se densifie depuis quelques années sur certains domaines particuliers comme la gestion des accidents et des crises et plus précisément autour de ce qui concerne la gestion des risques (Vaughan D., 1996), la fiabilité et la sécurité (Weick K.E. et l'école de Berkeley). Le concept de résilience organisationnelle commence à apparaître au côté des concepts traitant de la performance organisationnelle. On distingue à ce jour trois types d'approches paradigmatiques non disjonctives bien fournies qui traitent de la résilience organisationnelle : les approches cognitives (Weick K.E., Sutcliffe K.M., Roberts K.H., Coutu D. …), les approches systémiques et de l'ingénierie (Hollnagel E., Woods D.D. et Leveson N., Sundström G., Horne J.F., …), et les perspectives organisationnelles (De Geus A., Lengnick-Hall C. et Beck T., Sheffi Y.[32]…) et stratégiques (Hamel G. et Välikangas L., Sommers S.).

En France, les principaux auteurs qui ont traité de ce thème de manière centrale au niveau de l'organisation sont : Altintas G. et Royer I., Koeninckx G. et Teneau G., Tillement S. et Cholez C. et Reverdy T., Merminod V. et Mothe C. et Rowe F., Begin L. et Chabaud D., Bout L.

Reprenant la récente synthèse de Somers S. (2009), le concept de résilience organisationnelle a été étudié essentiellement dans les secteurs suivants : les hôpitaux (Mallak L., 1998), les

---

[31] *« Les champs habituellement couverts par la résilience et la fiabilité sont les organisations à haut risques (HRO) et les accidents majeurs (failles organisationnelles). Le dépassement de ce champ du risque a été effectué par D.Vaughan (1996) et KE. Weick, pour être intégrées dans le champ général de l'analyse des organisations. »* (Hollnagel E., Journé B. et Laroche H., 2009).

[32] Sheffi Y., 2007, The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, *The MIT press*

casernes de pompiers (Weick K.E., 1993), l'industrie (Coutu D., 2002 ; Hamel G. et Valinkangas L., 2003, Horne J.F.et Orr J.E., 1998), les entreprises hautement fiables HRO (La porte T.M., 1988 ; Roberts K.H. et La porte T.M., 1987 ; Weick K.E., Sutcliffe K.M. et Obstefeld D., 1999), et depuis peu dans le cadre de grandes catastrophes comme celle de l'attaque du World Trade Center (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003). Les travaux de Kendra J.M. et Wachtendorf T. (2003) et Somers S. (2009) nous confirment que définir la résilience organisationnelle est quelque chose de difficile : « *Ce que constituent la résilience et sa définition ont amené de nombreux débats (Klein, Nichools et thomalka, 2002), et semblent différer selon les disciplines (Longstaff, 2005 ; Sutcliffe et Vogus, 2003) et les unités d'analyse dans lesquelles elle est utilisée….* » (Somers S, 2009) ou encore : « *Mais définir la résilience s'est avéré difficile* » (Kendra L.M. et Wachtendorf T., 2001).

Si le concept de résilience organisationnelle semble facilement extrapolable à partir de celui de la résilience psychologique, il donne lieu à de multiples interprétations possibles qui posent de nombreuses questions. Par exemple : la résilience est-elle : une capacité ou un processus ? de résistance ou d'anticipation ? de survivance ou de rebond opportuniste ? de retour à la stabilité ou de changement de trajectoire pour l'organisation? La résilience est-elle obtenue grâce aux individus ? aux groupes ? à la stratégie ?, par adaptation de la structure organisationnelle ? Se produit-elle avec ou sans l'aide de son l'environnement ? La résilience se copie-t-elle ?, s'apprend- elle ? se transmet-elle ?

De nombreuses premières questions sont soulevées à travers ces quelques illustrations extraites des différents travaux réalisés par les premiers auteurs référents sur ce concept.

Nous présentons ci-dessous une synthèse des approches déjà énoncées sur la résilience organisationnelle :

Tableau 3 : Définition et approche de la résilience organisationnelle

Auteurs	Approche de la résilience organisationnelle
Hamel G. et Välikangas L. (2003)	Stratégie (d'anticipation et d'innovation permanente)
Hollnagel E. (2008)	Capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie.
Weick K.E. (1987, 1988),	Capacité de faire face et de réagir à des évènements perturbateurs, à l'origine de situations de crise
Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007)	Alors que l'anticipation encourage les gens à penser puis à agir, la résilience encourage les gens à agir et penser en même temps ou à agir dans le but de penser plus clairement.
Altintas G. et Royer I., (2009) **Weick K.E. (1993) ; Weick K.E. et al. (1999) ; Boin A. et McConnell A. (2007), Hollnagel E. (2008)**	*« …nous considérons la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience est la « capacité d'une organisation à garder ou 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 ».*
Weick K.E., Sutcliffe KM.., et Obstefeld D. (1999) ; Sutcliffe K.M. et Vogus T.J., (2003), Edmonson (1999)[33].	La résilience *fait référence à maintenir :* (a) un ajustement positif sous des conditions de challenge (b) la capacité de rebondir suite à des évènements fâcheux (c) la capacité de maintenir les fonctions désirées et les résultats au milieu de la pression.
Weick K.E. (1993)	L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, sur « *les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking* », voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement.
Crichton M.T. et al. (2009)	Comprendre que les défaillances peuvent arriver et anticiper leurs effets. Les leçons peuvent être apprises des crises pour améliorer la résilience de l'organisation.
Dekker S. (2008)	Intuitivement on pourrait penser qu'une crise est un signe d'un manque fondamental de résilience de l'organisation, indépendamment de l'efficacité de la réponse. Mais le management effectif d'une crise peut être un signe fort de la marque de résilience. Intelligence mesurable (potentiel de résilience) à détecter les dérives vers les défaillances pour prévenir les désastres.

[33] Edmondson A.C.,.Psychological Safety and Learning Behavior in Works Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, p.350‑383, 1999.

Auteurs	Approche de la résilience organisationnelle
Hale A. et al. (2008)	*La résilience restera purement académique si l'on n'est pas capable de mesurer et d'améliorer les qualités de résilience de l'organisation.*
Widalsky A. (1988) dans Somers S. (2009) Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003)	*Capacité de l'organisation à simplement rebondir à partir d'un évènement distinct, discontinu qui crée de la vulnérabilité et requiert une inhabituelle réponse. Capacité de s'adapter à des dangers non anticipés après qu'ils soient devenus manifestes. Selon cette voie, la résilience est simplement une réaction à une situation de crise et est considérée comme un modèle plutôt que comme une série pré-décrite d'étapes ou d'activités.*
Lovins (1982), noté par Wildasky A. (1988) et (Longstaff P., 2005 et Kanigel R., 2001) dans Somers S. (2009)	*La résilience se construit en maximisant la capacité de l'organisation à s'adapter aux situations complexes.*
Lengnick-Hall C.A.et Beck T.E. (2003)	*Mais quelques auteurs distinguent la passive résilience, la simple habilité à rebondir sans casser, à la résilience active, un effort délibéré d'être mieux capable de s'adapter à la surprise (Lovins et Lovins, 1982, noté par Wildasky, 1988).Dans cette perspective, la résilience est plus qu'une simple survie, elle contient l'identification des risques potentiels et les étapes proactives prises pour s'assurer que l'organisation prospère en face de l'adversité.* *La résilience organisationnelle est un mélange complexe de comportements, de perspectives, d'interactions qui peuvent être développées, mesurées et managées.*
Horne J.F. et Orr J.E., (1998) Sutcliffe K.M. et Vogus T.J. (2003)	*Ou comme une capacité à absorber les tensions et changements avec un minimum de rupture*
Roberts K.H. (1990)	Capacité d'une organisation à résister à une catastrophe via la résilience.
Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003, 2005)	Il faut penser anticipation et atténuation.
Mc Donald N. (2008)	Représente la capacité (d'un système organisationnel) d'anticiper et de manager efficacement les risques à travers l'adaptation de ses actions sur le système et les processus de façon à ce que les fonctions « cœur » soient effectuées dans une relation stable et efficace avec son environnement.
Chabaud D. et Begin L. (2010)	*La résilience associe 3 capacités :* *(1)L'habilité d'absorber les tensions et de préserver les fonctionnements malgré la présence de l'adversité.(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. *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.*
Koninckx G. et Teneau G. (2010)	*De nombreux éléments de la résilience mis en évidence au niveau individuel peuvent être transposés à l'organisation : voilà notre postulat de travail.* *Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteurs de déstabilisation ou de menaces non seulement pour l'individu, mais également pour l'organisation. Vécus sur des modes différents, ils peuvent prendre des allures de crise et atteindre l'identité organisationnelle. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée au cycle de vie de la crise. En effet, certains facteurs organisationnels sont favorables à l'enclenchement du processus de résilience.* *Perçus comme une opportunité, les événements perturbateurs interpellent l'organisation. Sous cet angle, les compétences et les ressources présentes sont sollicités pour aborder les bouleversements d'une manière particulière. Cette voie invite à explorer davantage la résilience. À côté des processus d'évitement privilégiant la stabilité ou le retour à l'équilibre, il existe d'autres processus plus indiqués pour évoluer vers de nouveaux équilibres ou vers l'innovation. La résilience peut nous aider dans cette voie.* *la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc contre vents et marées, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'organisation, et parfois même la renforcer.*
Bout L. (2008)	*La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après un désastre. Les notions d'apprentissage et de résilience sont indissociables.* *Une nouvelle approche consisterait à porter un regard différent sur la crise, éclairer nos pensées autrement : il faut pour cela tirer parti de l'expérience, avoir une vision plus optimiste, être acteur de la crise et en dégager les bénéfices à la fois cognitifs et organisationnels.*

La plus grande partie des travaux existants porte en fait sur les capacités stratégiques et organisationnelles que doit développer l'entreprise pour la préparer à faire acte un jour ou l'autre de résilience lorsque surviendra une période de crise. Quelques rares travaux abordent l'apprentissage post-crise de la résilience.

Très peu se sont attachés à comprendre le déroulement du processus de résilience dans le temps. La plupart des travaux existants ont étudié la résilience en termes de capacités à acquérir pour être à même de faire acte de résilience (et plus particulièrement dans des contextes d'activités nécessitant une parfaite maîtrise de la fiabilité et de la sécurité des fonctionnements de l'organisation).

La synthèse de ces travaux sur les capacités de résilience est l'objet du prochain chapitre.

2.2. La résilience organisationnelle : des premières réponses disponibles

2.3.1. *Liens entre résilience, performance, sécurité et fiabilité*

En nous référant aux écrits de Hamel G. et Välikangas L. (2003), la performance qui cherche à optimiser (faire plus, mieux, sans erreur et moins cher) les fonctionnements de l'organisation, ne pourra à terme dans cet environnement de plus en plus turbulent qu'engendrer plus de crises et encore plus de « recroquevillement » sur soi de l'entreprise.
En effet, la performance de l'organisation est habituellement obtenue parce que l'entreprise affecte prioritairement ses ressources pour renforcer ses fondations qui ont fait les succès d'hier et qui sont devenus la raison d'être de la création de l'entreprise (à travers sa vision et sa mission initiatique). C'est devenu l'ADN de l'entreprise et est ce qui permet sa permanence et sa stabilité (souhaitée).

La résilience doit trouver maintenant rapidement sa place dans cette chaîne génétique pour y introduire les gênes des indispensables et perpétuelles adaptations requises par l'environnement en mouvement grandissant : *« La résilience va devenir quelque chose comme un processus anatomique seulement quand les compagnies dédieront autant d'énergie à préparer de perpétuels renouvellements qu'à construire les fondations de l'efficacité opérationnelle. La résilience c'est résoudre le paradoxe entre l'implacable poursuite de l'optimisation et l'inquiétante exploration de nouvelles options stratégiques. »* (Hamel G. et Välikangas L., 2003).

Les entreprises exemplaires issues des anciens concepts de la division des tâches, de la mécanisation et de la production « au juste coût et juste à temps » étaient effectivement devenues avec le temps inattaquables pour tout nouvel entrant. Mais ces forces qu'elles ont développées en font à présent des proies idéales dans ces environnements devenus turbulents, la contrepartie à cette efficacité acquise entraînant effectivement un déficit en flexibilité et capacités créatives. (Horne J. F. et John F., 1998)

Selon Merminod V. et al. (2009), dans les environnements particulièrement risqués, l'objectif de fiabilité est antagoniste à celui de la productivité (concept souvent fortement associé à

celui de performance). Il faut en effet consacrer du temps et des moyens financiers et humains pour améliorer la fiabilité dans l'organisation. L'exigence des marchés, des clients et des fournisseurs devrait toutefois militer davantage en faveur des entreprises qui dépensent pour chercher à améliorer leur fiabilité. Cela contribue effectivement à une plus grande satisfaction client lorsque l'entreprise limite les défauts de ce qu'elle produit, respecte les critères qualité énoncés et respecte les délais par une meilleure maîtrise des processus de production et de livraison. Mais force est de reconnaître qu'en dehors de ces quelques aspects particuliers de la performance (plutôt de type qualitatif), les critères habituels (plutôt financiers de type rentabilité) sont privilégiés à la fiabilité car plus visibles à court terme aux yeux des propriétaires de l'entreprise.

Au-delà, l'un des objectifs de la résilience organisationnelle lorsqu'elle est associée à la performance est de permettre une meilleure maîtrise des petites dérives inévitables qui peuvent contribuer à une première fragilisation partielle de l'organisation. La course à la performance peut progressivement éroder les défenses et la sécurité de l'organisation selon Woods D.D (2008a), comme expliqué dans ses conclusions portant sur l'accident mortel de la navette spatiale Colombia (STS-107) : les objectifs de performance nouvellement assignés à la NASA ont fait augmenter la pression des équipes sur les résultats, ce qui a eu comme conséquence de diminuer les marges de fiabilité habituellement attendues (par manque de ressources financières). Selon lui : « *l'organisation du futur devra savoir arbitrer entre productivité et résilience face à l'incertitude* ». La performance et la fiabilité, pouvant être perçues comme antinomiques en période stable, ne peuvent plus l'être maintenant en ces périodes de turbulence. La résilience peut aider à trouver ce juste équilibre entre fiabilité et performance en élargissant celle-ci au-delà de la simple performance économique (Laroche H., 2006), la performance permettant ici à l'entreprise de pouvoir durer.

En même temps, la résilience trouve souvent sens lorsque les capacités d'adaptation vitales habituelles de l'organisation face à un environnement qui a changé semblent inopérantes au point de provoquer une crise, comme si ces changements avaient remis à zéro les connaissances et compétences de fiabilité acquises. Une fois la crise passée, l'organisation se sent alors moins bien sécurisée qu'avant la crise et l'acte de résilience (Hale A., Guldenmund F. et Goossens L., 2008). La résilience organisationnelle deviendrait donc un besoin permanent pour l'entreprise une fois que celle-ci s'est produite.

Depuis longtemps, le management de la fiabilité et de la sécurité a privilégié l'utilisation des ressources financières pour la surveillance et le contrôle (manuel ou automatisé) des individus de l'organisation, car leur attribuant une part non négligeable sur la création des erreurs et incidents dans les processus de production et de distribution[34]. La fiabilité et la sécurité ont longtemps privilégié l'invariance et l'anticipation. En périodes turbulentes, les qualités d'anticipation doivent davantage laisser place à celles de l'adaptation et donc de la variance dans l'organisation (Schuman P.R., 1993).

Les travaux sur la résilience doivent vite se développer car ils proposent une nouvelle forme de management de la fiabilité et de la sécurité ; Wreathall J. (2008) et Flin R. (2008) argumentent que seule la composante humaine permettra la vigilance et les capacités d'adaptation que les nouveaux états des environnements imposent à présent. Et selon eux, ceci s'imposera à tout type d'entreprise et tout type d'environnement, risqué ou non.

Fiabilité, sécurité et résilience ne sont pas forcément des concepts corrélés allant dans le même sens ; par exemple, un système sécurisé est forcément fiable et résilient ; un système résilient est sécurisé et évidemment fiable… Cela dépend en fait de la réalité de risque intrinsèque au cœur de métier de l'entreprise, de la réelle turbulence et complexité de l'environnement dans lequel il évolue, et des capacités sécuritaires intrinsèques préexistantes dans l'organisation. Nous explicitons ce dernier point en nous référant aux travaux de Hale A. et al. (2008). Ils justifient cela en prenant l'exemple du réseau routier qui connaît statistiquement peu d'accidents. On le considère donc comme sécurisé sans que de gros investissements pour le garantir ne soient nécessaires : « *En fait les participants au système routier gèrent les indices locaux et leurs interactions et évitent ainsi l'incident. Rien ne sert d'investir dans des systèmes sophistiqués techniques de contrôles centralisés du système*. ». Le système autoroutier est selon les auteurs très résilient, contrairement au système aérien ou au métro qui connaissent bien moins d'accidents mais que les auteurs estiment moins résilient

[34] *« Résilience : habilité du système d'anticiper et de s'adapter aux mauvaises surprises. Jusqu'à présent le paradigme dominant exprimait la sécurité comme la capacité du système à parer à l'erreur humaine et à maintenir cela par des normes et frontières .Dans ce paradigme, l'erreur peut être comptabilisée et minimisée par la mécanisation des tâches. »* (Hollnagel E., Woods D. D.et Leveson N. 2008)

que le système autoroutier. Pour le deuxième c'est parce que le nombre d'interactions potentielles entre les avions est bien moindre que celles entre les véhicules du réseau autoroutier et donc les accidents statistiquement moins probables. Pour le métro, par exemple, le système est selon eux peu résilient car le faible nombre d'accidents est en fait dû à des mesures de sécurité extrêmement sévères au sens où la sécurité passe avant les objectifs de performance que sont : « *les volumes du trafic et sa ponctualité (le trafic est stoppé à la moindre alerte)* ». Selon ces auteurs, la résilience n'amène donc pas forcément la sécurité et un système hautement sécurisé n'est pas forcément très résilient. La résilience doit donc permettre à l'organisation de garantir sa sécurité sans endommager ses objectifs de performance.

Concernant la fiabilité, on conçoit le fonctionnement en minimisant les probabilités de défaillance par connaissance a priori des causes possibles de dysfonctionnements ; en résilience, on admet que l'on ne connaît pas a priori toutes les configurations de l'environnement qui pourraient entraîner la défaillance du système (effet de complexité), donc on essaie de doter le système de capacités et de modes de régulation par auto-organisation pour pallier aux perturbations imprévues.

Précisons et questionnons plus avant cette différenciation entre anticipation et adaptation du point de vue de la résilience.

2.2.1. *La résilience comme phénomène d'anticipation ou d'adaptation ?*

Pour Altintas G. et Royer I. (2009), une organisation qui a réussi à se relever d'une crise serait moins résiliente que celle qui a réussi à éviter la crise : « *Suivant cette définition, toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence fait preuve de résilience mais faible dans la mesure où une plus forte résilience lui aurait permis d'éviter la crise*. » (Altintas G. et Royer I., 2009). La résilience serait donc pour eux associée à la capacité de l'organisation à éviter une crise, ce qui donnerait donc la priorité aux travaux qui se focalisent sur le management de l'évitement des incidents et sur l'étude des HRO, de leur culture de la

maîtrise des risques. Dans cette optique, la résilience serait alors le résultat d'un apprentissage organisationnel continu (Altintas G. et Royer I., 2009)[35].

Pour Hamel G. et Välikangas L. (2003), la résilience peut effectivement être une forme d'anticipation. Il l'appelle dans ce cas la résilience stratégique de l'organisation : *« La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique »* (Hamel G. et Välikangas L., 2003). La résilience stratégique requiert la faculté pour l'entreprise de savoir reconnaître que sa stratégie devra changer un jour et qu'elle le devra avant que « les circonstances ne vous y forcent » pour survivre.

D'autres auteurs comme Sommers S. (2009) énoncent que l'anticipation des incidents inimaginables n'est par essence pas possible et que les plans de crise (déroulé formalisé étapes par étapes des actions post accidents) sont alors inappropriés dans ces cas. Ils estiment que l'organisation ne peut pas anticiper les crises et leurs modes de résolution, mais par contre qu'elle peut développer sa propre capacité future à être prête à réagir vite et bien. Il introduit ainsi une notion de capacité potentielle de l'entreprise d'être résiliente demain, par le développement des facteurs de protection et la minimisation des facteurs de risques pour faciliter l'expression demain des mécanismes de la résilience organisationnelle.

Chabaud D. et Begin L. (2010) estiment que l'on ne peut parler de résilience si l'on parle de planification ou d'anticipation. Pour eux, la résilience n'est à étudier que dans les cas où l'entreprise est surprise et non préparée et qu'elle rebondit à chaque fois face à cet inattendu, là ou d'autres périssent : « *La résilience se réfère à une capacité de reconstruction continuelle* ».

---

[35] *« Dans les crises d'origine interne, les sources de résilience se focalisent sur l'optimisation du système de production pour éviter ou contenir l'incident (Weick, 1987 ; Rochlin, 1988 ; Weick, 1990 ; Roberts, 1990). Ainsi, le courant des organisations hautement fiables (HRO) montre l'importance de l'entraînement, de la simulation, de la redondance (Rochlin, 1988 ; Roberts, 1990), et d'une culture de conscience du risque et de vigilance collective (Weick, 1987 ; Grabowski et Roberts, 1999). Ces caractéristiques permettent à ces organisations d'apprendre de façon continue, y compris de quasi-accidents. La résilience en tant que capacité à éviter la crise est ainsi le résultat d'un apprentissage continu. »* (Altintas G. et Royer I., 2009).

Pour Burby R. et al. (2000), la sécurité se trouve dans la faculté de prévoir les dangers possibles et l'anticipation est alors son meilleur allié dans les périodes où l'ordre règne, alors qu'il caractérise la résilience comme un antidote aux dangers dans les périodes de chaos. Il la définit comme « *processus d'apprentissage continu qui est la nécessité première pour maintenir la créativité et l'adaptation en pratique* ». La sécurité est affaire de procédures, de règles et d'outils de contrôles contre la déviance et traduit l'importance de l'anticipation, alors que la résilience en ressent les limites et contraintes car elle empêche les gens de dérouler de nécessaires séquences d'improvisations attendues pour favoriser l'adaptation de l'organisation. (Dijkstra A., 2008).

Pour Schuman P.R. (1993), le maintien de la performance et de la fiabilité associées peut être atteint à la fois par l'anticipation, qui permet le maintien des normes optimisées de fonctionnement patiemment construites avec le temps, mais aussi par la recherche de la résilience : « *avoir du répondant plutôt que d'essayer d'éliminer l'imprévu serait la garantie de performance stable* ». La capacité de l'organisation à accepter et à savoir gérer les « mauvaises surprises » par un management plutôt orienté sur la « fluctuation que sur l'invariance » devient une compétence distinctive nouvelle, indispensable demain.

Les écrits de Schuman P.R. rejoignent, mais de manière plus académique, ceux de Dentz E. et Bailli G. (2005) : *« La résilience n'est pas la résistance. La cuirasse n'est pas le meilleur moyen d'assurer sa survie. Que peut un Rhinocéros contre une balle dum-dum ? La créativité c'est ce qui permet à un moment de renverser les valeurs et de convertir une contrainte en avantage. C'est ce que l'on appelle la créativité. Celle-ci n'est donc pas de l'ordre du fun mais de la survie* ». Pour eux ce n'est pas la force de la protection acquise avec le temps mais bien la capacité intrinsèque d'adaptation progressivement ancrée dans la culture de l'entreprise, la « richesse du génome » qui lui permettra de résister et même peut-être de se transcender au contact des crises. « *Il existe deux façons de concevoir l'avenir : la première consiste à l'envisager comme menace, la seconde comme opportunité de développement. Dans le premier cas, la stratégie consiste à renforcer la cuirasse, obturer les écoutilles et s'enchaîner à la barre du navire. Dans le deuxième cas, la stratégie est de se mettre à l'écoute, d'essayer de déceler les signaux faibles, les précurseurs des changements qui se profilent à l'horizon et de se doter d'une capacité d'accueil de l'avenir. »* (Dentz E. et Bailli G., 2005).

Il s'agit-là d'une vision bien plus « vendeuse » de la résilience. Mais si les résultats issus de cette capacité de résilience sont clairement énoncés ici, la façon de l'acquérir l'est moins. Elle part également d'un postulat qui tend à définir la résilience organisationnelle comme une capacité de l'entreprise que chacune pourra donc acquérir un jour, à partir du moment où sa connaissance en sera maîtrisée et transmise.

La résilience en tant que capacité ou processus ou bien simplement comme résultat fait encore débat de nos jours comme en témoignent Koninckx G. et Teneau G (2010), Hale A. et al. (2008) et Bout L. (2008). Selon Koninckx G. et Teneau G. (2010), une capacité est « *la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche*». Ce qui veut donc dire, si l'on considère la résilience comme capacité, qu'elle est potentiellement mesurable, capacité que l'on possèderait donc comme caractéristique et qui permettrait d'agir sur son environnement à un moment donné.

Une autre approche de la résilience serait qu'elle ne peut être que temporaire, non mesurable *a priori* car se construisant dans l'action au moment présent et dans l'interaction avec l'environnement : c'est l'approche processus dont seul le résultat permet d'en déduire que l'organisation a bien fait preuve de résilience à un moment donné dans une situation particulière de crise. Pour Hale A. et al. (2008) la résilience organisationnelle n'est pas une capacité innée ou que l'on acquiert à vie mais une faculté valable un temps, contextuelle et qui consiste à être capable de « naviguer au quotidien » près des zones à risques lorsque la situation l'y emmène. La résilience ne peut être une capacité ou, si elle l'est un jour, cela ne peut être qu'une capacité éphémère : « *La résilience est ainsi un processus dynamique de pilotage et pas un état de l'organisation. La résilience n'est donc jamais acquise et peut disparaître ou devenir inefficace en face d'une menace particulière.* » Hale A. et al. (2008).

Selon Bout L. (2008) : « *D'après la littérature, la question concernant la situation de la résilience en tant que processus ou capacité reste ouverte*. » et «*… selon le point de vue adopté, la résilience peut apparaître comme un trait de caractère, un concept, ou comme un processus évolutif ou encore comme le résultat de ce processus* ». Nous devons, à défaut de pouvoir le faire grâce aux connaissances scientifiques existantes, trancher sur cette question

d'aborder la résilience comme une capacité ou un processus et nous positionner pour poursuivre ce travail.

En nous référant aux travaux plus avancés sur le concept de résilience que l'on trouve dans le domaine de la psychologie de l'individu, nous avons tendance à considérer la résilience comme un processus dynamique faiblement maîtrisable même si nous acceptons parfaitement le fait que certaines capacités internes ou externe via l'environnement, favoriseront le déclenchement et le bon déroulement de ce processus. La capacité est donc pour nous une condition nécessaire mais non suffisante de la résilience organisationnelle. Nous préférerons donc au terme de capacités de résilience la terminologie de : « facteurs de protection (ou au contraire de risque) ». Il nous semble intéressant d'identifier et de décrire ces différents facteurs de protection ou de risques énoncés dans la littérature et présentés au niveau « organisation ».

2.2.2. *La résilience en tant que capacité : des facteurs de protection ou de risque*

Nous retrouvons dans la littérature référencée comme traitant de la résilience organisationnelle bon nombre de facteurs que nous avons déjà identifiés à travers la littérature portant sur la performance, la pérennité, les HRO (et synthétisée en annexe 1). Facteurs que nous avons choisis de regrouper sous cinq catégories : Stratégie, culture, structure, ressources et compétences, management. Ce découpage correspond en effet aux grandes préoccupations habituellement rencontrées en sciences de gestion.

La synthèse en est donc la suivante :

Tableau 4 : Résilience organisationnelle : Facteurs de risque

STRATEGIE : Facteurs de résilience	Auteurs
Activités stratégiques diversifiées	Hamel G. et Välikangas L. (2003), Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2005) ; Sheffi Y. (2007)[36], Altintas G. (2007), Bégin L. et Chabaud D. (2010).
Veille informationnelle environnementale	Sheffi Y. (2007), Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2005)
Tolérance pour les nouvelles idées, expérimentation de nouvelles activités	De Geus A. (1997), Altintas G. (2007)
Savoir renouveler ou abandonner les stratégies du passé	Bégin L. et Chabaud D. (2010).
Développer l'habileté à réinventer dynamiquement son cœur de métier	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Tester et expérimenter sur de petites échelles mais à grandeur nature des alternatives stratégiques	Hamel G. et Välikangas L. (2003)

STRUCTURE : Facteurs de résilience	Auteurs
Bonne circulation des informations et des connaissances	Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2005), Altintas G. (2007), Hamel G. et Välikangas L. (2003), Koninckx G. et Teneau G. (2010)
Structure flexible (peu centralisée et bureaucratique) favorisant l'adaptation	Sheffi Y. (2007), Altintas G. (2007), Somers S. (2009), Wildasky (1998), Hollnagel E., Woods D.D. et Leveson N. (2008)
Décentraliser et « dé-hiérarchiser » les structures de décisions	Hamel H. et Välikangas L. (2003), Ignatiadis I. et al. (2007), Schuman P. R. (1993)
La gestion fine de la contradiction entre : - la standardisation (résilience vue comme capacité d'anticipation par la routinisation de l'utilisation des procédures, la suppression de la variabilité par la formation et le contrôle, l'audit, et par	Mc Donald N. (2008) Merminod V. et al. (2009)

[36] Dans Altintas G. (2007)

l'automatisation), et l'autonomie : une démarche semi-structurée supportant cette gestion	
Capacité d'innovation laissée aux sous-unités organisationnelles, flexibilité dans leurs relations, rôle essentiel de l'échange d'information et de la communication entre elles. Laisser du jeu dans les relations.	Wildavsky A. (1988), Dentz E et Bailli G. (2005).
Savoir éliminer les filtres (manager senior) de la communication	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Qualité des connexions (communication) entre personnes, groupes	John F. Horne J. F (1997)
Juste équilibre des contrôles pour éviter les dérives tout en préservant l'adaptabilité rapide	Ignatiadis I. et al. (2007)
Définir et clarifier les rôles de la structure et apprendre à fonctionner avec des séquences de stabilité et de changements	Koninckx G. et Teneau G. (2010)
Reconnaître le travail d'équipe et la coordination	Mc Donald N. (2008)
Diviser et équilibrer la structure décisionnelle horizontalement et verticalement	Schuman P. R. (1993)

CULTURE : Facteur de résilience	**Auteurs**
La passion du travail et du résultat	Hamel G. et Välikangas L. (2003), Sheffi Y. (2007)
La fidélité client	Sheffi Y. (2007), Altintas G. (2007)
Culture de la vigilance individuelle et collective aux évènements inattendus et à la sécurité	Weick K.E. (1987) Grabowski M. et Roberts K.H. (1999) Rochlin G.I. (1988) ; Bierly P. et Spender J.C. (1995) Weick K.E. et Roberts K.H. (1993) ; Brion S. (2005)[37], Rochlin G.I. (1988) ; Bierly et Spender[38] (1995), McDonald N. (2008), Schuman P. R. (1993)
Système de valeurs partagées donnant du sens aux difficultés ou défis rencontrés.	Coutu D. (2002)
Culture à insuffler une attitude pro-active et axée sur la recherche de nouvelles solutions	Hamel G. et Välikangas L. (2003)

[37] Dans Merminod V., Mothe C. & Rowe F. (2009).
[38] Roux-Dufour C. (2003).

Savoir apprendre des leçons des chocs du passé et tirer parti des échecs.	Bégin L. et Chabaud D. (2010), Altintas G. et Royer I. (2009)
Identité organisationnelle : cultiver la différentiation tout en acquérant unicité et unité.	Dentz E et Bailli G. (2005).
Ménager le mélange des cultures différentes Protection de la déviance	Dentz E et Bailli G. (2005).
Encourager le partage et circulation des connaissances	Merminod V (2009)

RESSOURCES ET COMPETENCES : Facteurs de résilience	**Auteurs**
Accumulation des ressources financières pour faire face aux dépenses de crise pendant les périodes stables	Sheffi Y. (2007), Altintas G. (2007)
Pas de prise de risque avec le capital financier	De Geus A. (1997), Altintas G. (2007)
Compétences ingénieuses sachant bricoler des solutions nouvelles par assemblages nouveaux des ressources et compétences déjà acquises	Coutu D. (2002), Dentz E et Bailli G. (2005), Mc Donald N. (2008)
Posséder des ressources financières excédentaires (Slack) ou facilement mobilisables à l'extérieur grâce à des partenariats loyaux ou par une bonne réputation (soutien, prêt, assistance, alliance….)	Bégin L. et Chabaud D. (2010). Dentz E et Bailli G. (2005), Hoffer Gittell J. (2006), Schuman P. R. (1993)
Avoir des excédents de ressources humaines (slack de ressources)	Schuman P. R. (1993)
La compétence ne doit pas censurer l'étonnement et l'acceptation mutuelle des compétences opposées, ne pas cloner l'entreprise par des compétences similaires, accepter la diversité	Dentz E et Bailli G. (2005).
Etre capable politiquement de réallouer les ressources différemment du passé.	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Développer et préserver les réserves relationnelles (travail d'équipe, relations de soutien et de compassion…)	Hoffer Gittell J., (2006)

MANAGEMENT : Facteurs de résilience	**Auteurs**
Respect de l'individu	De Geus A. (1997) ; Sheffi Y. (2007), Altintas G. (2007)
Créer et tester des routines de gestion de crise	Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2005), Altintas G. (2007)
Pragmatisme et optimisme mesuré	Coutu D. (2002), Dentz E et Bailli G. (2005).
Favoriser l'innovation, le temps et les moyens	Coutu D. (2002), Tillement

d'apprentissage et de l'amélioration perpétuelle	S. (2009)
Accepter et travailler par essais/erreurs	Wildavsky A. (1988), Dentz E et Bailli G. (2005).
Préparer les équipes aux situations d'urgence	Woods D. D. et Cook I. (2008)
Laisser aux équipes la capacité à dépasser les routines et règles organisationnelles	Dekker S. (2008)
Vérifier la réalité opérationnelle terrain par rapport à celle formalisée par l'organisation (procédure, schéma directeurs…)	Dekker S. (2008)
Cultiver une identité organisationnelle socle de la culture d'entreprise en racontant l'histoire de l'entreprise	Dentz E et Bailli G. (2005).
Permettre la prise de risque nécessaire à l'innovation et à l'expérimentation	Dentz E et Bailli G. (2005).
Ne pas laisser la stratégie uniquement aux mains des managers seniors	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Que les managers seniors aillent physiquement sur les terrains de crise et évitent le déni face aux crises	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Récompenser l'innovation, la prise de risque et la participation aux projets	Hamel G.et Välikangas L. (2003), Tillement S. (2009)
Récompenser les managers à succès mais les faire taire pour leur arrogance acquise par ces réussites	Hamel G. et Välikangas L. (2003)
Culture de l'engagement individuel et collectif et culture de la confiance	John F. Horne J. F (1997), Ignatiadis I. et al. (2007)
Accepter l'expression des émotions et l'intelligence émotionnelle dans les interactions	Koninckx G. et Teneau G. (2010)
Limiter la vulnérabilité au stress, développer la confiance de chacun, la capacité de tous à challenger les décisions	Mc Donald N., (2008)
Renouveler l'enthousiasme et la ferveur des équipes	Schuman P. R. (1993)
Accepter le management de la complexité	Tillement S. (2009)

La résilience est vue selon ces auteurs : soit en tant que capacité de l'organisation à éviter les crises ou à y résister, soit en tant que capacité qui favorise l'adaptation rapide pendant la crise. On citera, pour les premiers, une fiabilité obtenue par la définition et la mise en place de règles et autres procédures opérationnelles ainsi qu'une centralisation des contrôles et des décisions et la rigidité organisationnelle que cela induit. Pour les seconds, l'organisation doit développer au contraire la flexibilité et la créativité pour favoriser une nécessaire adaptation rapide. Notre approche n'est pas de trancher en faveur des uns ou des autres. Au contraire, nous voyons dans le concept de résilience organisationnelle un processus nécessitant le développement de facteurs de protection différents selon les périodes que traverse l'organisation (facteurs d'anticipation et de protection et facteurs d'adaptation) pour l'aider à mieux se dérouler.

D’autres travaux et d’autres visions ont été menés autour de ce concept de résilience organisationnelle, nous en avons identifié trois à ce jour : l’approche systémique de la résilience organisationnelle, une approche économique et l’approche « théorie de l’écologie des populations » qui toutes trois abordent la résilience à un niveau plutôt macro.

Ces trois visions complémentaires sont exposées dans les chapitres qui suivent.

2.3. La résilience systémique et écoenvironnementale

2.3.2. *La résilience organisationnelle sous l'angle systémique.*

Dans leur ouvrage collectif « Resilience Engineering. Concepts and Precepts » (Ashgate, 2008), Hollnagel E., Woods D. D. et Leveson N. et d'autres auteurs conviés, abordent la résilience organisationnelle sous l'angle de la systémique.

Pour Fujita Yushi (2008), un système est résilient s'il est capable de détecter rapidement ses déviances (de manière proactive ou adaptative) qui, par effet d'amplification, mettent la sécurité de ses fonctionnements internes en danger. Les déviances inévitables sont dues à la recherche permanente d'amélioration des performances du système (modification des techniques, des procédures, des effectifs, des stratégies …) qui créent alors des combinaisons/situations nouvelles dans les fonctionnements qui peuvent dégrader la fiabilité éprouvée avec le temps. Selon Fujita Yushi, aucun système ne peut être parfaitement fiable quand bien même les meilleurs « experts » tentent de définir des routines permettant d'accroître le contrôle de ces bons fonctionnements. Dans la réalité quotidienne les fonctionnements du système s'éloignent en fait assez souvent de ces routines prescrites par le management pour laisser place à celles satisfaisant les intérêts propres des individus et/ou des collectifs. Les individus cherchent naturellement à adapter et même parfois à contourner ces routines « officielles ». Mais c'est paradoxalement aussi la présence de l'individu dans le système qui va permettre le déclenchement de la résilience par sa potentielle capacité à observer et à communiquer dans l'organisation ces déviances du système.

Pour Hollnagel E. (2008), la résilience d'un système est ce qui lui permet d'assurer sa sécurité au-delà de son imperméabilité aux perturbations. Le facteur humain dans le système d'organisation est primordial pour la résilience. L'individu ou le groupe est capable de percevoir les changements internes ou externes dans le système, de s'y adapter et de faire les réajustements nécessaires à la poursuite des fonctionnements. C'est, par contre, cet ajustement qui peut être mauvais et finalement détruire le système. Pour cela il distingue trois modèles d'accidents engendrés par les perturbations :

1- le modèle des dominos (chaîne de causalité linéaire : un domino tombe et fait tomber le suivant…) : dans ce cas, la résilience du système est obtenue en empêchant les dominos de tomber ou en les espaçant suffisamment ;
2- le modèle linéaire complexe (gruyère suisse) : dans ce cas l'accident est structurel et résulte de barrières de sécurité insuffisantes au regard des actes non sécurisés des individus ; la résilience est obtenue alors par la capacité à maintenir les barrières fragilisées de défense pour qu'elles résistent ;
3- le modèle d'accident systémique : plusieurs accidents se produisent en même temps, interagissent et entrent en résonance. La résilience du système est l'habileté de s'ajuster efficacement plutôt que de résister ou d'éviter les menaces. Dans ce dernier modèle, l'auteur note le fait que la stratégie d'adaptation ne peut être programmée à cause des propriétés non déterministes des systèmes dynamiques complexes. Il associe ainsi la performance et la défaillance comme propriété émergente du système : la performance comme résultat des ajustements lorsque l'environnement est temporairement prévisible, et la défaillance lorsque l'environnement change rapidement, rendant ainsi non pas défaillantes les actions humaines dans le système mais simplement plus appropriées par rapport au contexte.

Hollnagel E. (2008) introduit la notion de « plus ou moins forte » résilience d'un système. Lui aussi considère plus résilient un système qui détecte, voire prévient très tôt, les déviances du système pouvant le mettre en péril. Sundström G. et al. (2008) étend la définition de la résilience aux capacités d'un système à être capable de reconnaître par lui-même que les conditions ont changé (Irregular reduced functionning) et à mettre en œuvre de nouveaux modes opératoires pour fonctionner d'une nouvelle façon et cela sans discontinuité. Ils distinguent 3 états possibles du système observables lors de sa résilience : l'état de bonne santé (les objectifs de performances sont atteints), l'état de mauvaise santé (comportements déviants de certaines parties du système), l'état catastrophique (la perte ou destruction d'une partie ou de l'ensemble d'un système).

Selon ces approches systémiques, il appartient donc à l'organisation de ressentir ces différents états du système, de reconnaître au mieux les boucles de rétroactions positives ou négatives qui rééquilibrent naturellement ou déséquilibrent temporairement ou définitivement le système (et qui nécessite donc des réajustements internes). Sundström G. et al. (2008) associent ainsi l'organisation résiliente à l'organisation apprenante capable d'un retour à l'état

de bonne santé. Levenson N. et al. (2008) confirme par exemple que la résilience d'un système est sa capacité à contrôler/maîtriser les boucles de feedback adaptatives pour éviter les effets d'amplification qui mettent en danger la pérennité du système organisation (selon eux, l'organisation est un complexe sociotechnique résultant d'un processus dynamique continu d'adaptation).
Ce qui crée l'accident est le mauvais contrôle ; les contrôles sont pour l'auteur : les directives managériales, les procédures, la politique, la culture de l'entreprise qui permettent de tracer la trajectoire de l'organisation. Un contrôle est la comparaison entre un état prévisible attendu et la réalité de l'état obtenu. Un changement d'environnement non prévisible issu de boucles systémiques complexes entre variables rendra alors inopérant le contrôle. Il faudra alors s'attarder plutôt à modifier le processus de contrôle et pas simplement se contenter de juger l'action comme mal réalisée. C'est selon lui l'un des principes importants de la résilience. Le second étant que le contrôle, qui compare la réalité des situations à celle attendue se fait très souvent par le biais de l'information (systèmes de « reporting »). L'entreprise résiliente est celle qui sait reconnaître la véracité et la qualité des informations.

Cette approche de la résilience par la maîtrise des contrôles dans des systèmes complexes est également partagée par Hollnagel E. et Woodds D.D. (2008) qui associent la sécurité d'une organisation non pas à l'une de ses propriétés mais à ce processus dynamique qui permet de ne pas perdre le contrôle et de continuer à fonctionner. Le manque de temps (rendant souvent la pro-activité systématique impossible), le manque de connaissances (le : « savoir comment faire ») et de ressources (le : « pouvoir le faire ») sont les handicaps principaux à la résilience.

La flexibilité du système et ses qualités adaptatives en sont les atouts. Les auteurs nous citent comme exemple les défaillances organisationnelles qui se sont produites lors du Tsunami : les procédures de sécurité étaient bien en place mais la vigilance dans les observations, l'analyse et la transmission des informations n'ont pas permis de conserver le système sous contrôle. Le système n'a pas été résilient tout en étant considéré avant l'incident comme parfaitement sécurisé.

L'ingénierie de la performance et de la sécurité n'a toujours pas suffisamment pris en compte selon lui l'importance de l'individu, et c'est ce que l'ingénierie de la résilience se propose de rajouter. A l'efficacité des équipes doit venir s'ajouter la flexibilité et la créativité.

« *Une des qualités marquées de l'écosystème est sa capacité à naturellement provoquer de la résilience en face de changements majeurs. Il retourne à un niveau d'équilibre entre les éléments du système.* (Horne J. F., 1997). L'ingénierie des organisations doit s'adapter à la complexité grandissante des environnements économiques et doit savoir passer d'une vision de son fonctionnement comme une machine à celle du fonctionnement d'un écosystème. « *Alors, comment peut faire une organisation pour basculer d'un modèle métaphorique de la machine vieux d'un siècle et enraciné, à un modèle qui reflète une structure plus fluide, et mieux capable d'adresser des solutions rapides aux changements souvent imprévisibles ? La réponse est dans un modèle de réseau aussi vieux que la machine – l'écosystème. Une des caractéristiques de la nouvelle économie mondiale est la stupéfiante profondeur, largeur, et diversité des interactions et des transactions réalisées chaque jour par les participants, la tourbillonnante dynamique propriété de ces interactions et transactions réalisées chaque jour dans le monde et toujours en croissance rapide… Une des qualités marquées de l'écosystème est sa capacité pour naturellement provoquer de la résilience en face de changements majeurs. Il retourne à un niveau d'équilibre entre les éléments du système* ». (Hollnagel E. et Woodds D.D, 2008)

Pour Woods D.D (2008a) la résilience va au-delà des capacités de l'organisation à simplement contrôler les déviances du système ou à se réajuster pour retrouver ses équilibres. La résilience va jusqu'à remettre en question « l'enveloppe » même du système (stratégie, procédure, structure, ….). L'organisation doit sentir les limites de ses équilibres, pour être ensuite capable d'étendre le système au-delà de ce qu'il est et de ses frontières connues. C'est une adaptation de second niveau. Elle n'est donc pas programmable dans le système lui-même car cela dépasse ses propres compétences. D'où l'importance prioritaire à nouveau de faire une place importante à l'individu, une place privilégiée dans le système organisation et dans ses fonctionnements définis. Seule la créativité des individus dans le système permettra, dans le cadre d'une adaptation vitale attendue, de redéfinir le système lui-même pour continuer à fonctionner après avoir dépassé les conditions limites connues de ses fonctionnements habituels. L'auteur note que les situations de crises ou d'accidents graves sont donc des situations très favorables pour observer la résilience de l'organisation. Elles correspondent en général à l'atteinte d'un fonctionnement aux limites de « l'enveloppe » pour l'organisation.

Pour compléter ces différents travaux sur une vision systémique du concept de résilience organisationnelle, nous mentionnons ceux de Mc Donald N. (2008) qui identifie la résilience comme « la tension productive entre la stabilité et le changement ». La stabilité permet au système d'absorber ses perturbations, alors que le changement permet de transformer le système pour l'adapter et survivre à ces perturbations. Nous retrouvons les propriétés de la résilience des systèmes écologiques qui précise que le retour à l'équilibre initial d'un système après perturbation n'est pas la seule voie de survie possible pour lui.[39]

Mc Donald N.(2008) met lui aussi en évidence l'importance de l'individu et des groupes dans la capacité de l'organisation à faire preuve de résilience. Il distingue effectivement trois niveaux de résilience dans le système (vu ici comme système socio-technique) : les opérations (individus, groupes qui travaillent pour produire les résultats attendus), l'organisation (qui coordonne les ressources pour remplir la mission attendue), le système industriel (outils supports aux opérations). Le système organisation est résilient si chacun de ces trois niveaux sait absorber les défaillances, s'ajuster et survivre.

Enfin pour Pariès J. (2008), la résilience organisationnelle est une propriété émergente d'un système complexe qui se crée par l'interaction des composants inférieurs. Tout comme il distingue trois types d'émergence, il distingue trois types de résilience organisationnelle « symbolique, faible, forte ».

La résilience symbolique du système est la résultante de la résilience de chaque entité le constituant, ici les individus et leurs interactions. Il s'agit de la résilience collective à différentes échelles allant du groupe à la communauté. La résilience est donc managériale et

[39] *Sophie Martin étudie la résilience dans le domaine des systèmes écologiques. Elle précise qu'en écologie, la résilience mesure le temps de retour à l'équilibre d'un système après une perturbation. Elle rappelle que Holling considère la résilience comme « la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative » La résilience devient équivalente à la notion de stabilité d'un système autour d'un point d'équilibre. Après une perturbation, le système réagit au contraire de manière souvent positive, créatrice, grâce à de multiples changements et réajustements. »* (Koninckx G. et Teneau G., 2010).

élaborée « *par les systèmes de définitions des rôles, de procédures partagées, la communication, le leadership…* ».

La résilience faiblement émergente correspond à un système constitué d'individus dont la variété individuelle est dominée par la stabilité de leurs interactions (via les procédures, règles, contrôles…) qui donne une certaine stabilité et un ordre au niveau macroscopique. Ce système est faiblement résilient car si il arrive à être réglé pour pouvoir éprouver de faibles pertes en cas de fortes ou grosses déviances prévisibles, cela se fait au détriment de grosses pertes en cas également ici de faible déviance mais, celles-ci, totalement imprévues.

La troisième forme de résilience est la résilience forte. Un système dynamique complexe ne peut plus être maîtrisé par la simple maîtrise des composants unitaires. Le fait de s'intéresser et d'essayer de pallier les problèmes potentiels de sécurité à un endroit, ou sur une partie, a tendance à introduire *de facto* un changement imprévu ailleurs qui peut alors (par effet papillon) menacer la fiabilité future du système tout entier que l'on voulait sécurisé (cas de prophétie auto-réalisatrice). « *Une sorte d'attracteur particulier est connu sous le terme de self fulfilling prophecy* », une représentation du futur qui déclenche dans le temps présent actions et réactions qui font que le futur arrive bien comme prévu. Commencer à vouloir gérer le risque d'une déstabilisation du système c'est déjà potentiellement le déstabiliser. D'où cette forme de résilience plus élevée qui ne peut laisser place qu'à l'adaptation et non à l'anticipation dans les systèmes complexes. L'auteur souligne au passage que ces deux dernières formes de résilience sont faiblement traitées à ce jour en matière de recherche.

Jugement sur la complexité également souligné par Dekker S. (2008) qui suggère que les travaux de recherche devraient s'intéresser aux caractères d'émergence tant des défaillances que de la résilience dans l'organisation. Il propose pour cela d'étudier en quoi les micro-processus (de décisions notamment) peuvent influencer ces émergences nouvelles à un niveau macro qu'est l'organisation, nous y reviendrons plus tard et plus en détail. Niveau macro qu'ont abordé différents auteurs à travers des travaux frontières portant sur le concept de résilience économique.

2.3.3. *La résilience organisationnelle sous l'angle économique.*

Avant d'aborder l'étude des quelques auteurs qui ont travaillé sur la résilience organisationnelle sous un angle économique, revenons plus globalement à l'approche écologique de l'économie proposée par De Rosnay J. (1993). Sa formalisation systémique des grands principes de fonctionnement simplifié de la « machine économique » qu'il propose nous permettra de faire le lien avec la résilience et plus particulièrement la résilience économique. Pour lui la machine économique est un système dynamique ouvert où circulent en sens inverse des flux « énergétiques» producteurs de biens services et de travail, et des flux monétaires échangés contre ce travail. Ces flux s'équilibrent et se régulent par des «détecteurs » (comptoirs et guichets bancaires, bourses et places de marchés…) capables de mesurer et d'équilibrer la vitesse des flux s'écoulant dans un sens ou dans l'autre. Ce qui rend ces échanges possibles, c'est un système de prix et de valeurs accepté par tous et permettant les comparaisons et les échanges transactionnels entre les acteurs du système économique (entreprises, individus, pays…). Cette machine économique peut s'emballer ou se gripper en fonction d'évènements perturbant ces équilibres de vitesse de circulation entre les deux flux. Ces déséquilibres sont régulés par des instances telles que les banques (crédits aux entreprises, émission de monnaie, …) ou l'Etat (via les budgets, les nationalisations, les impôts, les taxes d'importation/exportation…). De même lorsqu'un pays est en crise (par exemple à cause de l'augmentation soudaine importante du prix de l'énergie ou des matières importées, suite à des désastres naturels…) ces mêmes organes régulateurs mettent en place des solutions nouvelles pour rééquilibrer le système. On pourrait initialement penser que la régulation de la machine économique soit automatique selon la loi de l'offre et de la demande, qu'elle puisse s'ajuster automatiquement par les prix uniquement sous le libre-arbitre du consommateur[40]. Il n'en est rien, les sources d'influence externes possibles sur ces

[40] *On pourrait imaginer, cependant, qu'une sorte de régulation automatique par le marché et par les prix, produisant dans un régime de libre concurrence, aurait permis d'ajuster l'offre à la demande. Cette régulation idéale est illustrée par le schéma suivant : Un accroissement de la demande a pour effet d'augmenter les prix (les biens deviennent plus rares). Les entrepreneurs investissent et engagent du personnel pour accroître la production. Si l'offre des biens et des services résultant de cet accroissement de production dépasse la demande des consommateurs, les prix baissent, ce qui conduit les entrepreneurs à diminuer leur production, etc. Malheureusement, la régulation automatique du marché par les prix ne peut réellement fonctionner. En régime libéral, le consommateur devrait être « tout-puissant », capable d'exercer un « droit de vote permanent,*

mécanismes sont multiples (publicité, positions monopolistiques…), imprévisibles et peuvent même progressivement ou parfois brutalement enrayer cette même machine économique, et les organisations qui en font partie.

L'environnement économique, à travers les instances de régulation citées précédemment, pourra cependant faire acte de résilience pour redonner à la machine économique un fonctionnement équilibré, et cela avant que les organisations elles-mêmes n'aient besoin de faire acte individuellement de résilience organisationnelle pour ne pas disparaître avant ce retour à l'équilibre du système économique.

Pour aller plus en détail sur cette vision par l'économie du concept de résilience organisationnelle, nous ferons appel à deux auteurs français : Paquet G. (1999), « *La résilience dans l'économie »* et Richemond A. (2003) « *La résilience économique* ».

Paquet G. distingue deux formes de résilience selon les états plus ou moins stationnaires ou dynamiques du système socio-économique à certaines périodes. Pour les premières, la résilience assure la conservation du système économique tel qu'il est en cas de perturbation, pour les secondes, la résilience assure son renouvellement. Il confirme la définition générique suivante qu'il reprend de Vickers M.H. (1965) : « *Nous dirons qu'un système est résilient s'il perdure malgré les chocs et perturbations en provenance du milieu interne et de l'environnement externe* », environnement dans lequel les parties (organisations) exploitent les ressources dont le système global socio-économique a besoin pour perdurer. Cette exploitation des ressources (limitées) modifie en retour les équilibres dans le système.

Pour Paquet G. (2009), la résilience du système socio-économique est obtenue par des processus de rétroaction qui permettent au système de retrouver un état stable suite aux

---

représenté par sa liberté d'acheter ou de ne pas acheter tel ou tel produit, de boycotter ou de favoriser tel ou tel secteur de l'économie. En fait, en raison des investissements publics et privés qui précèdent la demande et orientent la production, en raison de la puissance de la publicité et des monopoles constitués par les grandes compagnies multinationales, ou de la faiblesse des organisations de consommateurs, ce «droit de vote » ne constitue pas un réel pouvoir de régulation. Néanmoins, les sautes d'humeur des consommateurs, la panique ou la volonté délibérée de non-consommation dans un secteur donné, peuvent entraîner des oscillations perturbant le système économique. (De Rosnay J., 1993).

déséquilibres. Ces processus sont de deux types : soit automatique (organique), aucune instance n'est nécessaire pour définir la situation et prendre les décisions de rééquilibrage (la hausse de prix est inexorablement suivie à terme d'une baisse des prix par ajustement de l'offre et de la demande), soit ces processus sont des mécanismes délibérément mis en place pour déclencher les actions correctrices lors d'un changement observé de trajectoire. (Exemple cité par l'auteur : l'assurance chômage relance l'emploi par la consommation lorsque qu'une crise a par exemple fait exploser le chômage, le chômage diminue alors à nouveau suite à la mise en place de cette mesure…). Ces mécanismes correctifs de deux types sont donc contenus soit dans la structure même du système socio-économique soit dans ses organes de gouvernance. Charge aux organisations faisant partie de ce système socio-économique d'être à même, dans le cas où le système socio-économique tarde trop à comprendre rapidement ces changements d'états inéluctables, à anticiper les périodes de déclenchement de ces mécanismes de résilience attendus dans le système (automatique ou régulé) pour déclencher ses propres mécanismes de régulation avant qu'il ne soit trop tard.

L'auteur distingue quatre paliers possibles de la résilience des environnements socio-économiques selon les différentes périodes constitutives de son évolution. Les deux premiers paliers sont « l'autoconservation et l'autorégulation ». L'autoconservation ramène de manière réactive le système à sa position initiale sans changement et par des automatismes du même type que ceux de la régulation de l'offre et de la demande par exemple. Cette résilience est caractéristique d'environnements économiques « immobiles » appartenant au passé selon les auteurs. L'autorégulation diffère en ce sens où l'état du système est définitivement modifié dans l'une de ses composantes au moins par rapport à l'état d'avant (exemple de la baisse définitive des prix d'un service ou d'un bien comme la micro-informatique Internet, ou la téléphonie par exemple). Le troisième est celui de l'auto-organisation ou auto-réorganisation : elle nécessite un « réajustement morphologique » qui permet au système de maintenir son intégrité. Il cite comme exemple la modification par l'organe de régulation qu'est l'Etat qui passe d'un fonctionnement de type Etat providence à celui d'Etat comptable neutre (tel que cela s'est passé en France pour assurer la résilience de l'économie suite à la Grande Crise des années 1930). Le dernier palier qu'il définit est l'autopoïèse : «… *Au niveau le plus complexe, à très long terme, entre en jeu l'autopoïèse, c'est-à-dire la capacité d'auto-renouvellement, d'auto-création et d'auto-reproduction qui permet à une socio-économie de continuellement redéfinir sa propre organisation* » (Paquet G., 1999). Ce palier correspond bien à notre

époque, celle des environnements de plus en plus turbulents. Il s'agit ici de réinventer non plus seulement les règles du jeu mais les « méta-règles » qui définissent comment l'on peut changer les règles du jeu. La stabilité n'est plus statique mais devient dynamique par des jeux permanents de rééquilibrages.

La résilience du système socio-économique dans cet univers devenu complexe peut être réalisée *« par le monde de l'apprentissage social et la gouvernance distribuée »* (Paquet G., 1999). Il faut nous éloigner des théories existantes : - les lois du marchés ; - les coûts de transactions ; - la rationalité bureaucratique et taylorienne ; - la gouvernance étatique ; - le capitalisme (financier), et redonner une place centrale à l'individu et aux groupes sociaux. (Paquet G, 2009). Paquet G. va même jusqu'à reprendre le terme ancien de clan pour nommer ces groupes sociaux à réhabiliter dans ce système socio-économique et prône le retour d'une valeur quelque peu perdue dans nos économies maintenant majoritairement capitalistes : à savoir la confiance entre les clans (redonnant par-là un sens un peu perdu au terme de « capital social »[41]).

Cette place que redonne Paquet G à l'individu dans les systèmes socio-économiques, Richemont A. (2003) la lui redonne également.

Ce dernier confirme également une alternance de plus en plus fréquente des périodes d'expansion des entreprises et des périodes de crises dues à des environnements de plus en plus turbulents. Certaines sociétés constatant l'incapacité de management de leurs dirigeants actuels n'hésitent d'ailleurs pas à faire à nouveau appel à ceux ayant traversé avec succès les crises des années 90. Pour lui, les modes de gouvernance et le développement de l'Etat Providence puis protecteur ont finalement étouffé certaines entreprises en les dispensant petit à petit de devoir croire prioritairement aux capacités individuelles et collectives de leurs

[41] *« Le clan est le lieu de la "sociabilité spontanée" (Fukuyama 1995) et la confiance, une sorte de capital social qui facilite la coordination et la coopération. Ce capital social est encastré dans des réseaux de réciprocité organisée et de solidarité: c'est une ressource morale et un bien public. Dans la socio-économie moderne, ce capital social de confiance est à la base de relations communautaires riches qui non seulement facilitent les transactions mais aussi constituent un soubassement socio-culturel sur lequel on peut bâtir un ordre institutionnel. »* (Paquet G., 1999).

employés (ce qui est selon lui aussi la meilleure réponse organisationnelle possible aux besoins d'élasticité de l'entreprise nécessaire à sa résilience). Résilience qu'il caractérise comme : « *La résilience est le point précis où la pression exercée sur les acteurs économiques fait jouer l'élasticité (propre à chacun d'eux) qui leur permet de reprendre leur forme initiale. Dans un monde économique qui demande une souplesse permanente, cette élasticité face aux turbulences est un gage d'adaptation à l'adversité.* ». Et l'individu est paradoxalement à la fois l'un des responsables majeurs de cette compétitivité accrue dans le système socio-économique qui peut le mener un jour à sa perte, et responsable de la résilience potentielle de ce même système. *« Le système économique repose donc sur la fragile aptitude humaine à continuellement se reconstruire dans un monde turbulent et en évolution rapide. ».*

La capacité d'adaptation d'abord de l'individu puis des entreprises nouvelles comme les start-up ou des compagnies anciennes qui savent se renouveler permet en fait la reconstruction du système économique que chaque nouvelle crise semblent devoir condamner. Pour Richemond, le réel capital d'une entreprise est constitué de ses ressources humaines. Et il dénonce l'absurdité du système économique capitaliste qui a actuellement plutôt tendance à « broyer » ses ressources plutôt qu'à les faire fructifier. Il établit un lien fort entre la propre confiance du dirigeant en ses capacités à se relever de l'adversité et la confiance collective des employés à le suivre. Il en fait l'une des conditions de la résilience organisationnelle. Mais cette cohésion ne se décrète pas préalablement. Elle ne peut s'évaluer que dans des situations extrêmes : « *En ce sens, l'adversité est l'épreuve de vérité des relations humaines tissées au sein de l'entreprise. Dans l'épreuve le tissu résiste ou se déchire.* » (Richemond A., 2003).

Il met également en relation l'économie de marché et ses capacités propres de résilience. Tous deux sont dépendants de la capacité des individus à imaginer un avenir meilleur lorsque la situation est difficile et de leur capacité à prendre des risques aujourd'hui pour demain. Et cela sans mettre en danger définitivement l'entreprise déjà en situation délicate en période de crise économique. Il confirme la nécessaire capacité des entreprises aujourd'hui à modifier les fonctionnements et les managements tayloriens et bureaucratiques basés sur la répétition des tâches des individus pour leur préférer de nouvelles approches leur redonnant des possibilités de créativité attendues dans les moments de crise.

Le système économique en crise peut trouver sa résilience par le renouvellement et l'adaptation de ses entreprises. Cela sera rendu possible :

- soit par la capacité de résilience des individus (pour beaucoup dans certains pays laissés de côté par un système capitaliste qui, sous couvert de la mondialisation, leur a fait perdre leur travail), résilience qui peut se manifester par exemple par de nouveaux projets professionnels entrepreneuriaux, projets qui font sens nouveau pour ces individus parfois meurtris par cette « mise au rebut » ;
- soit par une confiance en l'avenir retrouvée par les groupes socio-professionnels dont la créativité libérée permettra une mobilisation collective renouvelée. Cette condition, si elle n'est pas suffisante, semble cependant nécessaire pour l'auteur : « *En changeant le regard sur les richesses humaines, les entreprises et les nations libéreront les qualités de résilience, c'est-à-dire d'adaptation et de créativité, qui participeront à leur renouveau économique. Pour que la résilience s'active, c'est l'attention qui sera portée au « possible » de chaque individu, y compris de ceux que le système a mis de côté, qui devra être profondément changé.* » (Richemond A., 2003).

Cette conviction sur la relation entre l'entreprise et ses individus en ce qui concerne la résilience a déjà été défendue avant cela par Horne J.F (1997) et Horne J.F. et Orr J.E. (1998). Les périodes sont pour eux devenues plus chaotiques et elles nécessitent une résilience accrue des environnements économiques pour qu'ils perdurent grâce à leurs qualités intrinsèques d'auto-renouvellement. L'être humain a su faire preuve depuis tout temps de résilience, ce qui lui permet d'exister encore de nos jours contrairement à de nombreuses autres « espèces animales ». Les organisations et leurs connaissances managériales ont quelque peu oublié qu'elles étaient constituées de ces mêmes êtres humains et par conséquent que la résilience était par essence disponible en leur sein. Cela ne reste cependant qu'un facteur potentiel : *« il n'y a pas de formule magique pour développer la résilience, parce que chaque système a ses propres combinaisons uniques pour l'atteindre* ».

Les auteurs avertissent cependant de l'impérative nécessité pour les entreprises qui voudront réussir dans ce 21 ème siècle d'admettre ce besoin de devoir, un jour prochain, déclencher d'une manière ou d'une autre des processus de résilience pour rester en vie.

L'individu peut les y aider.

2.3.4. *La résilience organisationnelle sous l'angle de la « théorie de l'écologie des populations »*

Välikangas L. (2007) introduit une différence dans la façon de concevoir la résilience de l'organisation avec celle de la population à laquelle elle appartient. Si une grande partie des différents travaux au niveau de l'organisation mettent en évidence que la rigidité, plus particulièrement rencontrée avec les compagnies âgées, constitue un frein à la résilience et nuit à leur adaptation aux environnements qui changent, une analyse au niveau population pourrait mettre en évidence le contraire.

La rigidité organisationnelle vient de la répétition et donc de la résistance à changer lorsque les conditions changent. Mais cela est aussi ce qui permet à l'organisation, grâce à son acharnement à vouloir réussir ce qu'elle a prévu de faire (par exemple, mettre au point progressivement son offre jusqu'à ce qu'elle convienne aux marchés, prendre le temps de créer une demande consommateur par le marketing, la communication, ….) de se développer. Cette volonté affirmée de l'entreprise à ne pas changer immédiatement lorsque l'environnement ne réagit pas positivement et de manière instantanée, est ce qui permet au final de donner le temps au temps pour que les innovations technologiques fassent émerger de nouveaux marchés. La rigidité de l'organisation sert ici selon les auteurs à la résilience de la population par le renouvellement rendu possible de ces marchés.
Une population qui serait uniquement constituée de start-up (qui fournissent à la population les idées nouvelles) ne pourrait exister très longtemps car celles-ci n'auraient pas les moyens (ressources financières, humaines) suffisants pour être capable de survivre à la moindre crise dans sa population (attaque concurrentielle d'une autre entreprise par exemple sur ce même marché). Une population constituée de start-up a besoin de côtoyer d'autres sociétés plus vieilles qui, elles, peuvent rivaliser plus efficacement et plus longtemps à ces attaques de la population grâce à un slack (Cyert R.M. et March J.G., 1963) plus important de ressources. La population doit être constituée des deux espèces : les start-up par définition flexibles et les sociétés plus âgées (souvent plus rigides) pour espérer survivre. Les innovations viennent plus fréquemment des start-up dans la population. Ces innovations pourront être en un second temps développées par de plus anciennes entreprises en cas de crise rencontrée insurmontable (rachat/fusion). Les start-up permettent le renouvellement des connaissances dans la population, favorisant ainsi la variété requise mais les start-up restent fragiles et peu pérennes

de par leurs faibles ressources de réserves. Les entreprises anciennes peuvent par contre garantir le développement de ces idées nouvelles avec le temps. Ces innovations peuvent alors se transmettre au sein de la population (imitation concurrentielle) et ainsi perdurer : «*De même cela prend plusieurs années voire des décades pour élaborer d'une simple idée un modèle opérationnel robuste*. » (Hamel G. et Välikangas L, 2003)

Les environnements sont, nous l'avons vu, en effet de plus en plus complexes et il faut du temps pour acquérir des connaissances nouvelles pour que les populations s'adaptent plus facilement et qu'elles améliorent leur résilience : « *La longévité est importante car le temps permet la complexité. Cela a pris des millions d'années pour que l'évolution biologique développe le cerveau humain … une population adaptative résiliente est celle qui réussit à amasser de complexes connaissances au cours du temps.* » (Hamel G. et Välikangas L, 2003). On voit ici qu'une organisation, en l'occurrence une start-up, qui n'a pas la résilience suffisante pour survivre, peut quand même permettre la résilience de la population à laquelle elle appartient.

Des start-up, en nombre important, sont indispensables au renouvellement des idées dont a besoin la population face à son environnement qui se modifie et aux autres populations qui les menacent dans cette concurrence aux ressources (humaines par exemple). En effet plus les innovations seront nombreuses dans la population, plus certaines arriveront à correspondre dans un temps raisonnable à la demande des marchés et donc permettront le renouvellement au sein de la population. Cela contredit donc une première fois un principe d'association intuitif entre la résilience et la pérennité ou la disparition. Plus un système voit périr nombre de ses éléments, plus nous avons tendance à croire que le système est faiblement résilient. Hors ici un nombre élevé de start-up dans une population va très certainement engendrer un nombre élevé de disparitions. Mais c'est le prix à payer pour que la population augmente ses capacités d'innovation et sa variété requise. De même, plus le nombre de sociétés anciennes périclitera, plus les ressources ainsi dégagées (notamment les compétences humaines libérées) favoriseront les possibilités pour les start-up de grossir et donc de perdurer suite à ces libérations. Les auteurs nous donnent ainsi à réfléchir sur ce point : la disparition des organisations est donc une condition nécessaire à la résilience de la population leur appartenant. Leur jeunesse reflète effectivement la diversité, l'innovation et le

renouvellement, conditions indispensables à la survie de la population et pas forcément de l'organisation.

Enfin, notre intuition aurait tendance à nous laisser croire que la résilience des parties d'un système favorise systématiquement la résilience du tout et vice versa. Nous avons ici un exemple du contraire. Ce constat fait entre les niveaux organisation et population pose les même questions entre les niveaux individu et organisation.

La résilience n'est donc pas un concept absolu (ni dans ses effets : survie ou disparition, ni dans ses propriétés : rigidité ou flexibilité…) ; il doit être relativisé en fonction de l'objet principal de recherche mais aussi de son niveau privilégié d'analyse (individu, organisation, population, environnement). C'est ce qui en fait un concept faussement simple si l'on ne cherche pas à dépasser nos intuitions tirées naturellement des raisonnements métaphoriques sans autres oppositions théoriques ou empiriques, comme par exemple cette facile et trompeuse hypothèse : l'individu qui survit à une crise est résilient, ce qui permet la résilience de l'organisation donc de la population à laquelle elle appartient, donc de l'environnement dans lequel chacun de ces éléments se situent…

Nous n'irons pas plus avant sur l'étude de la résilience vue sous l'angle des populations d'organisations, dimension connexe à notre objet principal de recherche. Nous ne pouvions cependant ignorer ce niveau d'analyse de peur de commettre des erreurs de jugement concernant les possibles interactions existant entre les différents niveaux de résilience. Ceci a aussi permis de mieux préparer nos observations empiriques et de mieux choisir nos cas. En effet il y a peu d'enseignements à attendre de l'observation de la résilience organisationnelle d'une entreprise faisant partie d'une population ou d'un environnement en crise mais ayant déjà entrepris sa résilience et presque retrouvé un équilibre (et cela avant que l'entreprise n'ait eu le temps de ressentir la crise qui se résorbe).

Organisations et environnements économiques ou marchés co-évoluent à des rythmes différents. Ces évolutions alternent des phases de croissance (accumulation de ressources et d'entreprises) et des phases de décroissance (diminution des ressources et disparition d'entreprises) nécessitant des adaptations des organisations ou des populations d'organisations pour survivre. Ces évolutions sont soient « mécaniques » via des processus

identiques à ceux de la loi des « proies-prédateurs »[42] ou de type « théories de la sélection naturelle »[43] ou les mécanismes de l'offre et de la demande par ajustement automatique des prix. Dans une vision moins déterministe, ces évolutions peuvent être déclenchées de manière intentionnelle de l'environnement (nouveaux entrants, nouveaux marchés créés…) ou par régulation externe (interventionnisme d'état). Ces cycles d'évolutions de type croissance-décroissance sont également définis comme des cycles alternant périodes d'équilibre et révolutions. « *Pendant les périodes d'équilibre, les systèmes font des ajustements qui préservent la structure profonde des perturbations internes et externes, et se déplacent de manière incrémentale sur des chemins inscrits dans la structure profonde … Les révolutions sont de relativement brèves périodes pendant lesquelles la structure profonde d'un système se désagrège, le laissant dans un état de confusion jusqu'à ce que la période se termine par les choix autour desquels une nouvelle structure profonde se forme. Si les changements prennent la forme de révolutions et non de changements graduels, c'est en raison des effets rigidifiant des périodes d'équilibre. Et les périodes d'équilibre se maintiennent en raison de la difficulté à changer autrement que de manière radicale, donc coûteuse et risquée. »* Gersick C.J.G. (1991) dans Laroche H., et Nioche J.P. (1998).

Nous définissons ce processus d'alternances « mécaniques » où « régulées » de périodes de « croissance-décroissance » ou « d'équilibre-révolutions » qui permettent la survie soit de

---

[42] On citera comme exemple les équations de Volterra-Lotka (Vial, 2007) qui explicitent le modèle proies – prédateurs. Ce modèle illustre le principe mécanique d'évolution cyclique de deux populations (la population des proies et celle des prédateurs), oscillant mécaniquement en quantité d'individus les constituant de manière alternative entre un minimum et un maximum d'individus dans chacune des deux populations. Le principe est que, lorsque la population des proies est importante, elle fournit une nourriture abondante aux prédateurs augmentant ainsi leur durée de vie ce qui induit alors une plus importante reproduction. La population des prédateurs grandit donc au détriment de celle des proies qui leurs servent de nourriture. Population des proies qui se mettant à diminuer, affame ainsi petit à petit les prédateurs, ce qui diminue progressivement leur capacité de survie et donc la taille de leur population. Amoindrissement au final permettant ainsi à la population des proies d'avoir plus de temps pour se reproduire à nouveau... Et le même cycle se reproduit alors.

[43] En référence aux théories de Darwin dîtes de la sélection naturelle (Aldrich, 1979 dans Desreumeuaux A., 2005) et les théories de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984, dans Desreumaux A., 2005) qui toutes deux donnent raison aux mécanismes identifiés sous le vocable Variation-Sélection-Rétention. Théorie qui stipule - que les équilibres sont rompus par une variation de l'organisation (ou des populations, considérant que celles-ci se font et se défont avec le temps par mimétisme d'un des individus de la population par exemple), - que l'environnement favorise ensuite, sélectionne, certaines organisations (ou population) qui se rendent les plus aptes à obtenir les ressources (limitées et insuffisantes, ce qui engendre la concurrence entre les organisations /populations), ce qui leur permet de survivre au détriment des autres puis de croitre en nombre suffisant pour leur permettre d'assurer leur descendance (rétention).

l'environnement soit des populations soit des organisations les constituant comme caractéristique du processus de **résilience écoenvironnementale.**

Partant des différents niveaux qui nous sont proposés pour étudier les mécanismes de la résilience organisationnelle : individu, collectif d'individus, organisation « entreprise », population d'entreprises, marché d'entreprises… nous avons centré nos études et observations sur les trois premiers niveaux : individu, collectif et organisation « entreprise ».

2.4. Conclusion

Finalement, les travaux (micro ou macro) traitant de la résilience organisationnelle ne nous apportent pas beaucoup d'éléments complémentaires en dehors des facteurs capacitaires pouvant l'influencer ou non positivement. En dehors des capacités identifiées et regroupées dans nos cinq catégories stratégie, ressources et compétences, culture, structure et management, nous n'avons trouvé que très peu d'éléments qui permettant de comprendre comment, en réalité, se déroule concrètement la résilience organisationnelle.

Aussi avons-nous dû explorer d'autres cadres théoriques complémentaires très en profondeur.

Nous avons choisi les suivants : la gestion de crise, la résilience psychologique des individus (concept de la résilience ayant fait l'objet de recherches très poussées et notamment sur l'approche processus), les paradigmes Weickien du sensemaking, de l'organizing, de l'enactement et de la résilience collective pour proposer notre propre vision de la résilience organisationnelle.

La conceptualisation de son fonctionnement nous permettra de l'observer plus facilement de manière empirique.

C'est l'objet du chapitre suivant.

- CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL DE DEFINITION DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

1. Management de crise

De nombreuses définitions de la résilience organisationnelle font mention, en préalable à son déclenchement, de la reconnaissance d'un état de crise. Il est donc nécessaire de bien comprendre les spécificités caractérisant une situation de crise dans l'organisation, les mécanismes permettant de la gérer, de distinguer ce qui relève du domaine de la gestion de crise de ce qui relève du domaine de la résilience organisationnelle. La crise est de fait assez facilement reconnaissable dans l'entreprise car elle fait apparaître, une fois installée, de nouvelles questions dans l'organisation. Elle demande la création et la mise en place très rapide de nouvelles réponses, faute de quoi cette dernière encourt le risque de disparaître.
Nous verrons successivement dans ce chapitre comment se définit une situation de crise et les questions nouvelles qui se posent dans ce contexte particulier (et quelles réponses nouvelles peuvent être fournies). Ensuite, nous étudierons de près comment se déroule dans le temps le processus de gestion de crise et plus particulièrement le processus de décision. L'influence psychosociologique de l'émotion sur celui-ci sera également examinée.

L'analyse de ces processus nous permettra plus tard de proposer un modèle du processus de la résilience collective dans l'organisation.
Mais examinons d'abord en détails ce qu'est une crise.

1.1. Les situations de crise : définitions

« *Lagardec a défini une crise comme étant la rupture de "l'univers de référence organisationnel" pour mettre en avant la menace existentielle qui peut s'exercer sur l'entreprise. En ce sens, une crise est aussi la remise en cause symbolique d'un système de perception qui fonde la légitimité et donc l'existence d'une organisation* » (Roux-Dufort C., 2003b).

Pour observer plus tard la résilience nous allons devoir être d'abord capables de reconnaître la crise lorsqu'elle apparaît dans l'organisation. Ces deux concepts sont fortement reliés.

Qu'appelle-t-on crise ? Un évènement, un effet, une situation, un état ou bien encore tout cela à la fois ? Dans le langage courant on parle de crise de foie (un évènement), de crise de rire (un effet), de crise de l'immobilier ou de crise de folie (une situation, un état), de montée en crise de la pauvreté (un processus). Lagadec P. (1991) dans Forgues B. (1993) *« remarque que la crise est un évènement qui peut tenir largement de la perception que l'on en a…* ». Pour nous, et afin d'être sûr de bien être en présence d'une crise, ce sera tout cela à la fois.
La crise a été maintes fois définie et nous en retiendrons ici deux définitions : «E*tymologiquement le mot crise vient du grec krisis, décision. On trouve les sens de décider, trancher, juger, estimer, ou expliquer. À la suite de ce sens de décision, de jugement, le mot crise a désigné en médecine la phase d'une maladie pendant laquelle on assiste à un changement rapide dans l'évolution du mal. Il est intéressant de noter que ce changement annonce presque toujours la guérison*. » (Forgues B., 1993). Cette première définition nous autorisera dans ces travaux à justifier de notre intérêt à plus particulièrement étudier le processus de crise à travers ses liens étroits avec celui de la décision (en nous inspirant notamment des travaux de recherche de Forgues B. sur les décisions en situation de crise).
Nous retenons aussi, pour son exhaustivité, la définition suivante de Roux-Dufort C. (2003b) : « *Les crises sont définies comme des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions. Le critère le plus communément retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux de l'entreprise. Les auteurs reconnaissent aussi le fait que la crise plonge l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre* ».
Ces deux définitions comportent de nombreuses caractéristiques qu'il convient de détailler.

Les ***évènements déclencheurs*** de crise sont souvent critiques, peuvent être imprévisibles, inattendus et de manière générale sont fort mal accueillis car ils relèvent d'un caractère

d'urgence, tels des accidents internes ou externes à faible probabilité d'occurrence [44] (même si la complexité d'aujourd'hui, déjà évoquée, ne fait qu'accroître cette probabilité) : *« La fréquence des crises ne cesse de croître .Charles Perrow (1984) analyse cet accroissement du nombre de crises par l'analyse systémique : la complexité des systèmes, l'interaction des différentes composantes ont ajouté aux causes déjà connues celle qu'il nomme "accident systémique" (system accident). Cette complexité empêche l'anticipation de toutes les conséquences d'une défaillance et provoque la faillite des systèmes de sécurité. »* (Forgues B., 1993).

Les crises peuvent aussi être attendues plus systématiquement par l'organisation dans certains secteurs d'activités critiques, comme nous l'avons vu : le nucléaire, les transports ... : « *Pour autant tous les événements déclencheurs d'une crise ne sont pas nécessairement imprévisibles. Dans l'industrie aérienne par exemple, on sait qu'il y aura toujours des accidents d'avion… Ce que l'on ignore, c'est la date à laquelle ils surviendront…* ». (Roux-Dufort C., 2003b).

Une crise peut également se déclencher d'elle-même ou sans que rien de particulier ne se produise, par l'accumulation de petits dysfonctionnements ou laisser-aller de l'organisation.

Les crises guettent aussi à tout instant les entreprises (décès du PDG, déficit de trésorerie, perte d'un gros client, incendie outil de production …). La crise est dans l'essence même de l'entreprise au même titre que son développement : « *les organisations ne sont plus simplement des systèmes de production mais également des systèmes de destruction….* » Shrivastava P. (1988) dans Forgues B. (1993).

Ces évènements déclencheurs, soit potentiellement attendus, soit inattendus, ont dans tous les cas des ***effets*** perturbateurs pour certains, dévastateurs pour d'autres, voire parfois mortels pour l'organisation. Cela peut aller selon Roux-Dufort C. (2003b) d'un temps d'arrêt

---

[44] *« On définit une crise comme un accident, un événement qui fait irruption dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise comme des événements imprévisibles dont la probabilité d'occurrence est faible, mais dont les conséquences sont potentiellement très importantes. »* (Hermann C. F, 1963).

important de l'activité première de l'entreprise, à des pertes financières critiques ou à une détérioration de l'image qui peut lui porter d'énormes préjudices. Il parle alors de « crise majeure » lorsqu'il y a cumul de ces trois effets. Les effets d'une crise sont d'autant plus coûteux que celle-ci dure longtemps (d'où le caractère d'urgence de traiter rapidement chaque crise). Ils peuvent aller jusqu'à menacer les objectifs prioritaires de l'organisation : « *…une crise menace les objectifs prioritaires de l'organisation, n'autorise qu'un temps de réponse limité, et est inattendue et non anticipée.* » (Hermann C. F., 1963)

On peut également juger des effets d'une crise lorsque l'on prête attention aux comportements des managers dirigeants et du personnel, car leurs comportements sont en fait devenus inhabituels depuis que la crise s'est développée : « *Une crise apparaît lorsque le stress atteint un pic au niveau exécutif. Indicateurs possibles de stress : heures supplémentaires, accroissement du nombre d'erreurs dans les tâches routinières, tendance à la rigidité pour résoudre les problèmes, réduction du temps passé sur les projets à long terme, accroissement des scores d'anxiété* (Meier R. dans Herman C.F., 1963)[45]

La crise est aussi un ***état*** mais d'un type nouveau pour l'entreprise. Cette nouveauté est telle que l'entreprise peut en être paralysée. Elle se trouve subitement dans l'incapacité d'oser réagir faute de savoir comment, car cet état lui est inconnu. Rien ne fonctionne comme cela devait (accident) ou devrait (les changements internes ou externes sont devenus trop profonds). L'organisation et ses décideurs « n'y sont plus » et les difficultés et problèmes entrent en résonance. Le temps presse. *« La crise est ici définie comme une situation qui est nuisible et perturbatrice (versus un tournant ou une opportunité), est d'une grande magnitude (versus une menace ou un problème), est soudaine, aigue, et demande une réponse dans le timing (versus le déclin), est en dehors du cadre typique organisationnel de la firme.* » (Reilly A.H., 1993).

La crise est un état de fait inéluctable à toute organisation voulant continuer à vivre en harmonie avec son écosystème. Il faut être capable d'accepter ces états de crise sans pour

[45] *Meier R., 1953, échelle of Manifest : Taylor J.A. : A personality scale on Manifest Anxiété, journal ou abnormal and social psychologie*

autant chercher à trop bien s'y préparer car aucune crise (mal)-heureusement ne se ressemble (il faut être prêt et ouvert à voir dans les crises tout autant d'opportunités que de menaces pour l'organisation[46]).

Lorsque la crise apparaîtra dans l'entreprise, ses dirigeants employés et autres parties prenantes, qui ne comprendront plus le sens de la situation, devront aussi être prêts à passer outre leurs inévitables conflits exacerbés par les contradictions issues des visions divergentes des uns et des autres (sur les résolutions possibles des problèmes créés par la situation nouvelle par exemple). Il faudra passer outre ces oppositions, pour collectivement redonner sens à ces situations troubles afin de remettre vite l'organisation en marche. C'est ce ***processus*** de reconstruction collective du sens et de l'action qui permettra à l'entreprise de sortir indemne de la crise. C'est en tout cas l'une des réponses nouvelles, tout comme plus globalement la résilience dans l'organisation, qui permet de faire face à ces situations de crise et aux nouvelles questions qui s'y posent.

1.2. Les nouvelles questions/réponses qui se posent à l'organisation

Nous compléterons ce tour d'horizon des caractéristiques de la crise par le tableau de synthèse ci-dessous issu de la littérature théorique sur les crises. S'ensuivra ensuite un autre tableau de synthèse des questions nouvelles qui se posent à l'organisation en temps de crise et les réponses nouvelles devant y être apportées (que nous avons réorganisées en fonction des différentes catégories qui déterminent les fondements de l'organisation et dont les descriptions détaillées figurent en annexes 2 et 3).

Ces tableaux nous permettront ultérieurement de qualifier nos terrains empiriques comme ayant bien les caractéristiques d'avoir vécu une crise pour pouvoir potentiellement y observer la résilience.

---

[46] *« Les organisations voudraient toutes éviter les crises. Mais aucune organisation ne peut espérer éradiquer toute menace de crise. … La crise permet de s'attaquer à bras le corps à ces limites (structures, procédures, pratiques, façon de penser et d'analyser les problèmes »*. (Quinn et al. 1994) *« …En fait la crise n'est pas que menace mais peut être opportunité »* (Fink S., 1986, *Crisis Management-Planning for the inevitable*. New York : Amacom).

Tableau 5 : Caractéristiques des crises (Forgues B. 1993)

Caractéristiques organisationnelles	Identification
Evènement déclencheur	Imprévisible, inattendu, déplaisant, peu probable, accidentel, complexité grandissante, accumulation d'erreurs et d'incidents. Inadéquation de la réponse à une situation risquée. Inadéquation des mécanismes de détection et de prévention de la crise Interaction d'échecs humains organisationnels et technologiques à l'intérieur de la firme, couplée avec l'interaction d'échecs économiques, sociaux, et des politiques de régulations à l'extérieur de l'organisation. Expérience malheureuse.
Effet de la crise	Perturbateurs, dévastateurs, rupture, arrêt d'activité, pertes financières, détérioration de l'image, menace les objectifs prioritaires et la survie, stress, anxiété. Blessures aux clients ou au personnel, et dégâts aux actifs de la société Réduction de la capacité à contrôler. Réduction de la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Vastes dégâts sur la vie humaine et sur l'environnement. Coûts économiques et sociaux importants Dégradation de la position concurrentielle Longues périodes de redressement Mise en péril de la profitabilité. Publicité négative
Processus de crise	Amplifications, résistances, menaces à contrer et opportunités à saisir, phases longues et crises aiguës, résistance, perte et reconstruction du sens et de l'action collective par l'adaptation, l'apprentissage. Implique de nombreux acteurs (clients, fournisseurs, Etats, employés…) processus complexes, multiples conflits d'intérêts. Les évènements se produisent rapidement. Etat d'urgence nécessitant une attention immédiate, réponses – décisions importantes et rapides à apporter. Rythme erratique avec accélérations fulgurantes.
Etat de crise	Inconnu, perte de sens, paralysie, contradictions, conflits. Les expériences passées sont peu utilisables : les procédures d'urgence sont d'emblée hors-jeu, la stratégie de résolution est incertaine, l'énoncé du problème n'est pas clair, on se focalise sur les symptômes plutôt que sur les causes. Le répertoire de réponses de l'organisation est inadéquat et/ou contradictoire.

Tableau 6 : De nouvelles questions se posent à l'organisation en période de crise[47]

Caractéristiques organisationnelles	Questions inhabituelles
L'environnement	Percevoir le premier évènement significatif de la crise Percevoir tard les signaux a permis à la crise de s'amplifier. La complexité des interactions humaines, technologiques, organisationnelles génère des évènements perturbateurs et a tendance à les amplifier Les évènements déclencheurs sont souvent latents et rarement découverts après la crise.
Culture	La culture ne suffit plus à cimenter les équipes, elle est mise à mal par la crise.
Stratégie	Les prévisions et autres planifications rationnelles ne fonctionnent plus. La crise demande à la stratégie d'être simplifiée à nouveau et de prendre son temps pour agir.
Structure/Informations	L'organisation se sent inefficace, éphémère, les distorsions augmentent, les apprentissages passés sont une contrainte plutôt qu'une force. La bonne circulation et la fiabilité de l'information deviennent de plus en plus difficiles à obtenir (les rumeurs s'amplifient) Les circuits de communication et les outils de contrôles de l'autorité sont perturbés Le stress sur les instances d'autorité accroît les conflits dans les équipes qui se désolidarisent.
Ressources et compétences	Les compétences individuelles et organisationnelles s'expriment mal. L'incompétence cachée réapparait
Management	Les modèles classiques de décisions et de contrôles deviennent inopérants Un état psychologique anormalement difficile à vivre pour le dirigeant (stress, crainte, colère, irréalité). Le temps semble le plus grand des ennemis à vaincre. Le dirigeant sent que toutes les attentions se fixent sur lui dans l'attente de ses décisions. Le court-terme devient sa priorité et la délégation de pouvoir disparait.

[47] Les références littéraires figurent en annexe 2

Tableau 7 : Des réponses à apporter par l'organisation en situation de crise[48]

Caractéristique organisationnelle	Réponses nouvelles
Environnement	Une surveillance continue des environnements
Culture	Se préoccuper des crises potentielles doit être intégré dans la culture de l'entreprise Accepter de s'éloigner et faire évoluer la culture de l'organisation dans les périodes de crise
Stratégie	Intégrer de manière préventive le management de crise dans le management stratégique. Aucune stratégie n'est davantage applicable qu'une autre en période de crise. Il faut jouer par contre la multiplicité des alternatives stratégiques. Mais s'en tenir à une seule à la fois pour redonner un guide à l'incompréhensible. Faire du développement de son réseau extérieur une priorité stratégique pour ne pas attendre la crise pour oser demander de l'aide.
Structure	Préférer une cellule de crise, expérimentée et entraînée plutôt qu'improvisée sur le tas. Savoir aller chercher les (bonnes) informations (et laisser les mauvaises). Savoir donner en interne et à l'extérieur des informations objectives et de qualité sur la crise et cela dans le bon timing. Rétablir pas à pas et patiemment la confiance dans l'organisation
Ressource et compétence	S'approcher de la capacité à gérer les crises nécessite des ressources de réserves. S'approcher de la capacité à gérer les crises nécessite des compétences à développer tant au niveau des hommes que des processus pour permettre à l'organisation de réagir. Mais il faut admettre que les ressources ou compétences nécessaires à gérer les crises seront toujours insuffisantes et qu'il faudra être capable d'aller les chercher à l'extérieur.

[48] Les références littéraires figurent en annexe 3

Management	Les dirigeants et les membres de la cellule de crise doivent être en grande forme physique et psychologique. Les dirigeants doivent agir vite mais bien et sereinement en allant au-devant de la crise et non pas en la fuyant comme la plupart du personnel. Le dirigeant doit revenir à des choses simples et facilement compréhensibles par tous pour re-provoquer l'action collective. Ne pas tout miser sur les facultés du dirigeant ou de la cellule de crise à gérer la crise mais impliquer aussi les équipes terrain. Les qualités des dirigeants pour être performants dans la gestion classique de la performance de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour gérer de manière efficace les crises. Il en faut bien d'autres.

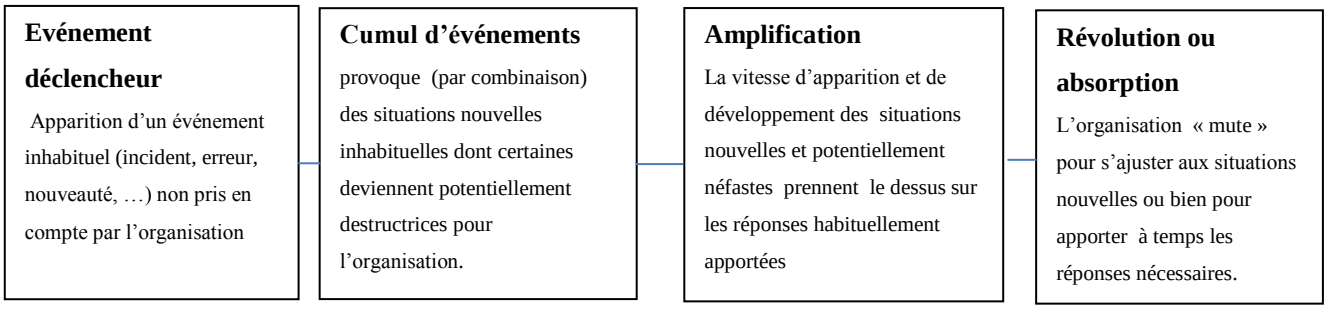
Ces réponses nouvelles à fournir par l'organisation pour ne pas se laisser dévaster par la crise vont devoir être anticipées ou apportées rapidement par l'organisation au fil du temps et des événements qui vont se produire durant le processus de gestion de la crise. Processus de gestion de crise que nous détaillons à présent.

1.3. Le processus de gestion de crise

L'approche ***processus*** de la crise la définit comme une succession d'étapes ou l'organisation maîtrise de moins en moins les évènements futurs faute d'être habituée où préparée aux situations rencontrées. L'organisation pourra y laisser la vie faute d'avoir su adapter assez rapidement ses schémas de pensées ou ses réponses stratégiques et organisationnelles au cours de ce processus. Selon Roux-Dufort C (2003b) : *« On définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur met en éveil une série de dysfonctionnements. ... la crise est un processus qui alterne les phases longues d'incubation et de gestation dans l'entreprise, et des phases courtes et aiguës de manifestations dé-structurantes et brutales. »*

On peut assimiler cette définition de la crise en tant que processus aux périodes délicates que connaissent les organisations lorsqu'elles doivent passer des phases de croissance à celles de l'adaptation. Les périodes de crise peuvent ne pas être forcément que des passages rapides et délicats d'une étape à une autre. Elles peuvent aussi parfois être dues à de longues et délicates périodes d'adaptation : « *Il faut distinguer les crises à dynamique rapide de celles plus lentes à se développer* ». (Lagadec P., 1991).Ce processus de crise, comporte selon Shrivastava P. (1995) dans Forges B. (1996) quatre temps forts comme le propose le schéma ci-dessous.

Tableau 8 : Les quatre temps de la crise



Notre examen de la littérature sur les différentes formalisations existantes de ce processus de crise confirme pour partie ce premier modèle présenté de Shrivastava P. (certains ajoutent un temps de l'apprentissage post-crise).

La synthèse en est la suivante :

Tableau 9 : Formalismes des périodes de crises

Auteurs	**Périodes de la crise**			
Shrivastava P. (1995) dans Forges B. (1996)	Evénement déclencheur	Cumul d'événements	Amplification	Révolution ou absorption
Fink S., Beak J., Taddeo K. (1971) dans Lagadec P. (1991)	Choc	Retraite défensive	Reconnaissance	Adaptation
Pearson C.M. et Mitroff I.I. (1996)	Apparition de signaux et détection	Préparation et prévention	Contenir et limiter les dégâts	Restauration
Mayer P. (1992)	Evénements déclencheurs	Déclenchement de la crise	Phase Aiguë	Retour à l'équilibre
Roux-Dufort C. (2003b)	Ignorance dysfonctionnements	Attribution jugement des problèmes	Rupture / Gestion de la crise	Rupture / Gestion de la crise
Roux-Dufort C. (2003b)	Signes avant-coureurs	Déclenchement de la crise	Phase Aiguë	Apaisement Rééquilibrage et changement
Fink S. (1986) dans Lagadec P. (1991)	Pré-crise Signes avant-coureurs	Crise Aiguë (éruption)	Crise Chronique (doutes)	Résolution

Lagadec P. (1996)	Réflexe	Réflexion	Conduite de la crise	Conduite de la crise
Morin E. (1976)	Déferlement	Dérèglement	Rupture	-

Nous détaillons ci-dessous ces quatre (*cinq*) temps de la crise.

Temps 1 : Evénement déclencheurs

Les crises peuvent se déclencher à cause d'un premier évènement qui vient créer un premier déséquilibre dans les fonctionnements rodés de l'organisation. Cet évènement soit externe soit interne se présente de façon imprévisible (au sens où l'organisation n'avait pas su l'anticiper ou n'y avait pas porté d'intérêt). On parle alors soit de cause conjoncturelle soit de cause structurelle. Cette dernière cause est définie comme inévitable dans la vie des organisations : «*La crise est le miroir des dysfonctionnements passés et des déviances que l'entreprise n'a jamais su voir ou a volontairement laissés dans l'ombre. Cet aveuglement persiste jusqu'à ce qu'un événement mette en résonance les déséquilibres du passé et les cristallise dans une dynamique de crise.* » (Roux-Dufort C., 2003b). On distingue donc des crises à dynamique rapide ou lente (Lagadec P., 1991).

Aussi dans la course à la sélection, l'aptitude d'une entreprise à détecter ces premiers signaux déclencheurs pour éviter que la crise s'installe (même lentement) est un avantage décisif. Cette qualité se révèle d'autant plus importante que l'entreprise à l'acuité de percevoir rapidement ces clignotants d'alertes alors qu'elle est en pleine réussite.

Il s'agit donc dans cette phase de savoir détecter, alerter puis mobiliser vite pour éviter l'amplitude des facteurs perturbateurs : « *éviter la disqualification immédiate » ou « tuer la crise dans l'œuf* » (Lagadec P., 1991 et 1996). Il faut traiter non pas seulement les symptômes (sinon la crise réapparaîtra) mais bien les causes profondes. Outre l'amplification à venir, il s'agira aussi d'éviter la contamination de la crise dans toute l'entreprise, en y affectant par exemple des priorités, moyens et ressources adaptés. Et cela sans surévaluer précipitamment la crise et les moyens à y associer (au risque de l'amplifier) ni en la sous-évaluant (au risque de perdre du temps) : *« Ouvrir le questionnement, caractériser la situation en évitant sous et surdimensionnement ».* (Lagadec P., 1996).

L'enjeu dans cette phase est d'abord de voir puis de décider vite pour déterminer les moyens de l'action et éviter ainsi l'immobilisme qui permet à la crise de s'installer tranquillement : « *Le test de plusieurs clignotants conduit à prendre des décisions plus rapidement de fait de l'urgence et évite de rester trop longtemps dans l'immobilisme.* » (Roux-Dufort C., 2003b).

Temps 2 : Cumul d'événements déclencheurs

Nous caractérisons cette phase comme la plus critique et la plus difficile à appréhender une fois la première phase passée et donc la première alerte enfin déclenchée : « *La crise a à la fois les caractéristiques d'un déferlement (avalanche brutale d'un nombre de problèmes) puis d'un dérèglement (la crise atteint un lieu essentiel : celui des régulations générales du système »)* (Morin E., 1976).

Il est difficile de justifier qu'un choix qui consiste à dépenser d'importantes ressources pour contrer une possible crise (anticipation) est en fait un meilleur choix que celui consistant à utiliser ces mêmes ressources à de possibles profits futurs (investissement). Surtout *a posteriori* lorsqu'aucune difficulté ou désastre n'a pu être constaté puisque la crise a bien été enrayée. Personne n'a donc pu voir pour juger les effets réels dévastateurs qu'une crise aurait pu générer et en témoigner.

Un simple et unique évènement nouveau et imprévu peut rapidement rendre caduques les règles organisationnelles existantes et les automatismes acquis (tant par les machines que par les individus), ce qui peut facilement générer l'escalade des dysfonctionnements dans l'organisation. Les crises sont tout autant des erreurs des systèmes que des erreurs humaines : « *Perrow (1999) : les accidents industriels sont des phénomènes normaux de par la complexité des systèmes technologiques construits par l'homme »* (Roux-Dufort C., 2003a)
Contrairement à l'intuition que nous en avons, la complexité technologique et ses conséquences nous sont plus facilement maîtrisables que les réactions et comportements des individus. Les organisations à haute fiabilité vues précédemment (entreprises responsables de la maîtrise de ces technologies hautement complexes et dangereuses) nous l'ont prouvé. Ils sont capables de maîtriser les crises grâce à leur management. Toute crise pour n'importe qu'elle autre organisation n'est pour eux que simple situation attendue presque impatiemment et considérée selon Lagadec P. (1991) : « *comme un simple accident classique : simple brèche dans le fonctionnement normal, vite colmaté par les spécialistes du*

risque. Les rôles de chacun sont clairs. Chacun connaît la structure de responsabilité. Il n'y a pas de conflit d'autorité (ils ont été perçus et réglés avant). Et s'il en reste, ils ne gênent pas la conduite des opérations. Tout semble gérable à tous. On ne nomme pas crise ce qui est accident normal. ».

Le facteur humain nous semble être à la fois l'un des facteurs les plus impactant parmi ceux déclencheurs des crises, tout autant que l'un des leviers des plus efficaces pour les résoudre : « *L'action initiale d'un individu peut déterminer la trajectoire de la crise. La perception et les préjugés que les individus ont sur une situation dictent leurs actions et déterminent la façon dont les choses évolueront : vers une crise ou vers un retour à la normale.* » (Weick K.E., 1987). Et si les actions ne sont plus dictées/cadrées ni par la stratégie de l'entreprise, ni par la lucidité ou la maîtrise de ses dirigeants et que ni la structure ni la culture de l'entreprise n'arrivent à coordonner l'action collective pour contenir la crise ; si, de plus, les ressources et compétences se révèlent au bout d'un moment insuffisantes pour donner du temps à l'entreprise pour s'organiser à nouveau efficacement, alors la crise gagne immanquablement du terrain car elle s'amplifie inexorablement de manière systémique.

Temps 3 : Amplification de la crise

« …incompréhensibilité : la crise est perçue comme un étrange concours de circonstances, les organisations sont en crises lorsqu'elles se perçoivent dans cette situation. On est en crise lorsqu'on a déclenché le plan de crise » (Bolzinger A. dans Roux-Dufort C. 2003b). Les symptômes issus de cette amplification suffisamment importante des évènements pour que l'organisation arrive à percevoir enfin l'état de crise se traduisent par :

- une profusion et confusion d'informations,
- un sentiment d'ambiguïté,
- l'impression que tout devient urgent.

La situation dégénère gravement. La crise trouve là un accueil fort propice à lui laisser le temps de se développer si l'on n'y est pas préparé : *« La phase chronique : la période des enquêtes, du doute, de l'auto-analyse… Sans préparation plan préalable, cette phase a toute chance de durer plus longtemps. »* (Lagadec P. 1991). Le stress et les conflits gagnent alors du terrain dans chaque niveau de l'organisation. Pas plus que les habituelles routines organisationnelles que les instances de décisions ne fonctionnent plus comme avant. Ces sentiments d'impuissance face aux évènements engendrent alors un stress supplémentaire,

...le cercle vicieux systémique se forme. Nous retrouvons ici ce que Weick K.E. appelle un « épisode cosmologique » : "*Un épisode cosmologique survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de reconstruire ce sens s'écroulent ensemble. En d'autres termes, un épisode cosmologique est un peu comme du vujadé, à l'opposé de déjà-vu. Je n'ai jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je suis et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider* » (Weick K.E., 1993). Nous touchons ici à un passage important des situations de crise lorsqu'elles se produisent : la perte du sens[49] qui, s'il n'est pas vite recouvert, bloque décision et action collective habituelle laissant ainsi les évènements de crise s'amplifier à nouveau : « *Mais au cœur de l'action, rien de sûr n'est inscrit. Tous les repères tant internes qu'externes s'évanouissent. »* (Lagadec P., 1991).

Alors que les ressources de l'entreprise diminuent au fur et à mesure que grandit la crise, quelqu'un doit réagir (le dirigeant généralement[50]) ou quelque chose de non planifié, de non prévu, de non appris doit alors s'imposer pour briser ces boucles vicieuses et pas-à-pas donner naissance à de nouvelles boucles cette fois-ci vertueuses. *« La tendance naturelle, une fois perdues les ressources sur une première intervention, est d'attendre d'avoir à nouveau à sa disposition tous ses moyens logistiques, ses forces, pour intervenir à nouveau et appliquer les schémas prévus. Une autre logique doit prévaloir, il s'agit de reconstituer rapidement une capacité minimale d'action, et cela sans qu'aucune ressource connue ne soit plus disponible, celle de ne pas écarter le mode du bricolage* » Lagadec P. (1991). Management de crise ou bricolage pour espérer s'en sortir : c'est ici que nous distinguons trois trajectoires possibles qui nous semblent différentes pour arriver à surmonter les crises lorsque les procédures habituelles sont dépassées par les évènements : l'absorption, la révolution ou bien la

---

[49] *« Jugé également fondamental pour Lagadec (1991) qui prend pour définition de la crise : la perte de sens, pour le décideur de l'univers de référence. Confronté à une situation qu'il n'arrive même pas à appréhender, la manager perd pied. C'est l'univers de la démesure, dans laquelle les choses se passent d'une manière tellement inhabituelle qu'elle en devient incompréhensible. »* (Forgues B., 1996)

[50] *« Le dirigeant a un rôle de ciment interne de son organisation, au moment où le risque le plus fort est précisément celui de déchirement et d'implosion. Cette fonction d'autorité morale, d'affichage de solidarité interne, de travail à la cohésion, de l'ensemble est essentielle dans les moments de fortes turbulences.* (Lagadec P., 1996)

disparition. « *Nous avons considéré que les crises pouvaient offrir aux entreprises trois options : la désintégration totale du système, le retour au statu quo par absorption de la rupture, des possibilités de changement. Morin (1994)* » (Roux-Dufort C., 2003b).

Temps 4 : Absorption/Révolution

La résolution de crise, nous l'avons vu, passe par la capacité de l'organisation à apporter de nouvelles réponses à d'inhabituelles questions qui se posent. Cette résolution se traduira au final, soit par une absorption de la crise et un retour aux équilibres organisationnels d'avant crise, soit à des transformations importantes de l'organisation dans ses structures, ses stratégies, ses compétences mais aussi peut-être sa culture : « *En somme la crise offre à l'entreprise une option régressiste (retour au status quo) par lequel elle recherche la consolidation de ses racines et de ses structures initiales, ou à une option progressiste qui la pousse à acquérir des qualités et des propriétés nouvelles.* » (Roux-Dufort C., 2003b).

Dans les deux cas, l'organisation pour poursuivre son chemin devra se souvenir un certain temps de ces évènements douloureux et ne surtout pas oublier qu'elle conduit un « *système fragilisé* » (Lagadec P., 1996) et qu'il lui faudra mener cette fin de crise jusqu'à son terme pour ne pas disparaître. Selon Lagadec P. (1996) encore, soit l'entreprise estime globalement que la crise n'est qu'un mauvais concours de circonstances temporaires et qu'elle n'aura que peu de chance de se reproduire (catastrophe naturelle, accident technique, ….) et elle choisit alors l'option qu'il nomme « régressiste »[51], option qui conduira l'organisation à plutôt renforcer ses défenses pour demain. Soit elle considère que cette crise n'a rien d'accidentel pas plus qu'elle n'est due au hasard et qu'elle pourrait à nouveau se déclencher, alors elle choisit l'option qu'il nomme « progressiste » à savoir que l'entreprise poursuit les transformations débutées lors de la résolution de la crise voyant à travers cela une formidable source pour l'apprentissage [52].

---

[51] « *L'option régressiste consiste à revenir le plus rapidement au statu quo en absorbant la crise. C'est un processus classique de normalisation. Dans ce cas l'entreprise considère que la crise a été un événement trop exceptionnel pour constituer une véritable opportunité d'apprentissage*. » (Forgues B, 1996)

[52]. « *Lorsqu'il insiste sur l'importance de l'après crise : « repartir et apprendre. Relancer l'activité (dépend de la façon d'avoir vécu la crise) et apprendre de la situation. Si l'entreprise gère bien la crise elle peut s'en sortir honorablement. »* (Lagadec P., 1996).

Temps 5 : Apprentissage

Peut-on apprendre des crises ? Cette question reste visiblement ouverte et disponible pour la recherche scientifique. Certains points de vue répondent qu'aucune crise ne se ressemble, les stimuli sont chaque fois nouveaux et les combinaisons stimuli-réponses-effets lorsque l'on s'en sort sont à chaque fois différents. Pour certains auteurs, il peut même être très dangereux pour l'organisation d'essayer de reproduire des schémas passés. Pour d'autres il faut non seulement mémoriser et apprendre des crises passées mais s'entraîner par la simulation aux prochaines crises pour mieux les absorber. Nous pensons qu'il n'est pas facile d'apprendre des crises car celles-ci laissent des traces et des blessures importantes dans la tête de chacun des membres de l'organisation. Il leur est alors difficile d'en parler sur le moment ou juste après.

Passées les difficultés de la crise, le quotidien s'installe à nouveau avec ses priorités de retour à la performance et à la croissance, la crise est vite oubliée.

Ce qu'il est important d'apprendre des crises pour l'organisation c'est qu'il faut finalement apprendre à désapprendre vite ce que l'on sait déjà pour être capable de réapprendre à «bricoler», à savoir décider et agir autrement.

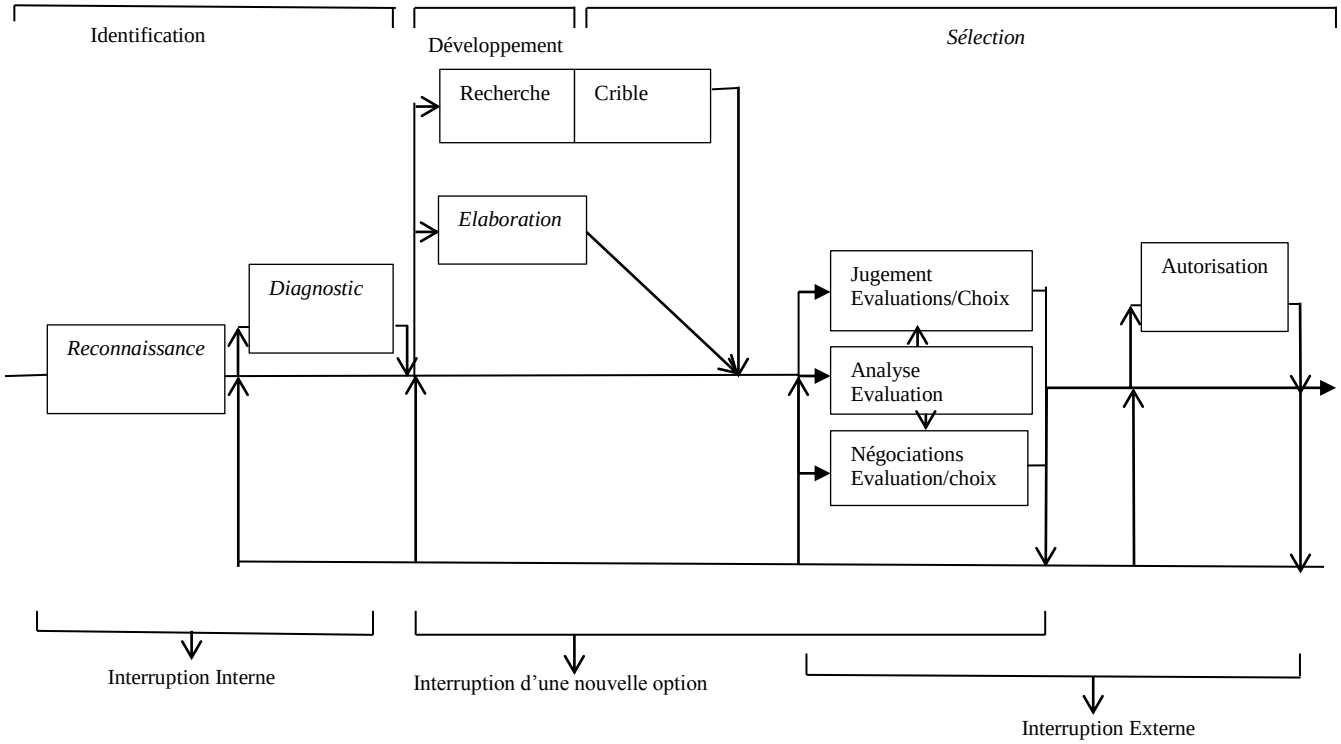
Pour mieux comprendre (afin de mieux pouvoir l'observer) ce processus de crise constitué de l'enchaînement de ces quatre grandes phases dans le temps, il nous a fallu y juxtaposer le processus de décision.

Ce processus se déroule parallèlement dans l'entreprise au cours de la même période et va influencer, dans un sens ou dans l'autre, la faculté pour l'organisation de sortir indemne voire renforcée de cette crise ou au contraire de disparaître.

1.4. Processus de décision en situation de crise

Après avoir vu comment nous pouvions identifier une situation de crise dans l'organisation, et après que nous ayons défini quelles étaient les grandes étapes de la crise, nous poursuivons sur l'étude du sous-processus imbriqué de la décision en situation de crise. Pour cela nous avons choisi de reprendre de manière synthétique les travaux de Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A. (1976) sur le processus de décision repris par Forgues B. (1996) qui l'a observé et complété dans le cadre des situations plus particulières que sont les situations de crise (ce qui lui a permis d'aboutir à la proposition d'un modèle de décision dit de l'évitement).

Figure 1 : Processus de décision de Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A.



Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A. (1976) définissent la décision comme « *un engagement spécifique à l'action (habituellement engagement de ressources)* » et un processus de décision comme « *un ensemble d'actions et différents facteurs qui commencent par l'identification d'un stimulus pour l'action et qui finit comme un engagement spécifique à l'action.* » Leurs travaux ont été basés sur l'observation de 25 processus de décision qui, au final, ont été catégorisés en 7 types de processus de décision. Nous synthétisons ci-dessous les descriptifs des différentes routines rencontrées :

Tableau 10 : Routines de la décision selon Mintzberg H., Raisinghani D., Téhorët A.

Routines	Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A. (1976)
Reconnaissance	Identifier les problèmes ou opportunités dans le flux des informations parfois ambiguës. La décision s'impose s'il y a différence entre les informations de la situation actuelle et les standards attendus issus de tendances passées et projetées. Les décisions de crise sont typiquement produites par un seul stimulus. Il se présente soudainement et de façon univoque et requiert une attention immédiate comme le cas d'un feu. C'est l'amplitude des stimuli cumulés qui détermine l'action et donc l'une des routines suivantes.
Diagnostic	Quand l'accumulation de stimuli atteint un certain seuil, un processus de décision est initialisé et les ressources sont mobilisées pour le traiter. Il s'agit ici pour mieux comprendre la situation nouvelle d'ouvrir les canaux de communication pour recueillir plus d'informations. Cette étape de diagnostic n'est pas formelle et peut s'exercer sous forme d'appel à spécialistes, de comité d'investigation…
Recherche	Consiste à retrouver des solutions dans la mémoire organisationnelle (des individus, des documents, …). Pour Cyert R.M. et March J.G. (1963) ces solutions existantes sont en fait en situation d'attente de l'apparition de leur problème. Lorsque l'organisation ne trouve pas de solution pré-existante, alors elle se tourne vers l'élaboration de nouvelles solutions.
Crible	Plutôt que de déterminer la solution la plus adaptée à la situation, cette routine a plutôt comme objectif d'éliminer celles qui semblent inadaptées.
Elaboration	Les solutions nouvelles et sur mesure sont ici établies souvent à partir de solutions existantes que l'on va essayer de faire évoluer progressivement dans son design, à tâtons, pas à pas et de manière itérative. Les entreprises dans ce cas n'ont souvent pas la possibilité, par manque de ressources, d'élaborer de nombreuses solutions alternatives pour un même problème/opportunité.
Analyse évaluation	L'évaluation n'est pas systématique notamment dans le cadre de l'élaboration d'une solution sur mesure. L'évaluation est loin d'être rationnelle même de manière limitée quand bien même celle-ci tente d'être factuelle. D'autres critères entrent en compte comme l'émotion, la personnalité, la politique, les luttes de pouvoir…
Jugement Evaluation/choix	L'évaluation et le choix des solutions sont ici réalisés par un individu et est en général plus rapide.
Négociation Evaluation/choix	L'évaluation et le choix sont ici faits par un groupe ou plusieurs groupes. Cette routine est plus longue car elle nécessite des temps de négociation.
Autorisation	L'autorisation est recherchée quand l'individu qui fait l'évaluation/choix n'a pas autorité à prendre la décision seul pour engager l'action.

Outre ces routines centrales, le processus fait appel à 3 routines « externes » auxquelles peut faire appel l'organisation durant le processus de décision : les routines de contrôles (macro niveau de décision sur le processus), les routines de communication (pour acquérir de l'information pour mieux reconnaître les stimuli ou l'effet des actions décidées) et les routines politiques (reflet des instances d'influences sur la décision permettant de défendre des intérêts individuels ou institutionnels, influences qui permettent de lever les résistances et/ou d'augmenter la coopération). Le lien entre les routines centrales et périphériques est réalisé à travers différents facteurs dynamiques qui influent le déroulement du processus comme :

- les interruptions causées par des forces environnementales,
- des délais de synchronisation des décisions (concentration et programmation des décisions à prendre : réunions…),
- des délais de feedback (attentes plus ou moins longues des effets d'une action),
- les temps de retard ou d'accélération : les décideurs peuvent attendre de meilleures conditions pour prendre leurs décisions ou au contraire peuvent vouloir aller plus vite car le temps presse (battre la concurrence par exemple).

Par l'analyse des chemins parcourus dans le processus de décision et des facteurs de la dynamique, les 25 processus ont pu être regroupés et classés dans les 7 catégories différentes suivantes :

Type 1 : simple impasse. Le processus est interrompu car aucune solution n'existe.

Type2 : Schéma politique. Des interruptions nombreuses bloquent le bon déroulé du processus notamment suite à une intense activité politique.

Type 3 : Processus de décision basique. Le processus classique correspondant à l'évaluation/choix d'une solution parmi plusieurs alternatives existantes et qui se déroule avec peu d'interruption jusqu'à son terme.

Type 4 : Processus de décision avec recherche modifiée. Les solutions existent déjà et ont simplement à être légèrement modifiées pour bien s'adapter à la situation de décision

Type 5 : Processus de conception basique. La solution décidée a été ici élaborée sur mesure. C'est le processus le plus commun et le plus fréquent.

Type 6 : Processus de blocage de la conception. Les solutions sont trouvées sur mesure mais soulèvent la résistance qui bloque la décision

Type 7 : Processus de décision dynamique. C'est le processus le plus compliqué. Il subit de très nombreuses interruptions internes et externes après avoir pourtant démarré de manière basique, ce qui augmente progressivement la complexité du processus. Ce processus est caractéristique des situations de crise selon Forgues B. (1993).

Forgues B. a repris ces différents travaux de Mintzberg H., Raisinghani D.et Théorët A. (1976) pour confronter leur processus de décision aux situations particulières que sont les situations de crise (et cela de manière empirique à travers onze cas). Ses résultats ont montré qu'il y avait lieu de rajouter un chemin direct de l'étape de « reconnaissance » à l'action sans passer par l'étape d' »évaluation/choix ». La seconde différence est que le processus de décision fait l'objet de parcours multiples et de chemins en parallèle, ceci du fait de la multitude de problèmes à gérer en temps de crise dans un minimum de temps. Il a également remarqué que l'ensemble des onze processus ont tous démarré par la routine de reconnaissance. Cela tend à signifier que l'organisation est bien consciente qu'un évènement inhabituel provoque un problème nouveau dans l'organisation. De même il note qu'il y a plusieurs passages par la routine de reconnaissance, signe de la nécessité d'avoir besoin de plusieurs stimuli avant d'agir. Forgues B. note étonnamment que dans 7 des 11 cas, l'organisation a eu recours à des procédures existantes. Dix cas sur les onze ont nécessité le passage par une routine d'autorisation. Les routines de communication ont quant à elle plutôt été utilisées en tout début et fin du processus. Enfin les cas de crises étudiées ont tous connu de nombreuses interruptions et il est à noter que les actions entreprises par l'organisation n'étaient pas liées aux problèmes directement concernés par la crise mais à des problèmes connexes. Cela traduit donc plutôt une volonté d'agir dans le connu et par habitude qu'une réelle volonté d'agir pour résoudre la crise : *« Enfin, l'analyse des actions entreprises indique que la plupart de celles-ci ne portent pas sur le problème principal. Il s'agit plutôt d'actions reliées, de difficultés supplémentaires qui découlent certes de la crise, mais qui ne sauraient la résoudre. De telles remarques ont déjà pu être effectuées ; Gilbert (1992: 131), par exemple, cite « la propension des (...) acteurs à opérer un retour à un univers familier, connu. »* (Forgues B., 1993).

Nous terminerons ce tour d'horizon sur les processus de décision en situation de crise par le tableau de synthèse ci-dessous qui explicite les raisons et les effets (par niveaux d'observation

individu, groupe, organisation) de cette situation d'évitement qu'il a pu mettre en évidence pour compléter le processus de décision de Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A..

Tableau 11 : Raisons et effets des situations d'évitement

UNITÉS D'ANALYSE DE L'EVITEMENT	RAISONS (Forgues B., 1993)	EFFETS (Forgues B., 1993)
L'individu	Rejet de l'inconfort à faire un choix dans l'incertitude. (Barnard, 1968). Rejet du dilemme et de devoir faire un choix entre deux alternatives d'égales valeurs (en avantages mais aussi en inconvénients). (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992). Si l'on doit trancher entre des solutions semblant contraires à la morale. Recherche de l'abandon (withdrawal) « *qui dépend du niveau de conflit dans l'organisation, de la modification des standards, de la réduction des réseaux de communication et, pour les décideurs, du niveau de stress qui pèse sur eux.* »	Rejet des responsabilités Se conformer exclusivement aux procédures existantes car sécurisantes, sans rechercher d'alternatives. (Hannaway, 1985). Décider de ne pas décider ou bien repousser l'échéance. Nier la réalité ou bien encore la déformer.
Le groupe	Mêmes causes	A l'intérieur d'un groupe, mise en retrait d'un individu qui laisse les autres se débrouiller. Transferts et dilution de responsabilités entre les groupes.
L'organisation	Se prémunit contre l'incertitude en se raccrochant aux procédures écrites, aux structures de décisions et d'actions établies. Limite la prise de risques. Préfère mettre son avenir dans les mains d'experts de la gestion de crise. Multiplie la recherche d'alternatives ou d'informations supplémentaires (Corbin, 1980). Rajouts constants d'objections aux solutions proposées parfois jusqu'à parfois conduire à une impasse (decision making by objection), développé par Anderson (1983)	Déresponsabilisation Délais d'attente de réponse rallongés. Impasse

Si paradoxalement Forgues B. donne, au comportement de l'évitement identifié dans ses travaux de recherche, un caractère volontariste tant de l'individu, des groupes que de l'organisation, nous lui donnons quant à nous un sens plus large qui englobe les cas d'évitement involontaire. Cette forme d'«**évitement**» correspond aux cas où les signaux d'alertes issus des stimuli déclencheurs de la crise ne sont pas vus, faute d'une vigilance ou d'une préparation insuffisante des individus, groupes ou organisation qui leur aurait permis de les voir à temps pour déclencher les processus de décision et/ou de l'action. Nous distinguerons ce type d'évitement en le nommant plus loin dans nos modèles du processus de résilience : « **aveuglement** ».

Pour conclure cette partie sur l'analyse du processus de décision en situation de crise, que nous avons reprise en grande partie des travaux de Forgues B., nous y adjoignons l'une de ses conclusions qu'il emprunte à Weick K.E. lorsque celui-ci dénonce la froideur des modèles purement organisationnels de la vie dans l'entreprise : « *Le modèle organisationnel est plutôt froid. La passion y est en prime en partie parce qu'il semble y en avoir si peu. Les émotions, les recherches, les frustrations, la chaleur, la colère, la joie, le plaisir, la dépression, et l'humeur maussade, toutes composantes importantes de la vie organisationnelle sont difficiles à trouver*. » (Weick K.E., 1979 dans Forgues B., 1993).

Rappelons enfin que les travaux sur la décision des individus (dirigeants ou autres) ont démarré avec et à partir d'une vision basée sur l'intelligence rationnelle et économique de l'individu (dont Simon H. en a le premier limité la portée en 1945). On trouve maintenant plusieurs travaux importants qui se réfèrent à l'intelligence émotionnelle de ce même individu et de ces décisions basées plus souvent qu'on ne le pense en fait sur son intuition du moment.

1.5. Emotions et intelligence émotionnelle en période de crise

« *Le dirigeant émotionnellement intelligent est donc à même d'améliorer la capacité de réponse de l'organisation face aux turbulences et aux crises* ». (Haag C. et Laroche H., 2009).

L'émotion influence la prise de décision et cela de manière soit négative (la peur rigidifie par exemple), soit de manière positive, grâce à un phénomène de contagion émotionnelle au sein d'un groupe si le dirigeant ou celui qui détient le leadership dans un groupe émet un discours positif (Barsade, 2002 dans Haag C. et Laroche H., 2009). Haag C. et Laroche H. parlent alors d'intelligence émotionnelle du dirigeant. Ils établissent un lien entre l'intelligence émotionnelle et la nécessaire capacité du dirigeant à réguler les émotions de ses équipes dans les situations inhabituelles et menaçantes par exemple.

Vidaillet B. (2006) insiste sur l'importance de l'émotion et de son influence quotidienne qu'elle peut avoir sur les individus, sur la performance et sur la trajectoire future de l'entreprise : « *Les émotions sont omniprésentes dans l'expérience de travail (Ashforth et Humphrey, 1995 ; Ashkanazy et al., 2000 ; Payne et Cooper, 2001). Elles peuvent être discrètes ou violentes, négatives ou positives, concerner une équipe ou une seule personne, se produire de manière répétée ou en de rares occasions. Rien d'étonnant à cette omniprésence. Tout d'abord, en effet, il serait impensable que les individus puissent mettre de leur côté leurs émotions huit heures par jour et cinq jours par semaine. De plus, chez de nombreux salariés, l'expérience de travail est le lieu d'un réel investissement identitaire, qui s'accompagne de la mobilisation d'une énergie psychique importante (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Enriquez, 1997). Soulignons également que les situations de travail nécessitent dans de nombreux cas des interactions étroites et fréquentes entre les personnes et des niveaux d'interdépendances élevés, susceptibles de faire naître de nombreuses émotions (Kets de Vries, 2002).* »

Les premiers travaux qui établissent l'importance d'étudier l'émotion pour son influence sur la performance sont assez récents même si les premières réflexions qui ont commencé à remettre en cause le caractère purement rationnel de la prise de décision pour en explorer la

composante psychologique sont assez lointaines[53]. Il reste cependant du chemin à parcourir en la matière : « *La plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que l'émotion est une caractéristique essentielle de la prise de décision intuitive (PDI), mais rares sont ceux qui ont étudié le phénomène de façon empirique* » (Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M., 2009).

Voici quelques résultats de ces travaux qui ont défini l'émotion, ses modes de déclenchement et ses grandes influences sur les comportements humains : « *L'émotion est un état affectif accompagné de réactions physiologiques – comme le fait de rougir, l'accélération du rythme cardiaque, les tremblements et la transpiration (James, 1884; Janet, 1926) – qui est provoqué par des stimuli internes ou externes, et que l'on évalue par rapport à ses conséquences positives ou négatives sur notre bien-être (Frijda, 1986; Laza rus, 1999; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001).* » (Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M., 2009). Cet état émotionnel provient de stimuli internes ou externes qui donnent à l'individu le sentiment qu'ils menacent ou au contraire renforcent son bien-être. Cet état est temporaire. Les auteurs distinguent dans l'émotion sa valence (émotion plaisante ou déplaisante) et son intensité (force du ressenti de l'émotion) ; On peut citer la joie, la tristesse, la peur, la colère ; …elle s'exprime parfois visuellement (visage, voix, gestuelle …). L'émotion est indispensable à l'adaptation de l'individu lorsqu'il rencontre des situations inhabituelles, imprévues. Haag C. et Laroche H. (2009) parlent même d'intelligence émotionnelle, compétence supérieure possédée selon eux par les bons dirigeants qui au-delà du charisme, du leadership et de la capacité à transmettre leur vision, permet l'adhésion et l'action conjointe productive de tous par l'influence émotionnelle qui leur fournit ce même bien-être que celui ressenti par le dirigeant.

Les travaux de Mayer J .D. et Salovey P. (Haag C. et Laroche H., 2009) attribuent aux dirigeants émotionnellement intelligents les capacités suivantes :

- de percevoir et d'exprimer les émotions ;
- de les assimiler en pensée ;

« Les deux seuls psychologues à avoir reçu un prix Nobel en économie, Simon (1968) et Kahneman (1979), ont été récompensés pour avoir contribué à discréditer le mythe de la prise de décision rationnelle. » (Coget J.F., Haag C., et Bonnefoux A.M., 2009).

- de les comprendre et de raisonner avec ;
- de réguler leurs propres émotions mais aussi celles des autres.

Il est à noter que certaines émotions sont plus difficilement observables que d'autres en entreprise selon la culture « émotionnelle » qui y est admise. La retenue de ses émotions est effectivement souvent de mise que ce soit dans l'émotion positive, comme le rire (qui peut parfois être interprété comme un manque de sérieux et de professionnalisme) ou dans l'émotion négative comme la colère (qui peut engendrer des conflits là ou l'entreprise préfèrerait voir exister les consensus)[54]. L'émotion individuelle est alors souvent masquée par précaution, ce qui donne lieu à des comportements de façades que le dirigeant devra être à même de savoir décoder. Les situations de crise nécessiteront de lui qu'il fasse tomber ces « masques » et, par « contamination de ses propres émotions », engendrer des émotions positives facilitant ainsi les actions collectives grâce à l'union retrouvée.

Chacun, individuellement, mais aussi par phénomène de groupe, développe son propre climat émotionnel. Et cela en fonction du ressenti personnel de l'évènement perturbateur et de la façon dont chacun transmet plus ou moins bien ses émotions tant positives que négatives dans le groupe. Une forte crise aigüe risque de faire sauter les barrières culturelles existantes dans l'organisation de retenue émotionnelle. Haag C. et Laroche H. (2009) parlent de capacité de contagion émotionnelle des managers : « *Nous postulons que les dirigeants qui réussissent dans cet exercice utilisent la dynamique émotionnelle suivante : (1) alors qu'un événement majeur s'est produit et qu'il risque de susciter des discussions affectives entre les membres du codir, (2) le dirigeant émotionnellement intelligent (3) cherchera, à un moment approprié de la réunion de son comité, à communiquer de manière émotionnellement adéquate pour, (4)*

« Comment l'organisation pouvait contrôler les expressions émotionnelles des employés. Selon eux, les émotions jugées inacceptables ou trop intenses comme la colère ou le dégoût sont proscrites car elles menacent le statu quo. On s'efforce de rendre moins saillante la perception des événements « extraordinaires », en usant de mécanismes comme l'humour, les excuses, ou les sanctions formelles. C'est principalement la culture organisationnelle qui autorise ou non l'expression de certaines émotions (Ashford & Humphrey, 1993 ; Van Maanen & Kunda, 1989). » (Haag C. et Laroche H., 2009)

via un phénomène de contagion émotionnelle, (5) homogénéiser les états émotionnels individuels des membres de l'équipe dirigeante, facilitant ainsi la compréhension partagée de l'événement et, par la suite, la mise en place d'un plan d'action stratégique cohésif et performant. ». L'intelligence émotionnelle du dirigeant est donc l'une des étincelles possibles qui peut permettre de ramener la cohésion dans des équipes choquées par la crise durant ces moments critiques où la situation et les évènements ne font plus sens. Il lui faudra redevenir rapidement maître de ses propres émotions tant négatives que positives et transformer les émotions négatives en émotions positives pour vite les transmettre à d'autres afin d'éviter à l'organisation les phénomènes de paniques collectives.

L'intelligence émotionnelle des dirigeants est une composante psychologique essentielle en situation de crise. Il nous faut donc l'étudier pour en mesurer l'impact tant dans le cadre de la résilience psychologique du dirigeant que de son impact possible sur le processus la résilience collective. Nous en formalisons ci-dessous les résultats.

La Prise de Décision Emotionnelle Intuitive (PDEI) :

Selon l'approche cognitive, l'émotion influence le jugement de l'individu sur les significations qu'il donne aux stimuli internes ou externes et cela jusqu'à pouvoir en transformer radicalement la réalité perçue selon la valence de l'émotion (positive ou négative), son type (la colère, la peur) et selon que les décisions prises dans des situations complexes favorisent plus ou moins le sentiment émotionnel de bien-être ou au contraire le mal-être. Un état émotionnel positif a tendance à favoriser l'assimilation d'informations nombreuses en cas de décision complexe, ce qui permet de réduire l'ambiguïté de la situation de crise. L'humeur affective influence le processus de décision en favorisant inconsciemment la prise en compte prioritaire des informations qui sont congruentes à l'humeur du moment du décideur. Les émotions fortes laissent des traces dans la mémoire de celui qui les a ressenties. En cas d'évènements semblables vécus à nouveau, ces mêmes émotions ressortent ce qui engendre une tendance forte et inconsciente à prendre les mêmes décisions que précédemment : *« Il a émis l'hypothèse selon laquelle les événements critiques qui mènent à des émotions fortes créent des marqueurs somatiques dans la mémoire d'une personne. Lorsque celle-ci se trouve confrontée à des événements semblables, ces marqueurs somatiques provoquent la même émotion chez elle, ce qui l'amène à prendre des décisions sans processus cognitif conscient »* (Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M., 2009).

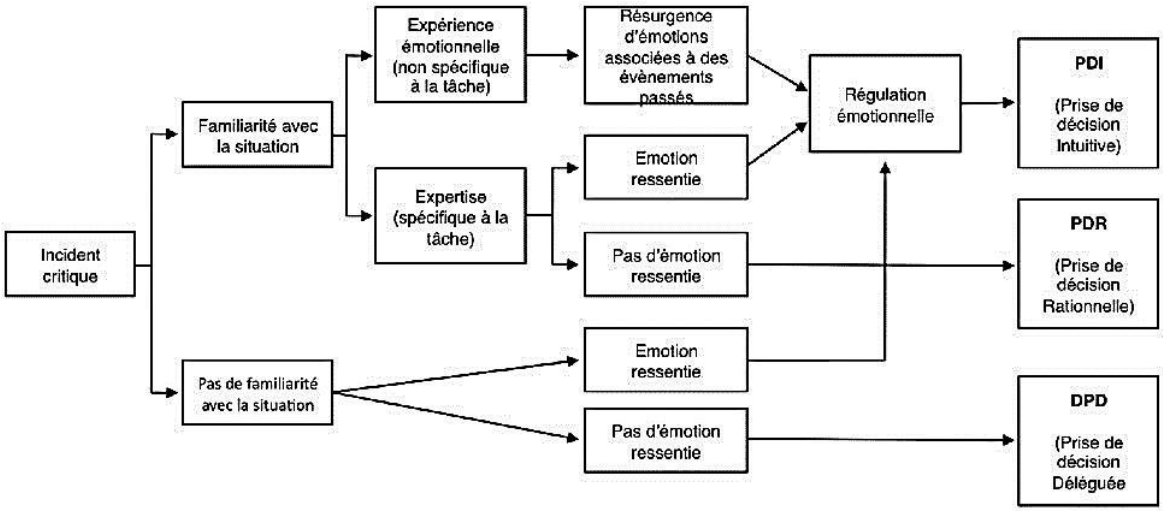
De nombreux travaux sur la prise de décision concluent à l'importance de l'émotion dans la prise de décision. Ils parlent de PDI (prise de décision intuitive), qui contrairement à la prise de décision rationnelle laisse une place importante à l'instinct venant de l'émotion ressentie en situation. De multiples définitions ont été données pour caractériser cette prise de décision intuitive. Nous reprendrons celle citée par Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M. (2009) repris de Shirley et Langan-Fox (1996) qui la définissent : « *comme un processus qui implique le sentiment de savoir avec certitude, sur la base d'informations incomplètes et sans réflexion rationnelle consciente* ». Leurs travaux proposent une synthèse des différences existantes entre la décision rationnelle et la décision intuitive.

Tableau 12: Décision rationnelle et intuitive selon Shirley et Langan-Fox (1996)

Prise de décision rationnelle	Prise de décision intuitive
Processus cognitif conscient et extensif	Processus non conscient
Processus lent	Processus rapide
S'appuie sur des connaissances abstraites et explicites	S'appuie sur l'expertise issue de la pratique, de l'entraînement et des feedback qui permet le développement de connaissance tacite accélérant la prise de décision dans ces activités pratiquées : « *de façon quasi magique (Ericsson et Charness, 1994; Nonaka, 1995; Simon, 1987)* » « *La décision repose sur la somme des événements constitutifs de la vie d'un individu* » (Burke et Miller, 1999; Epstein, 1994; Hogarth, 2001).
Processus séquentiel basé sur des relations causales bien définies	Processus holistique qui repose sur des associations libres
L'émotion y est absente	L'émotion y est essentielle.

Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M. (2009) proposent également le modèle suivant qui mixte en un même processus les deux processus de la prise de décision rationnelle et de la prise de décision intuitive :

Figure 2 : Processus de la prise de décision rationnelle et intuitive



Lorsqu'un ou plusieurs évènements perturbateurs se produisent et qu'il n'y a pas d'émotion ressentie, soit la situation est familière, et dans ce cas le processus se poursuit de manière classique et comme spécifié plus haut dans nos travaux (processus de décision), soit la situation est nouvelle pour le décideur et alors il délègue la décision. Nous rapprochons ce second cas de celui de l'évitement /aveuglement vu également plus haut.

L'émotion ressentie par le décideur peut provenir d'une expertise passée (connaissance tacite), ou bien d'émotions passées et connues dans une situation identique et qui les réactivent, ou bien d'une émotion nouvelle qui fait que le décideur ne se trouve pas en adéquation avec l'état d'humeur souhaité du moment (sentiment de mal-être ou de moins bien-être). Cela va alors provoquer une décision et donc une ligne directrice pour l'action, (l'émotion faisant ici le lien entre la situation présente, la situation passée et la situation future). Une fois la ligne directrice définie, l'émotion continuera à permettre de rétablir cette direction définie lorsque d'autres événements chercheront à l'en détourner (et cela grâce au sentiment de mal-être que le décideur ressentira lorsque les signaux externes deviendront contraires à ce qui avait été décidé, à ce qui devait arriver, et au contraire grâce au sentiment de bien-être ressenti lorsque les signaux externes seront confirmatoires)[55].

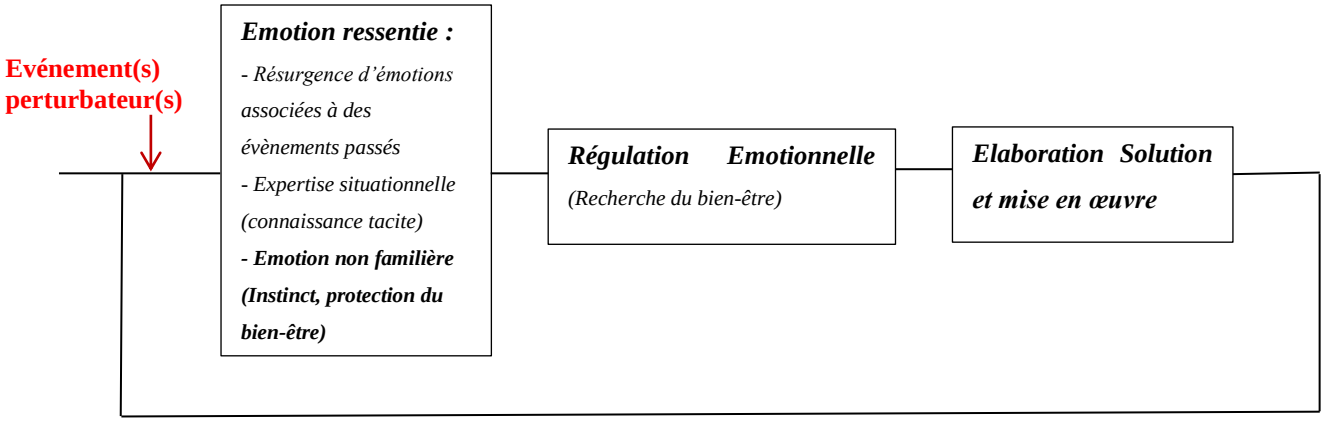
[55] *« Le rôle des émotions dans la PDI est aussi précisé ; elles vont tout d'abord agir comme un « agent de liaison » qui permet de mettre en relation l'expertise ou l'expérience émotionnelle antérieure de l'individu avec la situation présente. Puis l'émotion va servir à fixer une ligne de conduite pour le décideur et à éviter qu'il en*

Nous complétons avec ces travaux sur l'émotion les réflexions de Forgues B. (1993) sur les décisions en situation de crise (caractéristiques pour lui d'une situation non familière) pour aller plus avant sur l'observation qu'il a fait sur des processus qui passent en fait de la « reconnaissance » à l'action sans passer par l'étape « d'évaluation/choix ». Chemin un peu particulier que nous pressentons comme pouvant correspondre à celui qu'emprunte également le processus de résilience. **La perte de sens peut potentiellement correspondre effectivement à une émotion ressentie mais non familière et qui peut alors déclencher un mécanisme de résilience.**

Il est à noter prudemment que l'émotion familière ou non ressentie, est également présente dans les décisions rationnelles limitées, que l'on soit dans le processus de performance ou de gestion de crise. L'émotion n'est ainsi pas exclusive du processus de résilience, par contre, elle y est bien présente à travers le sous- processus suivant :

Figure 3 : Processus de décision émotionnelle

(Coget J.F., Haag C., et Bonnefoux A.M., 2009)



---

dévie. … l'émotion connecte l'expertise ou l'expérience antérieure avec la situation présente, fixe un cap pour la prise de décision et effectue des corrections lorsque des éléments extérieurs cherchent à faire dévier l'individu de son cap. Pour cela, des émotions de mal-être vont être ressenties par l'individu à chaque fois qu'un signal externe tente de le faire changer d'avis. De même, il ressentira des émotions de bien-être à chaque fois qu'un signal externe confirmera sa décision ou se produira en sa faveur. Le décideur régule ainsi les informations du présent pour conserver l'orientation de sa décision dont il a alors l'assurance quelle est la meilleure possible. »
(Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M., 2009)

Notre position sur la place à réserver à l'émotion sur les processus de décisions et plus particulièrement en période de crise est la suivante : les périodes stables laissent place aux décisions rationnelles (même limitées) tandis que les périodes incertaines et de crises requièrent de redonner individuellement puis collectivement sens à la situation puis à l'action.

En temps de crises, il faudra préférer ses propres intuitions sur des sensations et émotions perçues chez soi et chez les autres aux raisonnements rationnels habituels portés sur les éléments factuels récoltés.

1.6. Conclusion

Nous avons tenu à parcourir en profondeur les différents travaux constitutifs de la gestion de crise pour être capable de l'identifier sur le terrain afin de mieux y approcher la résilience mais aussi pour être mieux capable de distinguer ce qui relève du domaine du processus de gestion de crise de ce qui appartient au domaine du processus de résilience organisationnelle. La difficulté est bien que les concepts de gestion de crise et de résilience organisationnelle sont intimement liés et que leur séparation est purement théorique et qu'elle ne se justifie que pour nous aider à mieux qualifier les travaux existants déjà. Pour beaucoup de ces travaux, il y a cependant confusion et mélange entre le concept pur de résilience organisationnelle et ceux portant sur la gestion des crises mais aussi sur la performance, sur la fiabilité et la pérennité.

Nous avons commencé à exploiter un nouveau paradigme de la décision qui inclut une vision qui s'écarte encore un peu plus de la théorie initiale de la rationalité limitée et de la maximisation. A l'importance de l'émotion et de l'intuition dans les processus de décision en situation de crise notamment, nous allons aussi nous intéresser à ses théories sur la perte et la reconstruction du sens telles que les a définies Weick K.E.[56]. Ces deux éléments que sont

[56] *« La rationalité contextuelle est sensible au fait que les acteurs sociaux ont besoin de créer et de maintenir des structures normatives qui constituent des liens intersubjectifs et qui facilitent et enrichissent leurs relations. Ainsi, l'importance des organisations se comprend à ce qu'elles peuvent fournir de la signification [meaning] et de l'ordre face aux exigences mal définies et contradictoires de certains environnements. Une manière de passer de la décision à la signification [meaning] est de regarder de plus près la construction de sens [sensemaking]*

l'émotion et le sens sont intimement liés et significatifs pour l'entreprise (même si celui-ci ne l'a pas défini précisément dans ses travaux) : « *Weick a clairement souligné l'importance que pouvaient prendre les émotions dans le déclenchement d'un processus de construction de sens … Précisons-le d'emblée, Weick ne s'est pas intéressé à l'envie. Il s'est globalement d'ailleurs peu intéressé aux émotions dans l'ensemble de son œuvre mais a cependant fourni les grandes lignes théoriques sur lesquelles nous pouvons comprendre comment cette thématique pouvait s'insérer dans sa réflexion »* (Vidaillet B., 2006).

Cette vision novatrice est également partagée par Edgar Morin : « *Edgar Morin, qui a beaucoup œuvré pour ouvrir une science des crises, note qu'on en arrive à un retournement complet de sens… D'avantage plus qu'à des retournements, on assiste à une véritable dissolution du sens …* » (Lagadec P., 1991).

Nous avons également choisi de centrer nos travaux sur la résilience organisationnelle en insistant sur l'importance d'y étudier le sens des situations tant individuel pour les acteurs de l'entreprise en crise (et plus particulièrement les dirigeants) que pour les groupes qui la constituent. C'est ce qui va nous amener à étudier de façon approfondie ensuite les différents travaux existants déjà sur la résilience psychologique de l'individu (et plus particulièrement sur l'approche processuelle ayant fait l'objet de nombreux travaux maintenant consolidés) et ensuite ceux traitant de la résilience collective de groupes.

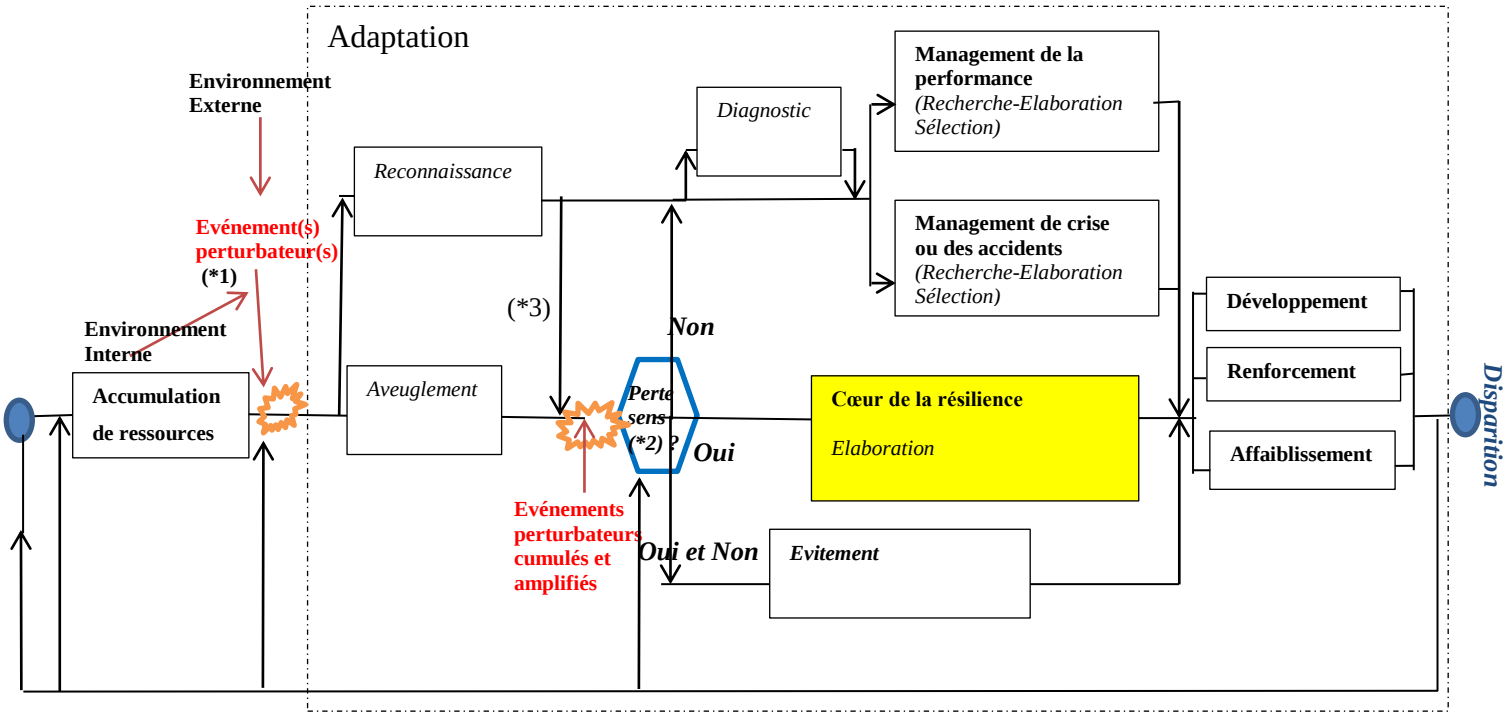
Mais juste avant cela nous proposons à notre tour de reprendre à notre compte, en l'adaptant, le processus de décision en période de crise de Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A.(1976) pour proposer notre propre modèle conceptuel du processus de gestion de crise faisant apparaître les concepts et remarques théoriques décrits précédemment et plus particulièrement : le concepts de l'évitement de Forgues B. (1993) et le concept de cœur de résilience en tant que sous-processus (individuels et collectifs).

---

dans les organisations. L'idée de base quand on parle de construction de sens est que la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge d'efforts destinés à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement un sens de ce qui se produit. » (Weick K., 2003).

Ces deux sous-processus seront ensuite respectivement étudiés en détail aux deux chapitres suivants.

Figure 4 : Processus de gestion de crise et résilience



(*1) **:** Nous l'avons vu, la crise est déclenchée par un événement précis qui exacerbe et cristallise des déséquilibres qui se sont progressivement installés dans l'organisation. En ce sens quelles que soient sa nature et son origine, l'événement déclencheur peut mettre en mouvement d'autres événements et étendre la crise à d'autres sphères de l'entreprise. (Roux-Dufort C., (2003b)

(*2) Perte de sens : déclenchement potentiellement reconnaissable par la présence d'une émotion ressentie non familière

(*3) De la reconnaissance à l'action (Forgues B., 1993)

2. La résilience individuelle

2.1. Introduction

Nous pouvons ici nous interroger comme Poirot M. (2007) : « *Pourquoi étudier la résilience individuelle d'un point de vue organisationnel, … Quel est le contexte organisationnel qui favorisera l'adaptation individuelle face à un contexte d'adversité ? »*. Nous allons le découvrir tout au long de ce chapitre, la résilience de l'individu est fortement liée au contexte environnemental qu'il va rencontrer pour l'aider ou pour au contraire l'enfoncer définitivement face aux traumatismes vécus. Environnement constitué d'abord par la famille, puis l'école, les cercles d'amis mais aussi l'entreprise… Nous pensons qu'il y a un lien d'influence entre la résilience individuelle et la résilience du collectif que forment les individus. Lien d'influence pouvant être positif en ce sens qu'il permet au collectif d'hériter des capacités de chacun : « *Dans un monde qui semble par moment devenu fou surtout depuis l'attaque du 11 septembre contre le World Trade Center de New York, il est important de réaliser que des millions de gens, très souvent d'extraction fort humble, font face à des passés et des destins « impossibles » avec un courage et une intelligence émotionnelle frisant l'héroïsme »*. (Polleti R. et Dobbs B., 2001).

Mais ce lien peut aussi être négatif pour les collectifs : « *De même que la résilience ne s'exprime pas toujours en accord avec les valeurs de la société, les enfants des rues dans les pays en développement, ceux des familles défavorisées, dans nos pays riches, présentent des facteurs de résilience qui s'opposent aux règles sociales. Certains actes de petite délinquance (vols, trafic de haschich, recel…) sont d'authentiques facteurs d'adaptation qui leur permettent de survivre dans une société qui ne leur est pas favorable. »* (Maestre M. dans Cyrulnik B. et Elkaîm M., 2009).

Les abimés de la vie, ceux qui ont subi un choc grave, traumatisme ou crise sont doublement meurtris car la collectivité ne les épargne pas de ses jugements critiques qui produisent

inévitablement un sentiment fort de culpabilité[57]. La résilience transmet à ces « jugés handicapés » de la vie un message d'espoir qui, s'il n'est pas forcément à prendre pour argent comptant ne doit pas être négligé : « *Personne n'est cabossé par la vie au point d'en être définitivement écrasé* ». *Quel superbe message d'espoir nous leur devons !* (Polleti R.et Dobbs B., 2001).

Notre sujet d'étude est délicat car tout comme à ses débuts dans le domaine de la psychologie, le concept de résilience est attirant et la métaphore est vendeuse.[58]. « *Face aux épreuves qui accablent invoquer le fait d'y avoir survécu comme la preuve qu'on est résilient - avec toutes les valeurs attachées à ce mot – est évidemment exaltant. Que cette idée n'ait rien à voir avec ce que les chercheurs mettent sous le mot résilient n'a pas d'importance. C'est de son succès seul dont nous parlons ici* ». (Tisserond S., 2008). Nous gardons cette prudence à l'esprit de ne pas tout amalgamer *: « ...la résilience est devenue un mot merveilleux qui veut à la fois tout dire et rien dire, et dans lequel chacun peut mettre ce qu'il veut ! Rebond ou reconstruction ? Nous avons vu que la résilience n'est pas une façon de résister aux traumatismes, mais de réagir après eux ... Par exemple si vous paniquez après avoir égaré vos clés de voiture et faites preuve de comportement adapté, vous êtes déclaré « résilient ». A l'inverse d'autres chercheurs proposent de réserver le mot à la capacité de se reconstruire après un traumatisme grave, lorsqu'il y a eu menace d'effondrement psychique (B. Cyrulnik, 1999)»* (Tisserond S., 2008).

La majorité des études sur la résilience psychologique porte sur les traumatismes d'enfance et sur les capacités de l'individu de les absorber. Mais la résilience concerne aussi les problèmes graves rencontrés à l'âge adulte. « *La résilience peut ainsi porter ses fruits à tous les âges de la vie. Même les personnes âgées sont aptes à faire preuve d'une certaine forme de résilience.* (Vanistendael S., Lecomte J., 2009).

---

[57] *« Guy Ausloos. Boris Cyrulnik faisait hier également allusion à ce côté négatif de notre culture, à cette vision pessimiste, de la culpabilisation ou du négativisme, ce besoin que nous avons toujours de chercher ce qui ne va pas, au lieu de s'intéresser à ce qui fonctionne. »* (Cyrulnik B. et Elkaîm M., 2009)

[58] *«Le mot (résilience) charrie aujourd'hui le meilleur et le pire. »* (Tisserond S., 2008)

La résilience tend à de devenir un mot à la mode car malheureusement un autre mot le devient également : celui de « crise ». On oppose à la crise le terme de résistance qui cependant contient en lui une certaine connotation négative, là ou celui de résilience, souvent identifié comme capacité de rebondir lui est préféré pour sa connotation constructive : «*Ainsi, les résilients sont comme une lueur d'espoir, et nous pouvons tous tirer des leçons utiles de leur expérience… La résilience humaine ne se limite pas à une attitude de résistance, elle permet la construction voire la reconstruction.* » (Vanistendael S., Lecomte J., 2009).

Les crises ne sont pas d'aujourd'hui, alors pourquoi la science ne s'est-elle pas intéressée plus tôt à ce concept de résilience ? Une des explications avancée est qu'un être résilient ne présente aucune particularité par rapport à un être normal puisqu'il a su, d'apparence, triompher de ses traumatismes, contrairement aux dépressifs, et autres comportements marginaux comme la délinquance et la folie qui ont occupé prioritairement les agendas de recherches en psychologie et sociologie[59].

La résilience est devenue un concept largement diffusé à présent, ce qui en fait un concept simple, cette profusion cachant en fait sa réelle complexité lorsqu'on essaie de l'appréhender : « *Simple parce qu'il y a beaucoup de recherches qui offrent une bonne compréhension du phénomène. Pourtant le processus de résilience devient paradoxalement complexe à partir du moment où la réalité prouve qu'il échappe à certains alors qu'il est accessible à d'autres.* » (Szerman S., 2006). C'est pour cela que nous avons choisi de le comprendre très en profondeur en explorant le champ de la psychologie qui en a jusqu'à présent fourni le plus d'études.

Après une importante synthèse des différents auteurs ayant proposé de définir précisément ce concept de résilience psychologique de l'individu, nous restituerons le résultat des travaux ayant plus particulièrement abordé le concept sous l'approche processuelle.

---

[59] *« Le fait que la résilience est échappée pendant si longtemps aux spécialistes de l'enfance est essentiellement dû à une illusion d'optique. Une personne en difficulté (dépression, délinquance, …) est plus visible qu'une personne normale. L'attention des psychologues et travailleurs sociaux s'est donc longtemps concentrés sur les personnes qui n'arrivaient pas à s'en sortir dans la vie. »* (Vanistendael S., Lecomte J., 2009)

2.2. Définitions des principaux auteurs

« *Résilience est un mot de la langue française issu du latin. Resilio (re et salio) indique l'idée de sauter en arrière puis de rebondir, de rejaillir... Depuis une trentaine d'années, le mot résilience a été exploité dans le champ de la psychologie. Dans la langue anglaise, le mot est enrichi de notions proches de la notion de la résistance du caractère ou du ressort corporel. Mais déjà dans le verbe français résilier les aspects d'un nouveau saut, d'un rebondissement parviennent à exprimer au mieux la résilience : avoir et exploiter une capacité à résister, à surmonter un handicap. D'ailleurs, l'idée de résilier un contrat par exemple, implique l'idée de se dégager d'une situation hostile, de ne plus être prisonnier du passé.* » (Cyrulnik B, 2009). Cette définition de Cyrulnik B., le plus actif en France sur ce concept de résilience, peut être complétée par de nombreuses autres définitions que avons synthétisées en annexe 4, ou figure également une synthèse des travaux de recherches existants, les plus connus étant ceux de : Grotdberg E.H., Rutter M., Gamerzy N., Tomkiewicz S., Cyrulnik B., Manciaux M., Szerman S., Vanistendael S., Lecomte J., Polleti R. et Dobbs B., Coutu D., Tisserond S..

On doit les premiers travaux et la définition du concept en psychologie à l'américaine Emmy Werner en 1955 dont les travaux de recherches portaient sur l'observation du devenir à l'âge adulte de 698 nouveau-nés en situation défavorisée, habitant l'île de Kauai (Hawaï). Contre toute attente, plus d'un tiers de ces enfants deviendront des adultes heureux et épanouis. « *Ils sont en somme des gens constructifs et heureux, sachant « tirer avantage de toute occasion pour s'améliorer ». Qu'est-ce qui a joué en leur faveur ? Forts de leur découverte inespérée, E. Werner et ses collègues, modifièrent le but de leur étude afin de comprendre les caractéristiques de ces enfants.* (Vanistendael S., Lecomte J., 2009). Elle utilisa la première le terme de « résilients » pour désigner ces enfants.

Dans la littérature, la résilience apparait comme un concept propice à de nombreuses métaphores. Nous citerons parmi les plus connues : celle du métal (capacité à résister et à reprendre sa forme initiale), du sous-marin (indestructible), de la perle dans l'huître (un pur joyau issu de la carapace protectrice qui se développe en faisant face à l'introduction d'un corps extérieur en son sein), et enfin celle du tricot (création d'une forme protectrice issue du maillage tissé avec une laine correspondant aux capacités psychologiques individuelles bâties

et avec une autre correspondant à l'environnement côtoyé avec ce qu'il propose pour se renforcer une fois meurtri).

Des différents travaux disponibles sur la résilience psychologique, émerge le fait que la résilience est tantôt considérée comme capacité ou qualité intrinsèque propre à l'individu (trait de caractère, capacité psychologique, force génétique, …) tantôt comme un processus dynamique. Mais la résilience est aussi parfois considérée comme étant les deux à la fois. *« La résilience ainsi envisagée n'est plus le pouvoir de résister à tout, mais celui d'être capable de se reconstruire après un choc. En pratique, nous verrons que les deux entrées coexistent : la résilience est à la fois la capacité de résister à un traumatisme et celle de se reconstruire après lui.* » (Tisserond S., 2008). Les capacités individuelles de résilience, acquises ou non depuis la tout petite enfance en fonction de l'environnement familial et par la force et la diversité des attachements manifestés par les parents ou par d'autres permettront une première réaction protectrice psychologique : « *Un environnement constitué de plusieurs attachements augmente les facteurs de résilience du petit.* » (Cyrulnik B, 2004). L'individu blessé devra ensuite cicatriser avec le temps et utiliser pour cela l'environnement social qui pourra soit jeter sur lui un regard accusateur, critique et culpabilisateur, soit un regard salvateur si la résilience se déclenche. La résilience permettra la reconstruction de la personnalité puis enfin le rebond qui permettra à l'individu blessé de (re)-connaître une vie temporairement épanouie... jusqu'au prochain traumatisme qui pourra alors ouvrir de nouvelles blessures ou qui en ravivera d'anciennes[60].

Selon Szerman S. (2006), les capacités intrinsèques de l'individu acquises au cours de sa vie, ne suffisent pas à déclencher la résilience à tout coup. L'environnement doit également s'y prêter aux moments opportuns et cela avant pendant et après le traumatisme. C'est ce qui explique pourquoi une même personne peut ou non faire preuve de résilience selon les situations et les périodes de sa vie où le traumatisme survient. Il y a donc plusieurs formes de résilience : « *Il n'y a pas une résilience mais plusieurs, dans le sens où elle s'exprime dans*

[60] *« Pour soigner le premier coup, il faut que mon corps et ma mémoire parviennent à faire un lent travail de cicatrisation. Et pour atténuer la souffrance du deuxième coup, il faut changer l'idée que je me fais de ce qu'il m'est arrivé, il faut que je parvienne à remanier la représentation de mon malheur et sa mise en scène sous votre regard…. La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents. »* (Cyrulnik B, 2004)

divers champs, familial, social scolaire, émotionnel. Elle peut aussi ne fleurir que dans une direction : un enfant pourra être un résilient à l'école et ne pas l'être dans sa famille. La résilience concerne les enfants en priorité mais s'applique également à tous les âges de la vie et même au-delà, à des ethnies ou à des communautés qui ont connu de graves bouleversements, un génocide, des migrations forcées, des catastrophes naturelles. » (Szerman S., 2006). Ces différentes formes expliquent ainsi le fait que certains individus arrivent à se remettre de certaines blessures là où d'autres s'en révèlent incapables. Selon Polleti R. et Dobbs B. (2001) cette différentiation constatée face aux traumatismes s'explique principalement par des raisons physiques (certains individus sont dotés de plus ou moins d'énergie pour lutter), des raisons psychologiques (les relations d'attachement de la petite enfance rejailliront inconsciemment dans la capacité de résister demain à l'isolement post traumatique créé) et des raisons sociologiques « *la sociologie met en évidence l'influence du groupe, de la culture, des traditions familiales sur la capacité de l'être humain à traverser les crises de la vie.* » (Polleti R. et Dobbs B., 2001). Cette dernière raison nous permet de faire le lien avec le type de résilience qui nous intéresse, à savoir celle de l'individu au sein du contexte socio-culturel de l'entreprise dont l'organisation vient de subir une crise grave et qui est susceptible de toucher chacun de façon traumatique et donc de pouvoir potentiellement déclencher en eux le processus de résilience.

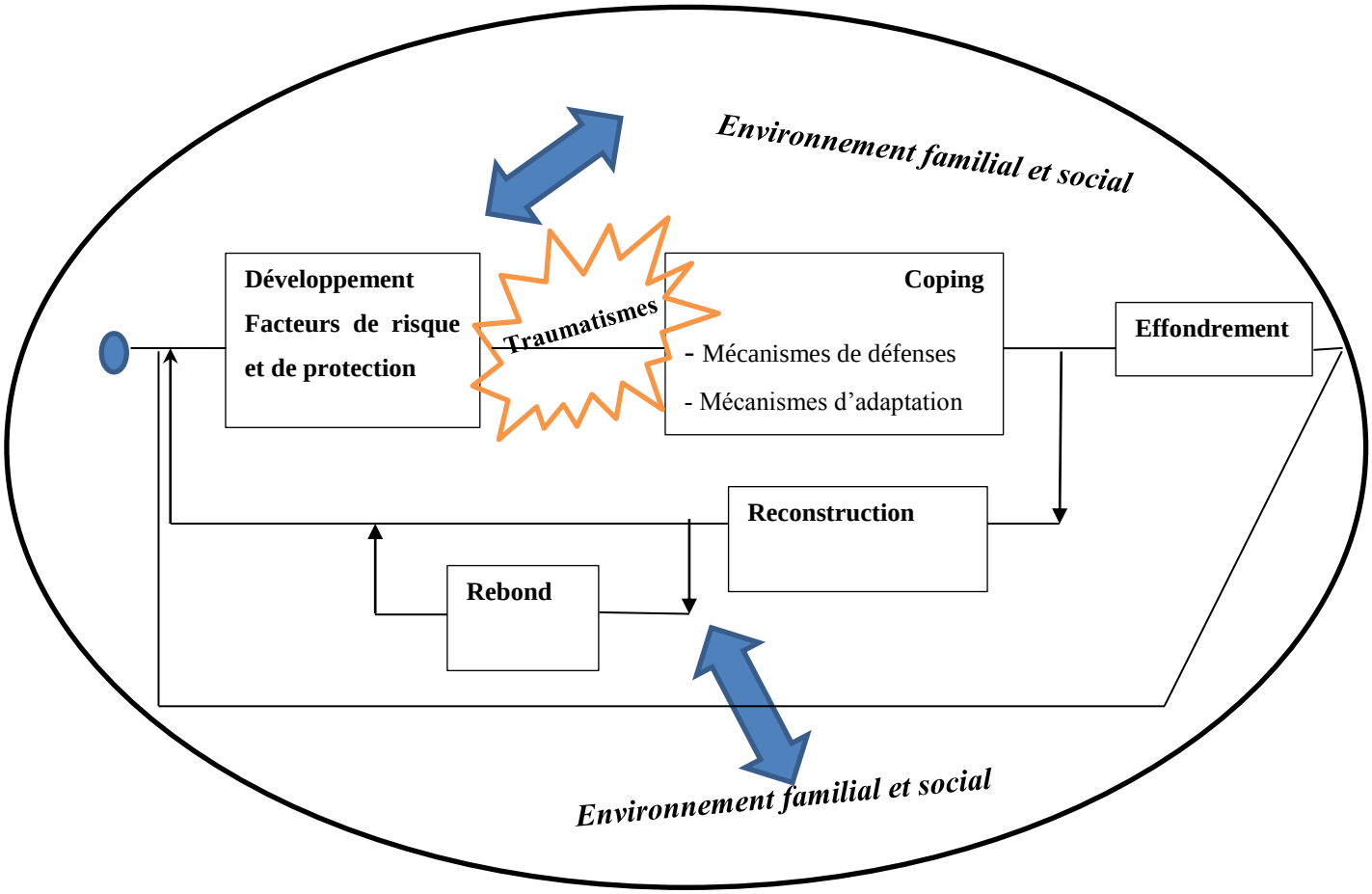
La résilience de l'individu n'est pas une qualité innée que l'on possède ou non à la naissance. Elle se formera (éventuellement) plutôt avec le temps et grâce à son environnement familial et social : «il *s'agit d'un processus relatif qui n'est ni absolu ni stable : personne n'est résilient à toutes les variétés de traumatismes et personne n'est même assuré d'être toujours résilient à une forme de traumatisme qu'il a jusque-là surmonté avec succès.* » (Tisserond S., 2008). Il faut donc plutôt se réjouir de cela car cela laisse à chacun, l'espoir de pouvoir résister et rebondir aux traumatismes de demain.

Poursuivons plus avant l'étude du concept de résilience individuelle en tant que processus et celle des facteurs qui peuvent ou non l'influencer positivement. Nous pourrons mieux comprendre ensuite ce que l'entreprise et son management doivent mettre en place pour que la résilience des individus qui la composent favorise positivement la résilience organisationnelle.

2.3. Le processus de résilience individuelle

« Définir un processus n'est pas très simple à réaliser. Définir rend statique, alors qu'un processus est en mouvement. Il nous faut pourtant pour nous comprendre, choisir des mots afin de poser un cadre duquel nous pourrons entrer et sortir, afin d'accepter de revoir régulièrement ce qu'est une définition. La résilience n'est pas un état qui nous fige, c'est un processus en continuel mouvement d'adaptation et même quelquefois de création ». (Brissiaud P.Y. ,2008). Le cadre que nous proposons de définir pour expliquer le processus de résilience individuelle est le suivant :

Figure 5 : Le processus de la résilience psychologique individuelle



La première phase du processus permet à l'individu dès sa petite enfance de développer (ou au contraire de se trouver atrophié) des nécessaires qualités psychologiques qui lui permettront de mieux résister à un tout premier traumatisme. Cette première phase sera très

importante pour lui permettre de cicatriser vite puis de se protéger à nouveau des prochains chocs : « *La construction de la personnalité dans un contexte de souffrance implique que l'enfant se « confectionne une carapace pour relativiser ce qui s'est passé, mais du fait même de cette armure, il se prive, s'ampute d'une partie de ses émotions ...»* (Szerman S., 2006). Nous verrons qu'il y a plusieurs manières d'élaborer et d'utiliser ces moyens de défense.

Ensuite apparaît le traumatisme : soudainement comme dans le cas d'un viol, d'une agression, d'une disparition d'un être cher, ou plus progressivement mais tout aussi durement comme dans le cas où l'enfant vit dans une famille d'alcoolique, de drogué et qu'un jour il en prend pleinement conscience. Cela n'est cependant que le premier des traumatismes : celui dû au choc physique et/ou psychologique. Le plus dur à venir est le second traumatisme, celui reçu par la représentation de ce choc par l'individu, représentation qui se forme à travers les jugements de l'entourage social, eux-mêmes conditionnés par le contexte socio-culturel auquel il appartient. Par exemple, l'individu violé cachera la plupart du temps à son environnement ce qu'il a vécu car il aura trop peur d'être montré du doigt et d'être désigné comme le premier fautif (sans forcément parler de viol, il en était ainsi il n'y a pas si longtemps des jeunes filles qui se faisaient avorter en cachette pour ne pas subir l'exclusion familiale d'avoir été enceintes avant d'être mariées). Le premier traumatisme n'aura fait souffrir l'individu qu'une seule fois au moment du choc alors que le second traumatisme, le regard de l'autre, peut le meurtrir tout une vie si la résilience n'arrive pas à se déclencher et à l'effacer.

C'est l'objet de la seconde phase appelée coping et qui désigne le processus psychologique qui permet à l'individu de faire face à une situation stressante pour tenter de la maîtriser progressivement. « *Ce processus actif, le coping, intervient directement dans l'élaboration de la résilience. Le coping vient de l'anglais to cope. Le grand dictionnaire de la psychologie Larousse définit ainsi le coping : « processus actif par lequel l'individu, par l'auto-appréciation de ses propres capacités, de ses motivations, fait face à la vie et notamment à une situation stressante et réussit à la maîtriser.* » (Szerman S., 2006). Selon lui le coping est dépendant des capacités d'apprentissage de l'individu et aussi de son âge. Le coping va permettre à l'individu de fournir une réponse à la situation d'adversité qu'il rencontre selon le principe de la double évaluation : - d'abord à travers le stress ressenti, celui-ci va évaluer les caractéristiques de la situation vécue en terme de risque et de gravité - puis il va évaluer les

ressources personnelles et sociales dont il dispose au regard de cette situation pour réagir. (Poirot M. 2007). Vanistendael S., Lecomte J. (2008) se référant aux travaux de Brickman P. [61] identifient de leur côté quatre modèles de coping différents en fonction de la responsabilité ou non de l'individu au sujet du problème et de la réponse à apporter à la situation rencontrée.

Nous résumons ces travaux de la façon suivante :

Tableau 13 : Les quatre modèles de coping selon Brickman P. (1982)

Responsabilité du problème	Responsabilité de la solution	Nom modèle	Commentaire
Forte	Forte	Morale	Exemple de l'alcoolisme : la solution appartient à l'individu car à l'origine du problème.
Faible	Forte	Compensatoire	L'individu qui ne peut rien faire vis-à-vis du problème doit agir pour en limiter les effets. *« Leader noir américain Jesse Jackson à ses frères de couleur : vous n'êtes pas responsables de vous retrouver en bas de la société, mais vous êtes responsables de vous élever ».*
Forte	Faible	Eclaircissement	L'aide ne peut pas venir de l'individu mais de son entourage, mais cela passe d'abord par l'acceptation de la situation par l'individu. Exemple d'un drogué devenu totalement dépendant.
Faible	Faible	Médical	C'est le cas des maladies issues de déficiences physiques par exemple.

Pour Vanistendael S.et Lecomte J. (2008), seuls les modèles reconnaissant une forte responsabilité du problème à l'individu (à savoir le modèle de l'éclaircissement et moral) ont un lien avec le processus de résilience. Les réponses apportées grâce au processus de coping sont de plusieurs types : on peut citer par exemple l'évitement (qui permet de neutraliser les tensions internes), la recherche par tous les moyens de retourner à l'équilibre émotionnel, la

[61] Brickman P. et al., 1982, Models of helping and coping , *American Psychologist*, vol.37, N°4

compréhension précise du problème pour retourner à un état de bien être… (Szerman S., 2006).

Tout comme le souligne Stein H. et Al. (2000) le processus de résilience est bien itératif et il alterne les périodes d'adaptation forte aux situations stressantes et les périodes de développement des facteurs de protection sans que ne soit jamais possible d'imaginer un jour arriver à maîtriser les bons déclenchements/fonctionnements de la résilience. « *La capacité acquise n'est pas statique mais est continuellement influencée par les changements qui interviennent dans les contextes*. ».

Décomposons toutefois en détail ces trois aspects principaux du processus de résilience que sont les facteurs de protection et de risque, les traumatismes et l'étape d'adaptation coping en filtrant dans l'importante littérature sur le sujet ce qui nous semble utile de réutiliser pour mieux approcher la compréhension de la résilience organisationnelle.

Développement de facteurs de risques et de protection de la résilience individuelle

« *La plupart des chercheurs admettent que la capacité de résilience d'un sujet engage à tout moment des facteurs internes d'ordre génétique, cognitif et comportemental et des facteurs environnementaux. Il en résulte qu'elle peut varier chez un même sujet selon les moments et les diverses épreuves de la vie. Mais il en résulte aussi que les divers domaines qui constituent l'environnement quotidien de chacun peuvent y contribuer puissamment* ». (Tisserond S., 2008). Ainsi facteurs de risque et facteurs de protection s'entrecroisent pour favoriser ou ralentir la résilience. Selon Glamerzy N. (Szerman S., 2006) ou Masten A.S. et Coastworth J.D. (1998), Szerman S. (2006) et Tisserond S. (2008), ces facteurs peuvent être répartis en trois catégories. Les facteurs liés à la personne et à ses ressources personnelles, les facteurs liés à l'environnement familial et ceux liés à l'environnement social extra-familial (dont l'entreprise). Rutter M. dans Szerman S. (2006) précise qu'un facteur de risque n'est pas significatif quant à la capacité de résilience de l'individu, par contre le cumul des risques démultiplie la fragilité psychologique de l'individu (quatre facteurs de risque multiplient par dix la possibilité d'apparition de désordres psychiques).

En face de cela, selon Rutter M. (Szerman S., 2006), les bons facteurs de protection sont ceux « *qui diminuent l'impact du risque, qui réduisent les probabilités de réactions en*

chaînes, qui renforcent l'estime de soi et le sentiment de sa propre compétence, qui entraînent des opportunités positives. »

**** Les facteurs individuels.***

Une première catégorie de risques provient des déficiences physiques à la naissance (prématurité, anomalies génétiques, faible poids, atteinte cérébrale, handicaps ; gémellité, séparation maternelle précoce…) (Szerman S., 2006). Le fait également de ne jamais avoir connu de traumatisme ou d'avoir toujours vécu dans un environnement ultra-protégé peut également présenter un risque. A contrario toujours dans Szerman S. (2006) et Tisserond S. (2006) et selon Masten A.S. et Coastworth J. (1998), les facteurs de protection individuels sont liés à de bons fonctionnements intellectuels (notamment pour faire face aux situations, être capable de déclencher une stratégie de coping pour résoudre les problèmes), à des compétences relationnelles telles que l'empathie, à une confiance en soi qui souvent induit l'estime de soi, à une vision positive issue d'un système fort de croyance, et à une bonne utilisation des mécanismes psychologiques de défense : déni, clivage, sublimation, intellectualisation et humour.

De même que les facteurs de risque se cumulent, les facteurs de protection s'additionnent. Egalement, un facteur de protection à un moment donné peut se transformer en facteurs de risque à un autre et vice versa. Exemple : une trop haute estime de soi peut empêcher le développement relationnel nécessaire à la résilience.

**** Les facteurs familiaux***

« *C'est dans les familles classiques où les communications sont inefficaces et où les rôles parentaux sont confus que les processus de résilience sont les plus faibles* ». (Cyrulnik B, 2004). L'environnement familial peut représenter un handicap important pour la résilience future de l'individu lorsque celui-ci souffre de déséquilibre parental de type : mésentente chronique ou violence, maladie grave, alcoolisme, structure monoparentale, père ou mère souvent absent, divorce, décès… ou bien encore quand les conditions socio-environnementales sont difficiles : chômage des parents, pauvreté précarité et/ou habitats insalubres. (Glamerzy N. dans Szerman S., 2006). Au contraire, un environnement familial

confortable et sécurisant favorisera la résilience. (Cyrulnik B., 2002). On citera quelques exemples comme la bonne éducation, les relations chaleureuses et cela avec les deux parents, le sentiment de la chaleur familiale (Szerman S., 2006), la sensibilité émotionnelle parentale et l'attachement sécuritaire perçu (Stein H. et Al., 2000).

Et dans le prolongement, l'environnement psycho-social de l'adolescent (puis de l'adulte) prendra petit à petit le pas en termes de facteurs de risque et de protection sur cet environnement familial. Ce dernier aura toutefois posé de premières bases importantes qui favoriseront ou au contraire fragiliseront le jour venu la capacité de l'individu à déclencher le processus de résilience, même si rien n'est jamais perdu. « *En fait, la plus grande partie des facteurs de résistance des individus, est tissée autour de lui par les organisations psychosociales, qui, en lui tendant des perches, lui offrent des circuits d'épanouissement possibles* ». (Cyrulnik B, 2002).

**** Les facteurs socio-environnementaux.***

Les changements d'environnement à l'enfance tels que les déménagements ou les changements d'école peuvent également fragiliser psychologiquement l'individu. (Szerman S., 2006). L'être fragile psychologiquement qui subit un traumatisme et qui n'arrive pas y résister seul va avoir tendance à accroître les facteurs de risques jusqu'au point de ne plus jamais pouvoir y arriver, c'est le cercle vicieux. La perte d'un être cher engendre un penchant de plus en plus fort pour l'alcool jusqu'au point ou l'individu peut en perdre son travail et devenir ainsi chômeur, ce qui le coupe peu à peu de ses quelques relations sociales qu'il avait, ce qui diminue alors, jour après jour, les opportunités qu'une main se tende… (Szerman S., 2006). C'est pour cela que quelqu'un, un confident doit pouvoir un jour être « hasardement » rencontré pour venir briser ce cercle vicieux (Stein H. et Al., 2000). C'est le tuteur de résilience. Il peut être un ami, un médecin, un enseignant, un simple voisin… (Tisserond S., 2008). On le nomme aussi : le care giver ou care taker, chez les anglo-saxons, le mentor au canada Szerman S. (2006). Le tuteur de résilience permet de remplacer le parent déficient pour redonner au traumatisé le goût de rebâtir un projet de vie qui lui fasse sens et lui redonne ainsi estime de soi puis amour propre. « *La résilience est favorisée par la présence d'au moins une personne qui soit capable de manifester une attitude de compassion pour l'enfant… hors de la famille et des proches, c'est souvent un enseignant qui peut-être cet adulte servant de modèle positif… Avoir des attentes importantes et positives vis-à-vis de*

l'enfant : Lorsqu'un enseignant communique qu'il peut arriver à un résultat, qu'il en a la capacité et qu'on s'attend à ce qu'il réussisse, il lui donne une raison de croire en lui-même... Les occasions de participation : Lorsqu'un enfant est invité à devenir acteur, à participer, à créer, il augmente son estime de lui-même… Dans toutes les histoires de résilience, on peut découvrir cette capacité d'agir, qui constitue une raison de vivre pour certains enfants maltraités. (Polleti R. et Dobbs B., 2001).

Nous l'avons vu l'environnement familial et extra-familial doit permettre à l'enfant puis à l'adulte de développer un certain nombre de capacités permettant de favoriser et de soutenir la résilience comme : les capacité sociales d'empathie et de compassion, de communication positive des évènements vécus, de savoir résoudre les problèmes ou d'accepter de se faire aider, d'avoir le sens des réalités de la vie et des convictions profondes, des capacités d'autonomie et enfin la capacité de croire positivement en l'avenir, (Polleti R. et Dobbs B., 2001 ; Tissserond S. 2008).

Nous terminerons cette approche sur les facteurs d'influences positives ou négatives qui peuvent s'exercer sur la résilience des individus par les caractéristiques identifiées par différents auteurs (sans que nous précisions ici si elles sont des caractéristiques prés ou post-traumatiques). On peut citer le fait que les personnes résilientes sont rarement malades, elles sont des « êtres de défis », elles possèdent une bonne aisance relationnelle, un QI élevé, une empathie relationnelle (spiritualité et foi) (Brissiaud P.Y., 2008). Elles possèdent de profondes valeurs, acceptent de manière constante la réalité et possèdent une importante capacité à improviser. (Coutu D., 2002). Coutu D. qui considère également qu'il faut ces trois dernières caractéristiques pour être potentiellement résilient (trois caractéristiques de la résilience qu'il considère comme indispensables également pour les organisations).

Brissiaud P.Y. (2008), Cyrulnik B. (2004) ont identifié l'humour et des qualités artistiques comme caractéristiques privilégiées des individus ayant fait acte de résilience. Qualités essentielles pour effacer le second traumatisme de la représentation : « *En vous faisant sourire j'agis sur ma souffrance et je transforme mon destin en histoire. Voilà, ça m'est arrivé. J'ai été blessé. Mais je ne veux pas faire ma vie avec ça, me soumettre à mon passé. En me faisant une représentation belle, intéressante et gaie, c'est moi qui maintenant gouverne l'effet que je*

vous fais. En modifiant l'image que vous avez de moi, je modifie le sentiment que j'éprouve de moi. L'humour, hyper conscient s'oppose au refoulement. C'est un travail de représentation qui exige un spectateur, un témoin, quelqu'un d'autre. » (Cyrulnik B, 2004).

Les individus résilients ont souvent développé et approfondi une importante dimension spirituelle après leur traumatisme. (Polleti R. et Dobbs B., 2001). Ils sont également porteurs d'un ou plusieurs projets de vie importants (Szerman S., 2006). Ils ont une tendance accentuée à chercher des partenaires en bonne santé mentale. Ils développent la capacité d'identifier les problèmes et de rechercher des solutions tout autant pour eux-mêmes que pour les autres. (Tisserond S. ,2008).

Comme le résume fort bien Tisserond S. (2008) « *cela fait beaucoup pour un seul homme* ». L'individu aura pour cela, tant avant, après que pendant, besoin de l'aide de son environnement familial et social pour « tricoter » sa résilience dès lors qu'il lui aura d'abord permis de tisser une première maille pour commencer à récupérer du traumatisme vécu.

Traumatisme que nous allons étudier plus en profondeur maintenant car il est le déterminant premier du concept de résilience que celui-ci soit individuel ou collectif.

Les traumatismes

Nous ne pouvons pas parler de résilience sans parler de traumatisme : « *Alors si j'ai bien compris votre question, je pense que pour nous, dans notre définition, on ne peut parler de résilience que si il y a eu déchirure traumatique, sinon c'est une épreuve. »* (Cyrulnik B dans Cyrulnik B., Elkaîm M., 2009) ou encore : *« Guy Ausloos : Anna Freud disait qu'il fallait deux coups pour faire un traumatisme : le premier est dans le réel, le second dans la représentation du réel. Pour nous, cela n'a pas de sens et on ne peut parler de résilience que si il y a eu déchirure traumatique, et la résilience c'est en quelque sorte ce que l'on propose comme couture.* (Cyrulnik B., Elkaîm M., 2009).

Le traumatisme peut venir soudainement d'un élément violent perturbateur (un viol, le décès d'un proche…) ou progressivement (une situation trop négativement stressante professionnellement, l'effet d'un licenciement, une séparation…).

Selon E. Morin dans Cyrulnik B. et Morin E. (2010) le traumatisme va agir sur l'esprit. Esprit qu'il définit comme ce qui émerge de notre cerveau biologique via les interactions avec l'environnement familial et social. Il parle d'émergence cérébro-culturelle qui nécessite un bon fonctionnement biologique du cerveau obtenu par la stimulation et rendu possible grâce au langage appris et à la culture développée. « *Autrement dit, l'esprit n'est possible que s'il y a culture et cerveau. Un être qui n'a pas connu la culture n'est plus qu'un primate du plus bas rang, il ne peut développer ses facultés intellectuelles. Nous réalisons alors l'interdépendance formidable entre ce que l'homme a de culturel et psychologique et ce qu'il a de cérébral et biologique* ». Lorsque l'on parle de résilience psychologique, c'est bien au traumatisme de l'esprit auquel on s'adresse et que l'on doit chercher à rétablir au plus vite plutôt qu'au corps et à la douleur physique que l'on a pu ressentir durant le choc. D'où le poids que l'on attribue à l'environnement social (et aux représentations qu'il induit) dans les facteurs de protection et de risque avant et après traumatisme. « *Alors, le traumatisme qui vient de la représentation sociale, s'ajoute aux effets directs du traumatisme. A ceci près que, contrairement à ce qu'on récite actuellement dans notre culture, les effets biologiques sont souvent réparables, tant la plasticité cérébrale est grande…* » (Cyrulnik B., 2002).

L'environnement social permettra-t-il au traumatisé de parler de son traumatisme afin que l'esprit meurtri puisse se réparer et se reconstruire grâce au langage, au même titre que la parole et l'écoute lui ont permis, contrairement au primate d'accéder à une possible vie sociale ? Ou bien au contraire le cantonnera-il au mutisme pour éviter d'être définitivement jugé comme responsable de ce qui lui est arrivé ? La résilience devra donc résoudre ce difficile problème du traumatisé qui doit pouvoir parler de sa blessure pour cicatriser son esprit blessé à un auditoire qui ne veut pas l'entendre de peur de trop s'identifier au blessé et à ses douleurs. La résilience a donc bien besoin de son environnement pour se déclencher.

L'environnement dit « spécialisé pour traiter les traumatismes » devrait alors pouvoir se substituer à cette déficience de l'environnement social côtoyé par le traumatisé. On parle alors des cellules de soutien, des établissements médicaux et autres organismes qui arrivent malheureusement en bout de chaîne quand l'esprit n'a su se revitaliser et que l'on arrive au stade ultime des effets du traumatisme initial qui a atteint le sommet de son amplification. La seule issue qui reste alors pour le traumatisé est l'assistanat ou l'hospitalisation qui scelle définitivement aux yeux du traumatisé et de son environnement social la reconnaissance de sa

marginalisation. Reconnaissance qui ne pourra donc que renforcer encore l'ampleur du traumatisme dans l'esprit de l'individu, ce qui renforce encore plus le cercle vicieux qui s'est créé. « *…la société… qui tend à répondre exclusivement par des mesures ' assistancielles' aux difficultés, à la souffrance, au malheur de tant de ses membres, les enfermant ainsi dans leur sentiment d'incapacité, d'impuissance, d'absence d'influence sur leur destin* ». (Manciaux M., 2001). L'environnement renforce le cercle vicieux sur l'anormalité du traumatisé…

Les armes de la résilience pour l'individu sont d'abord constituées par les défenses protectrices progressivement élaborées depuis l'enfance comme nous l'avons vu précédemment, puis par sa capacité à s'adapter rapidement à l'inattendu. La situation imprévisible provoque chez l'individu un début de stress qu'il lui faut contenir sereinement pour ne pas atteindre un stade de stress dépassé. Si le stress, contrairement à la signification commune, résulte d'une nécessaire et positive incitation proposée à l'individu pour ne pas subir la monotonie de l'inertie en le forçant à s'adapter à un environnement toujours en mouvement, le stress dépassé (l'adaptation tarde trop à se réaliser) devient un mauvais stress avec le temps (on parle alors de stress aigu ou de stress durable) : « *Lorsqu'il se manifeste par exemple de façon excessive, que ce soit dans la durée, l'intensité ou la chronicité, le stress provoque un état d'inertie et d'incapacité à gérer des situations agressantes ou stimulantes. Dans ce cas, aucune stratégie d'adaptation ne sera efficace ; la personne soumise à une telle tension va émettre des signes multiples, déclencher des manifestations d'ordre psychosomatique, par exemple, qui l'amèneront, faute d'énergie, vers un épuisement progressif.* (Szerman S., 2006). Il est admis que le mauvais stress n'est pas un traumatisme pour l'individu tant qu'il n'arrive pas avec le temps à l'état de stress dépassé c'est-à-dire lorsque l'individu qui en souffre n'arrive pas à s'adapter pour le dépasser. C'est un facteur de risque important à connaître et à reconnaître donc pour mieux approcher le traumatisme à venir et donc la résilience.

Pour cela Cyrulnik B. (2002) propose une échelle d'évaluation du stress que peut connaître un individu au cours de sa vie : le niveau maximum correspond à la mort du conjoint puis vient au même niveau le divorce (même le divorce souhaité) à égalité avec l'emprisonnement mais aussi le mariage. Et curieusement vient ensuite la retraite paradoxalement plus stressante que la perte de son emploi. Cyrulnik B. propose une évaluation à 10 points par « item » sur

un maximum de 100 : les vacances, les fêtes de Noël et les contraventions en précisant au final « *Mais l'échelle ne dit pas que le pire stress, c'est l'absence de stress, car le manque de vie avant la mort provoque un sentiment désespérant de vide avant le vide.* (Cyrulnik B, 2002). Ce sentiment de vide nous semble résulter de l'important traumatisme vécu et qui correspond, pour l'individu touché, à une absence totale de compréhension du sens de ce qui l'entoure. Après le choc, il ne veut/sait plus quel sens donner à sa vie aujourd'hui et demain *: « Un personne déchirée par un traumatisme est hébétée, elle ne comprend plus ce qui se passe car il y a un surplus d'information, d'une violence insensée ».* (Cyrulnik B. et Elkaîm M., 2009). La potentielle perte de sens post-traumatique est un état d'autant plus grave que celui-ci devient inconscient et qu'il nécessite que le processus de résilience se déclenche d'une manière ou d'une autre avant que la dépression ou une autre maladie mentale grave ne se déclenche avant elle.

Notre passé via l'éducation (familiale, scolaire, culturelle) nous a appris à interpréter le monde et les évènements qui s'y passent d'une certaine façon et nous nous sommes habitués à confirmer ces représentations dès lors que nous avons choisi de ne pas nous éloigner de ces environnements qui nous sont à présent connus (si ce n'est de façon volontaire lorsque nous partons à l'étranger en vacances, lorsque nous changeons d'entreprise, lorsque nous décidons de refaire notre vie avec quelqu'un d'autre, … mais pour cela nous nous y sommes en général patiemment préparés : « *On peut dire qu'il y a donc une construction de l'appareil à percevoir le monde. »* (Cyrulnik B. et Elkaîm M., 2009). Et donc nous trouvons ce que la réalité dans son quotidien nous offre bien conforme à la représentation que nous nous en attendons individuellement et socialement[62]. Il est alors vital de redonner sens à la réalité vécue après le traumatisme est c'est l'un des objectifs à atteindre pour le processus de résilience. : *La capacité de voir la réalité est intimement liée à la seconde caractéristique pour construire un bloc de résilience, à savoir la tendance naturelle à donner du sens et de la*

[62] *« Si je suis seul dans mon désert, face à un verre d'eau, le problème est simple, je bois : si j'ai soif, je bois. Mais il suffit de la simple présence d'un tiers pour que je boive ce verre d'eau …sous son regard. Mon émotion aura changé de nature puisque, mêlé au plaisir de boire, j'éprouverai le déplaisir de boire…devant quelqu'un qui meurt de soif. Quand je suis seul, je réponds à une stimulation. Mais dans un triangle, je réponds d'emblée à une représentation. … A peine a-t-on terminé la première année de son existence que déjà on relativise le monde des perceptions pour commencer à échafauder la théorie de l'esprit qui attribue aux autres des émotions, des croyances, et des intentions »* (Cyrulnik B., 2004)

signification dans les moments terribles. En le faisant, il réussit à passer au-dessus des souffrances du moment. (Coutu D., 2002). Encore faut-il avant que de ne pouvoir le perdre avoir préalablement donné un sens à cette vie et à cette réalité vécue « *Dans les camps celui qui ne trouvait plus de sens à sa vie avait peu de chance de survivre.*» (Frankl V. dans Vanistendael S. et Lecomte J., 2008). [63] C'est ce que l'on appelle avoir développé et intégré des valeurs de vie, valeurs qui se verront ébranlées par le traumatisme et qu'il va falloir savoir mobiliser à nouveau pour se reconstruire[64].

Les valeurs acquises permettent de donner un sens à la vie, et le sens est indispensable à la vie, c'est ce qui en rend les difficultés les plus grandes supportables. Ce doit donc être l'une des finalités premières de la résilience : « *Fable de Péguy : Charles Péguy va à Chartres et rencontre sur la route un casseur de cailloux sale et fatigué. Péguy s'arrête et lui demande ce qu'il fait. L'homme lui répond qu'il a trouvé là un métier idiot, crevant mais qu'il n'a rien trouvé d'autre… Péguy poursuit son chemin et il rencontre un deuxième casseur de cailloux. Il s'arrête et lui demande ce qu'il fait. L'homme lui répond qu'il a trouvé là un métier de plein air où il est en forme mais qu'il aurait pu trouver quelque chose de mieux… Péguy poursuit son chemin et rencontre un troisième casseur de cailloux radieux, heureux (les rayons lui sortent du front…) et lui demande ce qu'il fait. L'homme lui répond qu'il bâtit une cathédrale.* » (Cyrulnik B. et Elkaîm M., 2009).

Ce sens à retrouver va donc nécessiter la créativité et l'action va devoir vite reprendre le pas sur la passivité laissée par le traumatisme : « *L'action aussi est un mode de créativité, une lutte contre l'angoisse du vide, la représentation du rien…* » (Cyrulnik B, 2004).

La première des actions devrait être une action de défense ou adaptation.

---

[63] Frankl V., Découvrir un sens à sa vie, Montréal, Editions de l'homme/actualisation, 1988 dans Vanistendael S. et Lecomte J., (2008)

[64] *« Alors que chercher la signification et le sens dans un environnement est tellement important pour la résilience, il n'est pas étonnant que les organisations à succès et les gens possèdent un système de fortes valeurs. Les valeurs fortes insufflent du sens à l'environnement parce qu'ils offrent une voie pour interpréter et donner forme aux évènements. … Les entreprises qui survivent ont aussi des principes qui leur donnent des objectifs au-delà de l'argent. Les systèmes de valeur des compagnies résilientes changent très peu au cours du temps et sont utilisés comme échafaudage en temps de crise. »* (Coutu D., 2002)

Le coping : Défenses psychologiques et adaptation

« *Du bon usage de la résilience. Le passage du concept à l'application, s'il est séduisant, n'est cependant pas dénué de risques. Le premier est un manque de rigueur dans l'interprétation des faits observés, amenant à voir la résilience là où il y a seulement déni d'un traumatisme, pourtant réel, absence apparente de réactions négatives, par exemple par insuffisance de suivi, ou encore simple résistance sans reconstruction* ». (Manciaux M., 2001). La résilience dépasserait donc la simple capacité à résister aux traumatismes comme le laisserait supposer une analyse restreinte aux facteurs de protection (qui incluent les capacités de défense) et qui permettrait d'estimer la capacité théorique de l'individu à résister à un traumatisme psychologique. Nous pensons que la résistance permise par les capacités acquises (facteurs de protection ou de risque) est importante pour protéger chacun des agressions non prévues, mais qu'elle peut aussi ne faire au contraire que retarder et accroître demain le traumatisme faute de l'affronter maintenant : Je résiste ce jour pour ne pas m'écrouler afin de montrer que je sais faire face. « *Je crée une situation d'adaptation pour faire face afin de ne pas m'effondrer. Hélas faire face, ce n'est pas guérir. Il faut réagir à l'urgence, la souffrance est mise de côté, elle est mise au secret.* (Brissiaud P.Y., 2008). La résilience permettra peut-être à l'individu de se relever demain des effets du traumatisme, un moment inhibés par les mécanismes de défense.

Nous synthétisons les différents mécanismes de défense rencontrés dans la littérature dans le tableau en annexe 5. Ces mécanismes de défense (le déni, l'évitement, l'humour, la minimisation, …) permettront au traumatisé de continuer à vivre. Cela ne lui enlèvera cependant en rien la cicatrice qui sera prête un jour à se ré-ouvrir à la moindre grosse difficulté rencontrée. Outre les facteurs de protection ou de défense que l'on a vus précédemment, ces mécanismes de défense apparaissent comme indispensables afin de permettre l'ajustement psychologique (coping) puis une fois l'équilibre protection/adaptation obtenu : la résilience : « *Le troisième élément à prendre en considération dans le phénomène de résilience et la mise en place du travail psychisme qui l'accompagne, outre les facteurs de risque et les facteurs de protection , c'est le ou les mécanismes de défense. Chaque personne en situation à haut risque a un fonctionnement mental qui lui est propre. Les stratégies d'adaptation élaborées plus ou moins efficacement serviront en partie, par des mécanismes de défense, à protéger la personne dans sa façon de réagir.* » Cyrulnik B. (2004) dans Szerman S. (2006)

Voilà pour la plupart des mécanismes de défense ou, de façon plus consciente et volontaire, les stratégies d'ajustement nécessaires (mais pas suffisantes) au processus de résilience individuelle. Mais les mécanismes de défense ne suffiront pas nous l'avons vu. Le second traumatisme, celui de la représentation ou de la sanction sociale, doit trouver des réponses au-delà de ces mécanismes de défense. La résilience va au-delà, elle doit permettre la reconstruction, que l'on appelle souvent dans le langage courant : le rebond.

La reconstruction

Nous allons voir que certains mécanismes ou certaines stratégies d'ajustements ayant permis à l'individu une première protection défensive face au traumatisme va se poursuivre durant la phase de reconstruction.

La reconstruction va permettre de transformer la représentation négative du traumatisme en vision positive. La vraie blessure existera toujours, certes, mais sa représentation positivement transformée la rendra beaucoup plus supportable. Ce travail de reconstruction durera cependant toute une vie. Il va d'abord devoir passer par la compréhension et par l'action pour redonner du sens à une existence qui n'en a plus depuis le traumatisme. « *Ni oublier, ni utiliser : le seul moyen de s'en sortir c'est de comprendre. Pour se sentir cohérent et en paix, le blessé de l'âme est contraint à faire un récit de son épreuve pour l'adresser à une société qui, après l'avoir faire taire, voudra le valoriser afin d'en faire une arme idéologique ou l'enjeu d'une négociation sociale.* (Cyrulnik B., 2002). Il s'agit bien à la fois de comprendre et d'agir simultanément : « *Comprendre sans agir est propice à l'angoisse. Et agir sans comprendre fabrique des délinquants.* » (Cyrulnik B., 2004). La compréhension passe inévitablement par la possibilité pour l'individu meurtri de pouvoir exprimer sa douleur grâce au langage. La difficulté pour lui est de s'exprimer dans une société qui n'est toujours pas culturellement prête à entendre la vérité. La famille elle-même meurtrie n'est souvent plus la plus apte à entendre cette souffrance. Alors il appartient à l'environnement de tendre cette main au blessé pour lui permettre de construire « la première maille du tricot de la résilience ».

Cette main tendue l'est souvent par celui que l'on appelle le tuteur de résilience. Tuteur de résilience qui grâce à un autre vécu, une culture peut-être différente peut permettre l'éveil d'un sens nouveau chez l'individu blessé. Eveil qui peut l'amener à trouver une seconde force qui lui permettra de momentanément fermer ses cicatrices du passé et qui lui ouvrira la voie

vers une vie nouvelle qui lui fera à nouveau sens et qui lui permettra de survivre : « *Chaque rencontre est un virage. Même le monde intérieur peut changer selon les rencontres : un mauvais élève peut surinvestir l'école dès qu'il rencontre un grand copain, bon élève qui lui sert de modèle, ou une institutrice qui par un simple mot ou une exclamation admirative peut réveiller un psychisme engourdi…* » (Cyrulnik B., 2002). La douleur et sa cicatrisation dépendront donc d'abord du reflet de l'ampleur de sa blessure qu'il lira dans le regard de celui qui accepte de l'entendre, et des opportunités qui lui seront offertes pour pouvoir s'en ouvrir à d'autres.

« Voyons maintenant comment le sens peut se manifester au travers de l'action. L'expérience atteste que la résilience passe souvent par un projet à mettre en œuvre, un objectif à réaliser. Un proverbe soufi résume cela de belle manière : « accroche ta charrue à une étoile ». (Vanistendael S. et Lecomte J., 2009). L'action post-traumatique, qui doit accompagner l'acceptation de la blessure par l'individu, peut trouver des réponses à travers de grands projets, de grands défis qui vont l'aider à retrouver et à redonner un sens à la vie. L'objectif d'un projet ne doit pas être au-dessus des capacités de l'individu car celui-ci risque de s'écrouler à nouveau faute de ne pouvoir un jour le faire aboutir. Comme le font remarquer Vanistendael S. et Lecomte J. (2008) à travers l'expérience vécue par l'explorateur norvégien Boerge Oustad, qui a traversé l'Antarctique à pied : si l'objectif final du projet peut être gigantesque, il faut se fixer des objectifs réalisables chaque jour pour pouvoir en savourer la réussite, le reste viendra tranquillement de lui-même. L'individu meurtri a besoin de voir sa reconstruction de manière concrète dans l'action et ses résultats. Si le sens de l'action bâti sur un nouveau projet de vie réapparaît d'abord dans l'esprit et dans les pensées, il doit très vite s'ancrer dans une réalité sociale recréée. « *La résilience repose sur un réalisme dont l'espérance fait partie intégrante* ». (Vanistendael S. et Lecomte J., 2009)

L'expression d'un sens de la vie retrouvé, peut également se manifester par la création artistique et par la fantaisie qu'elle permet d'exprimer librement. « *Le blessé qui éprouve une contrainte intérieure à témoigner se tait parce que le groupe social lui ferme la bouche. L'acte de création colmate la brèche, répare la meurtrissure et permet de redevenir soi-même totalement* ». (Cyrulnik B., 2002). Créativité et bricolage (capacité à trouver des solutions

nouvelles en combinant différemment des éléments existants que l'on a sous la main) [65] sont les deux réponses possibles pour faire accepter une marginalité nouvelle ressentie dans cet environnement social normalisateur (mais aussi toujours friand de l'originalité, de l'unicité représentées par l'œuvre de l'artiste et par l'artiste lui-même). L'art est donc une des quelques portes que l'environnement social laisse naturellement entrouverte aux traumatisés : *Quand les juges condamnent la victime, quand les auditeurs sont goguenards ou incrédules, quand les proches sont effondrés ou moralisateurs, la résilience est empêchée. Mais quand le blessé peut partager son monde et même le transformer en militantisme, en intellectualisation ou en œuvre d'art, alors l'enfant traumatisé deviendra un adulte réhabilité.* (Cyrulnik B., 2004)

La résilience peut heureusement se déclencher chez tous par l'expression artistique et grâce aux innombrables opportunités de rencontre que la vie peut proposer (parfois d'ailleurs lorsqu'on s'y attend le moins) : « *…les occasions de construire la résilience sont parfois inattendues* ». (Vanistendael S. et Lecomte J., 2009).

L'après résilience

La première question que l'on peut se poser après que la résilience ait réussi à se déclencher est la suivante : peut-on cicatriser définitivement de ses blessures et effacer pour toujours le traumatisme ? La réponse est non pour la plupart des auteurs. La blessure sera en fait toujours prête à se ré-ouvrir et pour cela il faut beaucoup d'énergie aux résilients pour l'éviter. Cela l'épuise avec le temps, ce qui peut provoquer un jour un nouvel effondrement de l'individu.

La résilience ne serait donc qu'une couture fragile posée sur la cicatrice : « *La résilience est une couture, et la couture est préférable à la prophétie de malheur mais cela ne veut pas dire que cela rend les gens forts. La couture est parfois réussie et il peut y avoir une fêlure… la couture, elle, est variable* ». (Cyrulnik B. et Elkaïm M. 2009). On n'est donc résilient que de

[65] *« La 3 ème construction du bloc de résilience, est la capacité de faire avec ce que l'on a sous la main. Les psychologues ont suivi la trace de Claude Levis Strauss en appelant la compétence le bricolage. Le bricolage peut être défini dans un sens moderne, comme l'habilité d'improviser une solution à un problème sans avoir les outils ou matériaux adéquats. Les bricoleurs bricolent tout le temps, ils font un maximum avec ce qu'ils ont, utilisant de manière inhabituelle les objets. …Quand la situation empire, les bricoleurs trouvent des solutions pendant que les autres sont confondus. »* (Coutu D., 2002)

manière temporaire. « *La résilience est peut-être belle comme une perle, mais elle n'est jamais aussi solide* » (Cyrulnik B., 2002). Quelques auteurs rappellent que la résilience est un processus dynamique qui se produit quand les conditions de tissage possible entre l'individu et son environnement sont simultanément réunies. Or, les caractéristiques de l'individu tout autant que celles de son environnement évoluent chaque jour qui passe. Les rencontres synchronisées attendues par la résilience ne sont donc pas garanties de pouvoir se reproduire demain. Mais c'est aussi ce même constat qui nous permet de croire que la résilience peut se produire demain à défaut de s'être produit aujourd'hui.

Pour d'autres auteurs, la résilience irait au-delà de la simple capacité de ne pas succomber au choc, elle permet de rebondir pour aller plus haut, c'est-à-dire vers une vie plus avantageuse que celle d'avant le traumatisme : « *Quand un tableau abimé par les intempéries a été restauré, c'est à une renaissance qu'on assiste, à un embellissement, parfois à une métamorphose, car les couleurs redevenues belles et fraiches, ne sont pas toujours celles des origines* ». (Cyrulnik B., 2002). Cette métamorphose correspond à une situation très forte vécue par le traumatisé qui a un instant senti le moment où sa vie allait définitivement lui échapper pour le conduire à la mort. Cette grande fragilité de la vie ressentie peut expliquer la force nouvelle acquise et ce rebond qui lui donne une impression d'invincibilité par exemple. Cette force nouvelle, à résister à présent à tout, viendrait d'une philosophie nouvelle de l'existence et de sa valeur que l'individu est maintenant prêt à protéger coûte que coûte de toute agression future[66].

Mais attention si le nouveau tricotage de la personnalité de l'individu reconstruit peut donner l'impression d'une solidité extrême, il n'en demeure pas moins qu'il tient en partie sur une maille de départ très fragile même si elle a permis à ce tissage résistant de s'effectuer. « *Le résilient ressort plus apte à résister à nouveau mais il reste toutefois sous contrat temporaire. Puisque nous sommes d'accord sur l'idée du processus, les observations actuelles nous*

[66] *« La résilience, c'est plus que résister, c'est aussi apprendre à vivre. Avant le fracas, on estime que la vie nous est due et le bonheur aussi. Alors quand l'extase n'arrive pas, on se met en colère. Le fait d'avoir souffert d'une situation extrême, de côtoyer la mort et de l'avoir tuée, fait naître dans l'âme de l'enfant blessé un étrange sentiment de sursis. ……Puis, le fait de se dire « et maintenant que vais-je faire avec ma blessure, « invite à découvrir la partie saine de soi et à partir en quête de la moindre main tendue. »* (Cyrulnik B., 2002)

*montrent que les personnes résilientes sont sous contrat en quelque sorte. Elles sont en cours de réalisation. Celle-ci peut prendre quelques mois, quelques années ou le reste de la vie. Avoir signé un contrat de résilient, c'est accepter de se battre pour un moment et de prendre le risque de rester résilient pour toujours ». (*Brissiaud P.Y., 2008)

La seconde question qui se pose sur l'après résilience est la suivante : est-on plus résilient après avoir vécu la résilience, autrement dit, la résilience s'apprend-elle avec le temps ? Cette question est importante : « *Les chercheurs doivent s'interroger sur la possibilité d'apprendre à être plus résilient* ». (Bonanno A., 2004)

La résilience est un processus qui ne peut s'apprendre car il est dépendant d'une rencontre synchronisée entre les dispositions/capacités du moment de l'individu et les opportunités fournies par l'environnement familial ou social.

Il reste cependant possible d'apprendre de l'expérience vécue par les résilients pour mieux comprendre et mieux approcher les facteurs ou caractéristiques tant individuelles qu'environnementales permettant au processus de résilience d'abord de se déclencher puis de permettre la guérison du traumatisé. [67] « *Les éclopés du passé ont des leçons à nous donner. Ils peuvent nous apprendre à réparer les blessures, à éviter certaines agressions et peut être même comment on doit s'y prendre pour mieux épanouir tous les enfants* ». (Cyrulnik B., 2004).

A défaut d'apprendre comment réussir à coup sûr à ce que les processus de résilience individuels se déclenchent, la résilience mérite d'être encore étudiée pour apprendre comment empêcher la possibilité qu'elle ne puisse pas se déclencher. Il suffit pour cela de nous intéresser aux résilients et pas seulement à ceux qui y ont échoué : les dépressifs, malades mentaux… : « *Les résilients nous apprennent qu'on peut trouver en soi des ressources parfois insoupçonnées pour faire face et continuer à vivre une vie qui en vaille la peine ; et qu'on peut aussi compter, dans ce but, sur le soutien de personnes de confiance, sur*

[67] *« On ne peut pas apprendre la résilience, on peut seulement développer des compétences qui la favoriseront lors des crises et des drames de la vie….. Il y a souvent dans les trajectoires de résilience une occasion fugitive et imprévisible, une chance qui peut être saisie mais non déclenchée et que la capacité d'espérer et de vouloir aller de l'avant permet de repérer parmi les épreuves de la vie. Bien comprendre les trajectoires de résilience, c'est aussi savoir qu'elles peuvent fluctuer »* (Polleti R. et Dobbs B., 2001)

son entourage plus ou moins proche, sur un certain support social. ». Ceux-ci montrent l'exemple et nous démontrent qu'il existe d'autres voies à explorer avant que de faire appel aux classiques solutions d'assistanat qui certes déculpabilisent, et qu'il faut peut-être leur préférer les politiques de responsabilisation de l'environnement proche d'abord familial puis sociétal. : « *Et surtout, la résilience offre une chance réelle pour de nouvelles politiques sociales qui ne soient plus d'aide sous forme d'assistance, mais bien de promotion de la personne, des familles et des communautés. Au risque de désengagement sociétal et politique mentionné plus haut, il faut opposer de nouvelles modalités de vie en société solidaire* ». (Manciaux M., 2001).

L'individu peut améliorer partiellement de lui-même ses facteurs de protection et limiter en partie ses facteurs de risques. A défaut de la capacité de l'individu à ne jamais pouvoir apprendre la résilience, nous suggérons le fait que l'environnement familial ou environnemental peut quant à lui apprendre de la résilience pour comprendre qu'il peut en faciliter le déclenchement chez l'individu qui en a besoin.

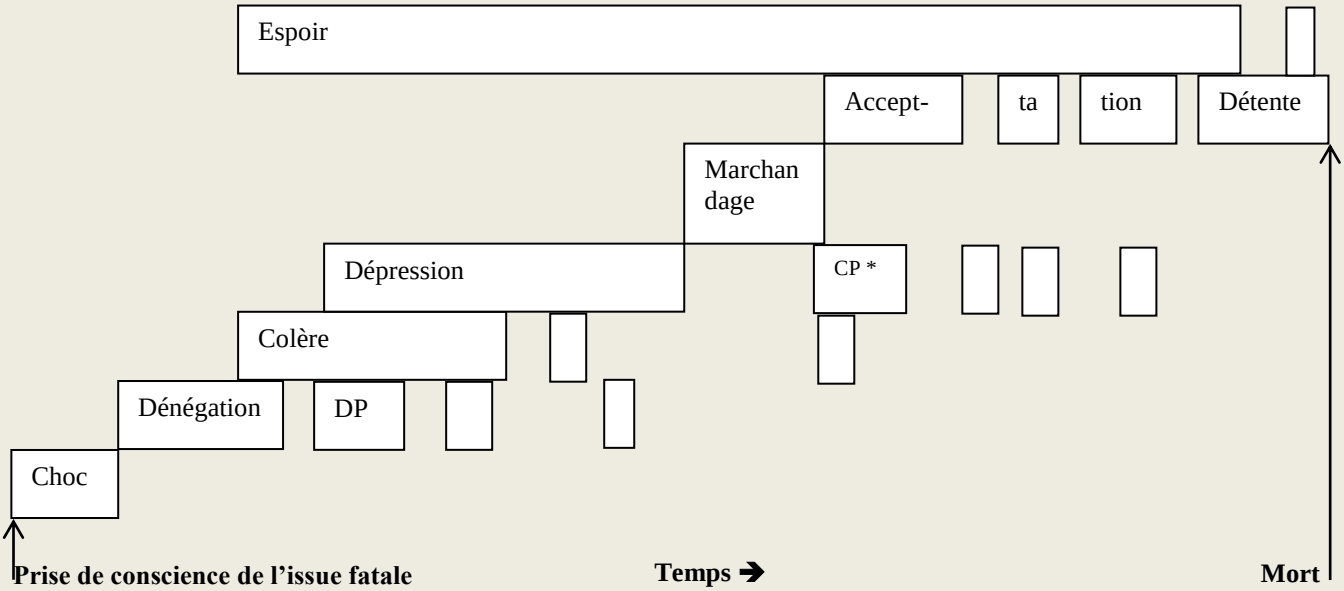
C'est l'un des points importants que nous retenons de ces différents travaux portant sur la résilience psychologique et que nous pourrions adresser demain aux organismes chargés de guider nos entreprises (et plus particulièrement les entrepreneurs) qui connaissent de graves crises. « *Favoriser la résilience est un engagement citoyen.* » (Szerman S., 2006)**.**

2.4. Processus de fin de vie : un processus de résilience particulier

La résilience psychologique individuelle consiste donc à être capable, après avoir vécu un terrible choc traumatique de s'en défendre, de s'y adapter et de progressivement arriver à ce reconstruire et éviter ainsi la dépression (et parfois à rebondir). Un choc particulièrement violent (que tout être sera amené un jour à connaître sauf accident) est celui de la prise de conscience qu'il ne lui reste plus que quelques temps à vivre car une maladie incurable vient d'être décelée. Il ne s'agit pas ici d'attendre du processus de résilience qu'il permette à l'individu se sachant condamné de se reconstruire ou de rebondir dans la vie, mais plutôt d'accompagner le mourant dans ces derniers instants de vie pour qu'il puisse partir paisiblement et sans remord en évitant l'état dépressif. Ce processus un peu particulier de résilience individuelle a été étudié par Kübler-Ross E. (1969), docteur en médecine qui en a

relaté les travaux dans plusieurs ouvrages dont « *Les derniers instants de la vie* » (2011), ouvrage duquel est extrait le modèle de processus ci-dessous.

Figure 6 : « Etapes de l'approche de la mort » Kübler-Ross E. (2011)



*** DP : Dénégation Partielle, CP : Chagrin Partielle**

Que la douloureuse nouvelle ait été annoncée par les instances médicales plus ou moins brutalement ou que le malade l'ait deviné de lui-même (souvent par l'attitude de l'entourage qui, malgré ses efforts, ne peut dissimuler totalement sa tristesse), la réaction est presque chaque fois la même : choc et incrédulité. Ensuite à la dénégation (« non pas moi, ce doit être une erreur ») s'ensuit la colère et la rage (« pourquoi moi et pas les autres »). De manière souvent parallèle, le malade succombe à la dépression puis tente quelques marchandages : pour certains en essayant d'expliquer à la famille, aux instances religieuses, le pourquoi des écarts commis durant sa vie et en promettant d'essayer demain de rattraper ces moments de faiblesses. Pendant ce temps, l'espoir demeure pour beaucoup : espoir qu'une erreur a été commise, que la science va bientôt inventer le remède attendu, espoir divin…Puis vient le temps de l'acceptation (obtenu seul ou grâce à l'entourage) ; acceptation d'une prise de conscience claire à présent : la mort peut venir sonner tranquillement maintenant, le malade attend paisiblement, c'est enfin le moment de la détente.

Concernant la plus ou moins grande facilité, pour un malade qui se sait être condamné, de passer plus ou moins aisément ces différentes étapes du processus pour aboutir à cette dernière étape de détente, Kübler-Ross E. (2011) émet l'hypothèse suivante : « *Il semble que ceux qui ont vécu une vie de souffrance, de travail épuisant, de peines, qui ont élevé leurs enfants et ont eu des satisfactions dans leur travail, montrent plus de facilité à accepter la mort paisiblement et dignement que ceux qui ont dominé ambitieusement leur entourage, accumulé des biens matériels, entretenu un grand nombre de relations sociales, mais moins de relations personnelles, si nécessaires à la fin d'une vie.* »

Ce processus de fin de vie est assimilable au processus de résilience avec un objectif commun qui est de sortir de l'état de dépression qui guette chacun après le traumatisme reçu. Nous y retrouvons donc les grandes étapes de notre modèle de résilience individuelle : le choc, les étapes de coping (défense) avec la dénégation, la colère, le marchandage et (adaptation) l'acceptation mais également l'étape assimilable à la reconstruction (d'une trajectoire de fin de vie paisible) à travers l'étape de détente. Tout cela sans oublier l'étape de dépression.

La sortie du processus est ici un peu particulière car il s'agit pour l'individu d'accepter définitivement la douloureuse situation, de reconnaître que la fin est proche et qu'il faut poursuivre jusqu'à ce que se présente le moment ultime paisiblement attendu de la délivrance finale.

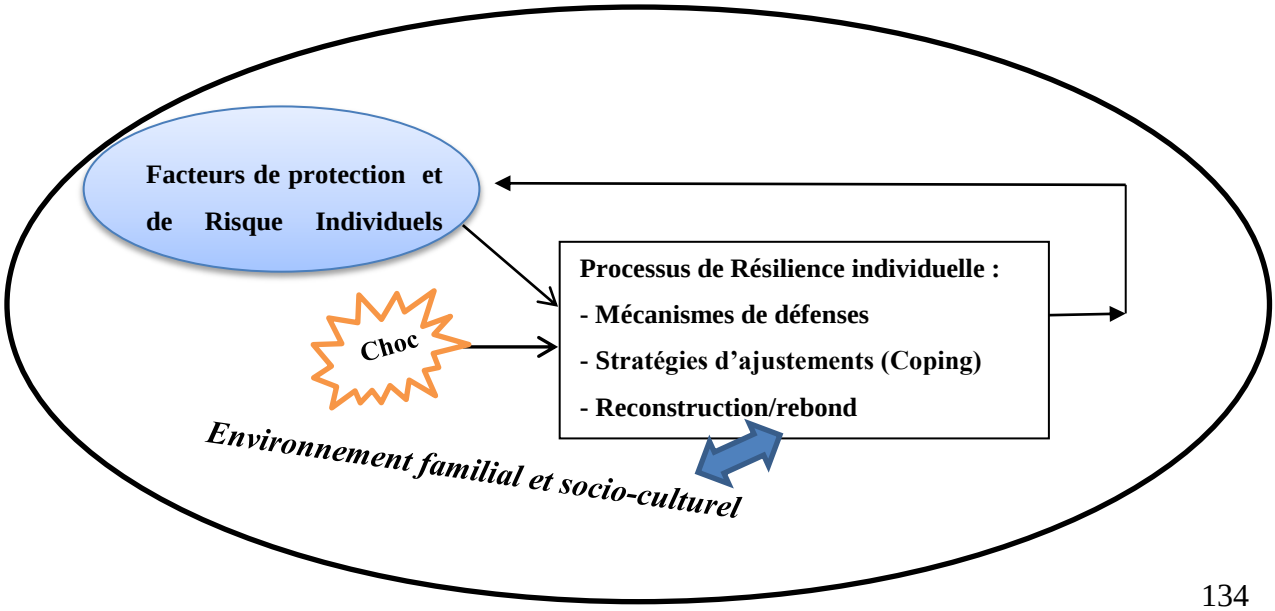
2.5. Conclusion

On peut conclure que la résilience psychologique individuelle est un processus dynamique qui peut ou non se déclencher suite à un traumatisme grave, et qui va plus ou moins permettre la reconstruction psychologique mais surtout sociale de l'individu grâce :

- au déclenchement de mécanismes de défenses ou de stratégies d'ajustement de l'individu pour d'abord se relever du traumatisme puis pour cicatriser ses plaies ouvertes,
- aux opportunités offertes pas l'environnement pour lui permettre de se reconstruire en redonnant un sens à la vie : grâce à l'expression créative qui transforme le traumatisme vécu et censuré socialement en source d'inspiration artistique réclamée par cette même société, grâce à d'importants projets de vie …
- aux facteurs de protection issus des capacités propres de l'individu mais également des capacités accumulées avec le temps grâce à l'environnement familial et socio-culturel,
- et cela malgré les facteurs de risques venant de déficiences personnelles physiques ou psychologiques et à des environnements familiaux et sociaux déficients.

Ce que l'on peut résumer selon le modèle suivant qui montre que les facteurs de protection et de risque individuels psychosociologiques influencent respectivement positivement et négativement le processus de résilience psychologique individuel.

Figure 7 : Modèle du processus de résilience individuelle



Il faut noter que la résilience de l'individu ne joue pas forcément en faveur et dans le sens de celle attendue par l'organisation lorsqu'elle est frappée par la crise. L'individu peut effectivement préférer sa propre survie à celle de l'entreprise et en priorité se protéger avec ses propres mécanismes de défense. L'organisation doit alors travailler en amont à prévenir cela en développant un climat et une cohésion collective suffisante pour être capable le jour *J* de permettre au collectif de dépasser les protections personnelles pour préserver sa longévité. « *Les valeurs positives ou négatives sont réellement plus importantes pour une organisation résiliente que d'avoir des employés résilients. Si les individus résilients interprètent tous la réalité différemment, leurs décisions et actions seront en conflit, mettant en doute la survie de l'entreprise. Et la faiblesse de l'organisation devient apparente, les individus hautement résilients sont plus sujets à l'abandonner plutôt que de mettre en péril leur propre survie.* (Coutu D., 2002).

Passer de la résilience individuelle à la résilience collective est un enjeu majeur pour les organisations pour aider l'entreprise à sortir indemne des périodes de crises. C'est pour cela qu'il nous faut ouvrir le chapitre qui suit et qui propose une synthèse des travaux portant sur le concept de la résilience collective.

3. La résilience collective

3.1. Le paradigme de Weick K.E.

Peu de travaux sur la résilience organisationnelle abordent en réalité l'aspect dynamique et processuel de la résilience organisationnelle. Par contre la majorité de ceux l'ayant étudié (comme nous le verrons plus loin : Altintas G., Koninckx G. et Teneau G., Royer I., Roux Dufour C.) l'ont traité en mobilisant les travaux sur la résilience de groupe élaborés par Weick K.E.

Weick K.E. nous propose effectivement de nouveaux outils conceptuels associés à sa vision processus de l'organisation tels que l'organizing [68], le sensemaking [69] l'enactement [70], outils qu'il nous est paru intéressant à utiliser dans nos travaux sur la résilience et les situations de crises tout comme le suggèrent Autissier D. et Wacheux F. (2007) : « *Nous aborderons également les travaux de Weick pour comprendre la théorie du sensemaking pour comprendre la notion de sens dans le fonctionnement des organisations. Ce chercheur américain est essentiel pour analyser les situations d'entreprise, trop souvent qualifiées de désespérées…* ».

---

[68] *« Ainsi explique-t-il le fonctionnement des organisations par un processus sans cesse renouvelé d'interrogations et de création de sens réalisés par des individus impliqués dans les interactions sociales, afin d'augmenter la résilience des systèmes collectifs. La mise en mouvement interactionnelle et le processus de sensemaking produisent simultanément l'engagement dans l'action, l'apprentissage de l'environnement et la sédimentation de savoirs et pratiques dans les propriétés structurelles qui serviront ensuite de ressources aux interactions et ainsi de suite. Ce mouvement de construction organisationnelle s'intitule l'organizing. Sa construction et son maintien sont indispensables à la création et au développement de l'entreprise. Il constitue le moyen par lequel l'entreprise se construit un portefeuille de réponses pour traiter des situations nouvelles. La qualité et l'intensité de l'organizing participent à bâtir la résilience d'une entreprise : sa capacité à faire face à des situations imprévues. »* (Vandangeon-Derumez I. et Autissier D., 2006)

[69] *« Au sein de cet univers complexe et mouvant, nous éprouvons le besoin de construire un espace de sens pour y inscrire nos comportements et nos actions. Il s'agit de définir des zones de sens, de rendre certaines situations compréhensibles pour soi et pour les autres, et plus largement de transformer l'univers dont nous faisons l'expérience en un monde intelligible. C'est à ce processus que renvoie le concept de sensemaking. »* (Vidaillet B., 2003b).

[70] *« On peut voir le sensemaking comme un processus qui est suscité par la difficulté à produire des jugements et qui aboutit par la reconstitution des cadres stables, à la restauration d'une capacité à juger….L'approche par les processus met, elle, l'accent sur l'action qui contraint la cognition …il s'agit dans l'interaction de produire du sens pour « enacter » ou « promulguer » (Laroche, 1996) la réalité sociale de l'organisation. «* (Lauriol J., 1998)

Comprendre l'organisation pour Weick K.E. c'est comprendre un processus dynamique de l'action collective telle que décrite par certaines théories interactionnistes desquelles il tire ses considérations sur la « dite » réalité sociale : *« On retrouve là l'idée chère aux interactionnistes, que la vie sociale doit se comprendre comme un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptations mutuelles. Parce que la société ne saurait se concevoir comme un ensemble figé de structures, le fonctionnement social se caractérise par la fluidité. »*. (Koenig G., 2003).

Il nous apparaît utile de ce point de vue de mobiliser cette pensée Weickienne pour mieux comprendre le concept de résilience de l'organisation qui consiste à l'appréhender en tant que processus dynamiques notamment de décisions et d'actions individuelles mais aussi collectives. Cette voie que nous suivons dans les traces de Weick K.E. et de l'interactionnisme, nous la savons délicate car encore faiblement exploitée par la communauté scientifique comme le rappelle Koenig G. (2003) : « *Même si les approches interprétativistes ont conquis un droit de cité, le triptyque « individu-groupe-organisation » demeure incontesté et l'orientation déterministe dominante. Dans les sciences des organisations, l'approche interactionniste reste encore à exploiter. »* . Nous nous sentons toutefois encouragé par les résultats prometteurs qui semblent se dégager de cette approche tant ils nous semblent adaptés à notre objet de recherche : *« De ce point de vue, les travaux de Weick complètent utilement les théories existantes sur la fiabilité organisationnelle et la gestion de crise*. » (Roux-Dufort C., 2003a).

Comme Roux-Dufort C. le souligne, la résilience organisationnelle soulève de difficiles paradoxes de coprésence nécessaire des routines organisationnelles éprouvées, de la centralisation des contrôles, des décisions pour améliorer la fiabilité de celles-ci et la nécessaire flexibilité organisationnelle devant permettre l'adaptation rapide (donc l'autonomie et la décentralisation des décisions, l'innovation…). Pour cela et par son approche socio-cognitive de l'organisation, Weick K.E. met en évidence les capacités d'interactions nouvelles des individus qui, par la construction collective du sens des situations, permet aux groupes de dépasser les rigidités procédurales pour dynamiquement en reconstruire d'autres plus adaptées : *« En situation de crise, ces capacités cognitives assurent que les individus maintiendront ensemble des processus de construction du sens adéquats pour reconstruire une signification partagée de l'événement et concevoir, en temps réel, leur modèle*

d'interaction. » (Roux-Dufort C., 2003a). Ce dépassement peut se réaliser par la reconstruction en temps réel d'une signification collective partagée permettant la création d'interactions nouvelles dans l'organisation pour lui permettre réaction et/ou adaptation. C'est en fait par l'incapacité des individus et groupes à maintenir intactes ou à reconstruire ces interactions, par le non partage collectif des représentations donnant sens aux situations, que l'organisation disparaît. C'est ce processus dynamique de construction du sens et d'interactions qui intéresse Weick K.E. : c'est ce processus (d'organizing comme nous l'expliciterons plus bas) qui crée cette réalité organisationnelle[71] ou qui au contraire la fait disparaître. C'est ce qu'il appelle la capacité à se relever d'une interruption cosmologique par la capacité à éviter un effondrement du sens. C'est cela qu'il nomme la résilience.[72] Résilience qu'il considère comme correspondant plutôt à un processus d'adaptation que d'anticipation aux crises : « *Pour Weick, la résilience consécutive à une situation de crise, s'entend comme la construction d'un système d'actions organisées et le maintien de ce système face à des évènements perturbateurs. Il s'agit donc de la capacité de réagir et de faire face à ces types d'évènements. La maîtrise des évènements perturbateurs nécessite de développer des comportements adaptatifs. Ces comportements sont le « sensemaking » (Weick, 1993), et l'acceptation de la réalité (Coutu, 2003)* dans Altintas G. (2007). Cette vue de la résilience permettant l'adaptation est appelée la résilience existentielle [73] par Altintas G.

[71] *« Ce n'est pas à l'organisation que s'intéresse Weick, mais aux processus au travers desquels la réalité organisationnelle prend forme ou s'effondre. Dans cette perspective, c'est la question de l'élaboration du sens du sensemaking au sein des organisations, en particulier des processus par lesquels les acteurs s'influencent réciproquement dans leurs interprétations et construisent ainsi du sens, qui est centrale pour ce chercheur »* (Vidaillet B., 2003c)

[72] *« L'auteur démontre que les pompiers ont été victimes d'une « interruption cosmologique » ; ce qui correspond à un effondrement de tout ce qui fait sens, et à une perte totale des repères minimums pour un quelconque repositionnement (Weick, 1993 p. 633-634). Pour Weick, la dissolution de l'organisation est la conséquence d'une absence de résilience. »* (Altintas G., 2007)

[73] *« Selon Weick (1993) la résilience consécutive à un évènement perturbateur se caractérise par sa dimension temporelle réduite, dans la mesure où elle n'a lieu qu'en situation de crise. Cette résilience a pour objectif de permettre à l'organisation la maîtrise de la période de déséquilibre. Elle se caractérise par l'application de sources de résilience ayant pour objectif la survie de l'organisation. En effet, selon cet auteur, une organisation qui ne parvient pas à appliquer cette résilience en situation de crise risque la dissolution. Ce qui nous conduit à lui attribuer l'appellation de la résilience existentielle »* (Altintas G., 2007)

qu'il mettra en relation avec la résilience stratégique qui correspond plutôt à une faculté de l'organisation à anticiper les crises ou ses effets[74].

Pour Weick K.E., la résilience est affaire de liens/interactions qui se construisent de manière dynamique et non planifiable en face de la menace ou de la crise puis disparaissent ensuite (contrairement aux procédures, règles ou routines) : « *Un exemple de résilience est la capacité des groupes à former des sous-groupes informels qui se forment pour parer de manière efficace à la menace et se dissolvent ensuite, elles se voient par l'improvisation (Bourier, 1996).* (Weick K.E. et al., 1999)

Weick K.E. nous propose de faire le lien avec les concepts issus de la systémique et de la complexité lorsqu'il traite de la fiabilité et de la résilience. L'organisation doit être capable de faire acte d'autant de complexité que son environnement en contient et cela au nom du principe de la variété requise déjà évoqué plus haut.
Plutôt que d'appréhender l'individu et ses comportements déviants par rapport aux procédures organisationnelles établies, comme source potentielle de destruction des organisations, Weick K.E. voit au contraire dans les individus et leurs interactions un réservoir infini de variétés de réponses possibles pour l'organisation.

L'autre liaison que nous propose Weick K.E. - qui va nous permettre d'étudier la résilience sous différents niveaux tout autant en les associant qu'en les distinguant [75] (individu, groupes, population, environnement) - est celui de la notion de « du petit qui produit grand ». « *Le troisième motif est celui du « petit qui produit du grand » Ce thème est essentiel chez Karl Weick, qui essaie inlassablement de comprendre comment l'on passe de l'individu à*

[74] *« La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique »* (Hamel G. et Välikangas L., 2003)

[75] *« L'idée de causalité circulaire entraîne enfin une conséquence fondamentale. Telle quelle, il faut accepter l'idée qu'il n'y a pas de distinction pertinente a priori entre l'environnement et l'individu ou entre l'environnement et l'organisation. Les distinctions environnent/organisation, organisation/individu extérieur/intérieur n'ont pas de fondement ni de justification. L'individu construit l'environnement et ne peut le faire qu'à partir de lui-même, et il ne le fait que s'il le vit comme utile à son processus d'enactement. ... L'acteur contribue au réel par sa présence et le flot d'évènements auquel il participe. L'individu est instruit dans un courant continu, fluide, d'évènements en cours qui se déroulent et dans lequel il s'insère. »* (Rojot J. et Wacheux F., 2006)

*l'organisation -, de l'éphémère au durable, du micro au macro » (*Vidaillet B., 2003c). Weick K.E. et ses dispositifs méthodologiques nous permettent de lier ces différents niveaux étudiés par le biais des interactions entre individus et groupes.

Le cœur des réflexions de Weick K.E. sur la fiabilité des organisations repose sur la construction du sens par les individus et le collectif, sur la vigilance et sur la résilience. La résilience organisationnelle n'a d'autre signification pour lui que de l'étudier à travers les individus qui composent l'organisation via leur collectif. [76] Weick K.E. établit un lien clair entre l'individu et la capacité de résilience de l'organisation tout comme Youssef C.M. et Luthans F. (2007) qui se réfèrent aux travaux de Luthans sur le « Positive Comportment Organisationnel ». Ces travaux mettent en évidence l'influence sur le comportement organisationnel des forces positives humaines et des capacités psychologiques associées en en distinguant trois : l'espoir (énergie dirigée vers le succès et l'objectif), l'optimisme et la résilience de l'individu.

Selon Vidaillet B. (2003), l'organisation pour Weick K.E. est la résultante d'un processus dynamique issu des liens/interactions entre individus. La résilience est donc la capacité à conserver ces interactions suffisantes malgré l'intensité de la crise et ceci afin d'éviter la perte de sens que cela peut induire : *« Ce qui signifie qu'il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens préétabli, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un environnement de travail qui favorisera cette construction. Ce processus d'expérimentation met en situation d'apprendre de nouveaux modes d'actions afin de renforcer la résilience de l'entreprise, c'est à dire sa capacité à résister aux imprévus*. » (Autissier D. et Wacheux F., 2007). Ces liens doivent à la fois exister (sinon c'est le chaos, la disparition) mais aussi être

[76] *« Une organisation ou un système n'est pas résilient en soi ; ce sont les individus qui disposent de cette capacité. Il est de l'intérêt de l'organisation de travailler avec des individus qui construisent leur résilience individuelle. Pour faire face à des situations difficiles, Weick souligne l'importance qu'il y a à donner du sens à ce qui est vécu, à considérer la construction de sens comme cadre théorique. »* (Koninckx G. et Teneau G., 2010)

souples ce qui permet l'évolution et l'adaptation. L'organisation n'est que la résultante de ces liens qui se font et se défont avec le temps et sa résilience est la capacité à maintenir ou à reconstruire dynamiquement ces liens. Deux types de liens existent entre les individus qui permettent l'action collective : des liens génériques (les individus coordonnent leurs actions sans avoir besoin de dialoguer grâce aux procédures, règles, aux structures hiérarchiques et fonctionnelles ou autres habitudes issues de la répétition des situations) ou des liens intersubjectifs [77] (qui font appel au dialogue qui grâce au langage permet au collectif de déterminer un même sens de la situation et de l'action par l'échange) : « *L'intérêt de ce thème est, entre autres, de réhabiliter la place du langage dans l'organisation, comme ressource dans une construction de sens qui intègre la variété.* » (Vidaillet B., 2003c). Ces échanges sont basés sur des influences réciproques qui permettent de bâtir une représentation commune permettant une cohérence d'action, avec partage ou non d'un objectif commun mais plus souvent parce que cela permet à chacun de servir ses objectifs personnels (souvent différents mais dont les moyens de les atteindre dépendent d'une négociation avec l'autre comme le stipule la théorie des doubles interacts[78]). La communication, même si elle a été peu travaillée par Weick K.E. devient un élément clé de ces interactions et donc de l'organisation. Dépassant la vision traditionnelle de voir l'information et la communication comme outil stratégique pour une organisation, la communication à travers plus particulièrement la parole est considérée comme le média le plus riche pour construire au mieux ces interactions (intersubjectives). La parole *« est un acte ayant le pouvoir d'instituer le réel … Ainsi pour*

---

[77] *La construction intersubjective du sens, d'une part, désigne les processus à l'œuvre lorsque deux personnes ou plus communiquent ensemble et qu'elles cherchent à synthétiser et à mettre en commun leurs pensées, intentions et sentiments individuels. La construction générique, (l'autre part), renvoie ici aux répertoires d'actions et de règles (d'assemblage en particulier) développés par l'expérience et transférables d'un membre à l'autre, qui sont à l'œuvre dans les routines et les schémas d'actions en vigueur dans l'organisation. Si ces deux registres de la construction collective du sens revêtent des caractéristiques différenciées (émergentes, uniques pour les constructions intersubjectives, plus stables, transférables et donc plus amplement partagées pour les constructions génériques), ils ne sauraient, dans la perspective weickienne, être séparés ».* (Allard Poesi F., 2003)

[78] *« Dans son ouvrage de 1979, Weick présente les composantes de l'organizing : à la base, des séquences de interreliés qu'il nomme « double interacts », portions de comportements contingents au comportement d'autrui, ces interacts s'agrègent pour former des processus plus larges. …. Ainsi, pour Weick, il n'y a d'organisation que « d'individus en interactions qui tentent ensemble, au moyen d'un processus « organisant », de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement…Le processus « organisant » est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication. (Giroux, 1997). »* (Autissier D. et Bensebaa F., 2006)

Weick K.E., la communication ne se réduit pas à l'interaction en face à face, c'est à un éloge à la conversation (Zeldin, 199) qu'il nous incite» (Autissier D. et Bensebaa F., 2006).

Cette importance pour Weick K.E. de l'interaction entre les individus lui permet également de justifier d'un passage théorique entre l'individu et l'organisation, des micro-processus aux macros processus, avec l'idée systémique (effet papillon) que de petits effets peuvent avoir de grandes conséquences.[79] Weick K.E. illustre ce phénomène par de petits engagements initiaux de l'individu : « *L'organisant commence avec des moments d'engagement* » et par des actions d'escalades une fois l'engagement annoncé (je défends mes choix et mes actions car je les ai énoncés et je dois donc tenir mes engagements aux yeux de tous). D'où l'intérêt que porte Weick K.E. aux organisations de petite taille plus faciles à étudier que de grosses entités[80], les comportements des grandes organisations pouvant simplement se comprendre par la compréhension de ces interactions entre quelques individus au départ et ces phénomènes d'amplification.

Pour Weick K.E., l'éco-environnement social est constitué des individus, de groupes qui génèrent des évènements et y réagissent sans pouvoir tous les maîtriser. Son fonctionnement est considéré par lui comme systémique et complexe, les variables de causes et effets ne peuvent être identifiées. La dynamique de l'environnement provient d'un nombre trop important de variables reliées de manière circulaire sans qu'il n'y ait ni début ni fin de ces effets, ce qui échappe aux capacités cognitives des individus, leur rendant impossible une compréhension exacte de sa réalité. Les interprétations, les représentations et leurs échanges sont alors la seule façon de pouvoir comprendre l'environnement pour s'y mouvoir.

---

[79] *« Pour Weick, les interactions sont plus qu'un simple partage ou échanges d'informations ; elles construisent, génèrent « quelque chose » d'autre que ce qui était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées. »*(Allard Poesi F., 2003)
L'idée que « de petits événements peuvent avoir des effets importants » est indissociable d'une vision de l'organisation qui est avant tout un ensemble de microprocessus. « Le macro n'est pas un niveau d'existence distinct qui émerge de micro évènements. Le « macro » est plutôt construit et développé dans les micro interactions. Les micros interactions sont contraintes par les représentations de macro entités censées exister à un autre niveau de la réalité sociale [...]. (Vidaillet B., 2003a)

[80] *« Pour Weick raisonner en termes macro n'a donc de sens que rapporter aux micro-dynamiques… La microanalyse ne va pas sans des macros inputs. Comme Mead le signifiait déjà, les gens emportent une tranche de société dans leur tête, il faut aussi reconnaître le fait qu'elle est réalisée, rendu visible et mise en forme dans le discours (Weick, 1990). »* (Allard Poesi F., 2003)

L'environnement est un processus dynamique qui ne peut être décrit car toujours en mouvance, l'organisation en fait partie.

Selon Weick K.E., l'environnement se crée grâce aux représentations partagées des évènements qui se succèdent et qui permet des actions collectives dont les effets sur l'environnement donneront lieu à de nouvelles interprétations qu'il faudra collectivement partager à nouveau... C'est selon Weick K.E. ces explications partagées *a posteriori* de ces actions (dont les raisons initiatrices ont aussi été partagées collectivement) qui donnent ce sentiment aux acteurs de l'organisation que l'environnement et l'organisation sont bien réels. C'est en fait le mouvement, l'action et les représentations qu'elles engendrent qui les réifient. Cette alternance répétée d'étapes de représentations individuelles (pensées), des évènements filtrés de l'environnement (pour être à portée cognitive) puis partagée par et dans l'action collective pour générer de nouveaux évènements (cette fois-ci non filtrés car attendus) est ce qui permet de croire que le monde est ordonné et qu'il existe une réalité extérieure. Le réel ne peut être en fait que pensé ou imaginé, il est selon l'expression de Weick K.E. « enacté ».[81]

Contrairement à l'idée commune, pour Weick K.E. la pensée ne précède pas forcément l'action, c'est très souvent le contraire. La pensée et l'action sont selon Weick K.E. en causalité circulaire perpétuelle, c'est le travail du sens de les relier : « *Le travail d'un créateur de sens c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible ». (Weick, 1993). Cette expérience devait lui enseigner que signification et action sont reliées, mais pas toujours dans la direction prévue habituellement ». L'action ne succède pas toujours à la réflexion ; souvent le sens est attribué après l'action. L'action produit l'expérience, fournit l'information, matériau de base à la réflexion génératrice de sens. La chaîne processuelle est ici inversée d'où l'énoncé fameux de Weick : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant*

[81] *« Les organisations sont alors des courants (Streams) de problèmes solutions et personnes, reliés par des choix, qui vont mobiliser raisons et justifications qu'ils utiliseront pour mettre de l'ordre dans les éléments de ces courants. C'est par les interactions que les individus se constituent, mais avec les « autres ». Ils constituent des micro-évènements qui, répétés déformés, multipliés, interprétés, fondent les macrostructures dans lesquelles les représentations vont être simulées. Si l'on adopte le paradigme de Weick, alors la compréhension et l'explication du réel se comprennent par les processus de reproduction. Les choses sont parce qu'elles se reproduisent par un jeu subtil de pensée et d'agir. Le réel est pensé et imagé. La réification devient donc l'unité d'analyse des situations supposées réelles. »* (Rojot J. & Wacheux F., 2006)

d'avoir vu ce que je dis ? ». **(**Autissier D. et Bensebaa F., 2006). Cela fait dire à Weick K.E. que souvent l'individu ou l'organisation réagit à des crises qu'il a en partie créées.

D'où l'importance que Weick K.E. accorde à la création de sens, tant pour éviter les crises que pour réagir rapidement : - par la vigilance (comprendre vite l'origine de la crise pour la résorber par une action simple avant que l'effet d'amplification n'engendre une complexité situationnelle générant des actions inadaptées qui ne peuvent alors plus trouver rétrospectivement sens collectif) ; - par la résilience qui permet à nouveau l'action par le bricolage, par la reconstruction du sens et par son partage [82].

Le niveau d'analyse retenu par Weick K.E. pour étudier l'organisation en tant que processus d'interactions/interrelations d'individus est le niveau groupe constitué d'un nombre réduit d'individus dont il apprécie les vertus de l'observabilité simplifiée qu'il permet. « *Weick travaille sur des petits groupes : une équipe de quinze pompiers (1993), deux équipages de trois copilotes et une équipe de contrôleurs de navigation aérienne (1990) ; un équipage de contrôleurs de navigation aérienne sur un porte-avions (1987b ; Weick et Roberts, 1993)* » (Roux-Dufort C., 2003). Weick K.E. considère que des observations s'appliquant à des groupes très éloignés du monde de l'entreprise (un orchestre, une vie de famille) permet de comprendre tout aussi bien son organisation par la compréhension de ces processus d'organizing à échelle réduite que l'on peut mieux approcher dans ses moindres détails.[83] Weick K.E. justifie de la consistance de ces objets de recherche pour étudier les organisations avec le principe affirmé par lui qu'ils respectent les cinq critères de Mintzberg H. caractérisant les structures organisationnelles simples : « *l'existence d'une coordination par la supervision directe, la planification centralisée et au sommet de la stratégie, une*

---

[82] *« Weick peut alors comprendre le processus de création de sens durant une crise car il croit que la réponse initiale à la crise détermine sa trajectoire, et que cette compréhension aidera à mieux gérer les petites crises avant qu'elles ne se transforment en catastrophe. La manière dont l'acteur est « présent à la situation » et se positionne face à elle influence son processus de création de sens durant une crise. Prenant conscience qu'il en est partie prenante et donc partie responsable du problème, il peut réaliser qu'il est aussi capable d'y remédier et prendre alors l'initiative de la solution. Il peut en ce cas, adopter une attitude résiliente, utiliser son expérience passée comme guide, « bricoler » une expérimentation et improviser une nouvelle réponse. De victime de la situation, il devient alors acteur du changement. »* (Autissier D. et Bensebaa F., 2006)

[83]*« Selon Wiley (1988), les relations intimes sont de petites organisations qui dessinent l'organizing.* (Weick K.E.et al. , 1999)

formalisation faible des fonctionnements, une structure organique et la formulation de plans intuitifs souvent venant du responsable de l'organisation. » Weick K.E. (2003) dans Altintas G. (2007). Ces caractéristiques citées correspondent plus particulièrement à de petites ou jeunes entreprises. On y trouve donc les TPE (Très petites Entreprises) et PME (petites et moyennes Entreprises) que nous choisirons plus tard comme terrain empirique.

Cette première exploration du paradigme socio-cognitif de Weick K.E. nous encourage à aller plus avant pour enrichir notre modèle processuel élaboré précédemment de la gestion de crise en le complétant à ce stade d'une spécification détaillée de la phase mis en évidence après la perte de sens à savoir le « **cœur de résilience** ». Pour ce faire nous présenterons une synthèse des travaux portant sur les processus de décision et de l'action vue sous l'angle interactionniste.

C'est l'objet du prochain chapitre à la fin duquel nous proposerons notre propre modèle de la résilience collective dans l'organisation.

3.2. Approche socio-cognitive et interactionniste de la décision

Weick K.E. nous apporte un éclairage nouveau du processus de décision dans l'organisation en dépassant les modèles cognitifs connus. De nombreux travaux sont effectivement disponibles dans une approche basée sur la cognition managériale et qui sont plus particulièrement orientés sur les dirigeants. Cette approche trouve principalement ses fondements dans la psychologie et la formation de la pensée par les représentations (pensée qui engendre décision puis action).

Cette approche de la cognition est plutôt dite « de contenu » et est basée sur le principe de traitement de l'information. La pensée résulte de l'association des informations récoltées, stockées et « computées » grâce aux cartes cognitives construites par les dirigeants (associations mentales de variables en liens d'influences causales ou autres, schémas développés/modifiés avec le temps par les managers). La décision est donc « inférée » par l'association des informations recueillies (filtrées de l'environnement) avec le contenu de ces cartes qui modélisent la représentation de la réalité organisationnelle dans l'esprit du dirigeant

(réalité passée, présente et future prévue). Les possibilités « inférées » sont alors évaluées et le choix du « mieux satisfaisant » est retenu comme résultat de la décision par le dirigeant.
Dans cette perspective, les managers sont considérés comme des « informations workers » (McCall M.W. et al, 1985, dans Lauriol J., 1998), qui traitent des volumes importants d'informations complexes et ambiguës pour prendre des décisions. Ce traitement est effectué à partir de structures cognitives (ou de connaissances) qui peuvent être - data driven (orientées par le contexte de l'information) ou - theory driven , c'est-à-dire fondées sur l'expérience antérieure de situations similaires. (Walsh, 1995) dans Lauriol J. (1998).

Les cartes cognitives qui sont d'abord individuelles, peuvent en fait être agrégées et juxtaposées entre elles pour un groupe d'individus pour former une carte cognitive collective. On parle alors, selon Lauriol, de position dominante, de paradigme ou de cognition collective qui permet de comprendre les décisions/actions des groupes dans l'organisation.

Les travaux sur la cognition managériale sont donc un premier cadre théorique qui permet de passer de la cognition/décision managériale de l'individu à celle de l'action individuelle et collective

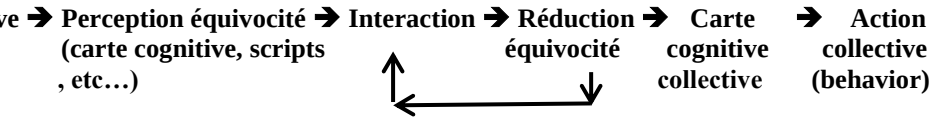
La macro-modélisation de ce modèle est le suivant :

Figure 8 : Processus de décision et d'action dans le cadre de la cognition managériale (Lauriol J., 1998)

Carte cognitive ➔ Perception ➔ Traitement ➔ Engagement dans l'action
(Qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe). Ici la cognition engendre l'action.

Weick K.E. nous propose lui une autre vision, qui est une approche «processus » de la cognition collective et qui en renverse le sens précisé ci-dessus et habituellement admis : c'est l'action (par les interactions sociales) qui contraint la cognition. Ici les cartes cognitives sont co-construites par les acteurs après l'action et par l'interaction.

Figure 9 : Processus de décision et d'action de la cognition organisationnelle (Lauriol J., 1998)



C'est cette modélisation que nous avons choisie de privilégier.

Nous pensons que dans les périodes stables, les informations extraites de la « réalité » sont assez facilement lisibles et les succès dans l'action confortent facilement les modèles de décision élaborés issus de l'utilisation prioritaire et quasi exclusive des cartes cognitives individuelles et collectives (cognition managériale).

Dans les périodes turbulentes, le modèle alternatif proposé par Weick K.E. de la cognition organisationnelle de la décision nous semble plus approprié.
Ce modèle est basé sur la notion d'interactions. Les interactions permettent de réduire l'équivocité perçue par les acteurs de l'organisation, ce qui favorise l'action collective. Ces interactions sont contraintes par des influences sociales qui mettent en conflit cognitif les acteurs au cours des processus de cognition : le même acteur doit parfois faire face à certaines contradictions entre sa personnalité propre et singulière en tant qu'individu et les contraintes à respecter au regard de son rôle social lié à sa position dans l'entreprise (et qui est attendu par les autres acteurs). A la représentation organisationnelle collective et individuelle de la réalité obtenue par les interactions et l'action, vient se juxtaposer une représentation sociale pouvant potentiellement contraindre ou orienter l'intentionnalité initiale des acteurs et du groupe. Le processus de décision du groupe et la représentation collective que chacun va dégager au final par les interactions génériques ou intersubjectives des acteurs seront donc marqués par les relations sociales intra et intergroupes qui les influenceront de manière parfois conflictuelle.

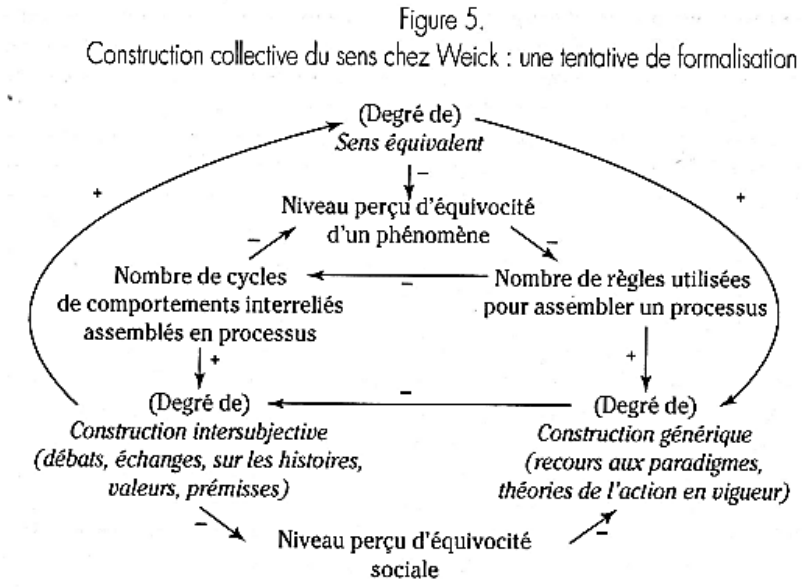
Allard-Poesi F. (2003) nous permet de mieux comprendre les fonctionnements de ces interactions mentionnées dans les travaux de Weick K.E. entre les acteurs de l'organisation, leur lien avec les représentations, ainsi que la question de l'élaboration collective du sens et du système d'actions organisées. « *Le processus de construction collective du sens doit ainsi être conçu comme étant intrinsèquement lié aux interactions impliquées entre deux*

participants et plus. Par leurs activités de communication quotidienne, en effet, les individus parviendraient à développer des attentes compatibles autour de questions d'intérêts communs, convergence qui leur permettrait de coordonner leurs comportements et ainsi d'agir ensemble» (Allard-Poesi F., 2003). Elle rappelle que pour Weick K.E., les interactions ne consistent pas simplement en de la communication entre deux acteurs. Elles génèrent des significations nouvelles, des représentations qui n'existaient pas pour les individus en interaction avant que celles-ci n'aient lieu. Ces significations partagées permettent d'engendrer de nouvelles actions « dans le réel » (organizing), ce qui donne lieu en retour à de nouvelles interprétations « de la réalité » (sensemaking), et le cycle recommence.

Nous reprenons ci-dessous la modélisation des fonctionnements socio-cognitifs d'Allard-Poesi F. après son exploitation des concepts « d'interacts et de double Interact », de structure d'équivalence mutuelle et de structure collective proposés par Weick K.E.

Figure 10 : Construction collective du sens chez Weick K.E.

(Allard-Poesi F., 2003)



« *Une structure d'équivalence mutuelle émerge lorsqu'une action de consommation d'un individu dépend d'un acte instrumental d'un autre individu, dont l'acte de consommation dépend lui-même de l'acte instrumental du premier. Une telle structure de comportements organisés ne nécessite cependant pas que les deux individus aient une connaissance mutuelle*

de leurs motivations : seule est nécessaire la cognition permettant aux acteurs de prédire mutuellement leurs comportements. » Allard-Poesi F. (2003).

Weick K.E. se distingue ainsi des travaux de cognition justifiant de la nécessaire co-construction de cartes causales similaires par les acteurs dans leurs interactions pour une action commune. Ici les deux acteurs possèdent leurs propres cartes cognitives (celles qui permettent d'atteindre un objectif individuel qui va guider l'action) mais elles n'ont pas besoin d'être mises en commun pour générer l'action collective, elles peuvent rester différentes l'une de l'autre.

Les comportements collectifs, permettant l'action organisationnelle, reflètent les échanges et les compromis satisfaisant les intérêts personnels. : *« … si A est membre d'une organisation et souhaite le soutien de B (acte b1) pour que son budget soit accepté (acte a2), il doit identifier un besoin de B qu'il satisfera (acte al) pour obtenir ce qu'il souhaite, et inversement pour le sujet B. De fait, même si les sujets A et B dans cette organisation ont des visions très différentes des construits al, bl, a2, b2, ils peuvent créer une structure d'équivalence mutuelle " s'ils sont tous deux conscients que leurs actes instrumentaux sont la cause des actes consommatoires de l'autre (quels qu'ils soient), et que, momentanément, ils n'ont pas de meilleures sources de ces construits et de leurs liens (Weick et Bougon, 1986, p. 111)* ». (Allard-Poesi F., 2003)

L'action collective est donc due non pas à une volonté de partage d'un même objectif ou de mêmes valeurs mais bien plutôt parce que chacun pense pouvoir tirer bénéfice d'une association avec l'autre pour remplir ses propres besoins. C'est donc plus un partage et une mise en commun des moyens qui justifie cette création sociale née des interactions plutôt que des objectifs eux-mêmes (même si à terme ce groupe formé partage de mêmes objectifs, ne serait-ce que celui de pérenniser le groupe pour continuer à profiter d'une situation toujours avantageuse pour chacun individuellement).

L'action organisée apparaît donc comme une complicité temporaire établie par les acteurs via leurs interactions et via le partage de moyens servant les objectifs de chacun et qui ne nécessite donc pas forcément de vision commune. Cette construction va donc se faire à partir de ces cycles d'interactions permettant cette négociation sur les moyens afin d'aboutir à une

représentation commune les satisfaisant chacun. Weick K.E. introduit là le concept d'équivocité de la situation que ces interactions vont devoir lever pour obtenir des accords clairs et négociables par le groupe.

Une situation est équivoque (un problème, un objectif, des valeurs, des rôles …) quand plusieurs interprétations peuvent lui être attribuées et donc empêchent les acteurs de lui associer rapidement une carte cognitive issue des expériences passées. Cette équivocité empêche les acteurs de retrouver rapidement une situation connue leur permettant de trouver tout aussi rapidement des interprétations de celle-ci par le déclenchement d'interactions génériques (utilisation des répertoires d'actions et de règles d'assemblage déjà utilisées et admises collectivement par le passé, règles plus ou moins formalisées : procédures, schéma organisationnels, routines…). Plus la situation en question sera équivoque, moins les cycles d'interactions génériques seront utilisés par le groupe constitutif de l'action organisée, et plus devront être utilisés les cycles d'interactions intersubjectives, permettant par les échanges directs de réduire, par filtrage progressif, cette équivocité vécue et ainsi de progressivement reconstruire collectivement un sens de la situation (« Collective sensemaking » selon Weick K.E.). Ces interactions réduiront l'équivocité en proposant aux acteurs de reconstruire une représentation partagée où chacun s'y retrouvera à nouveau dans les comportements attendus de l'autre permettant à nouveau l'atteinte des nouveaux objectifs individuels (car due à une représentation nouvelle de cette situation dont on a réduit l'équivocité) et ensuite l'action collective. « *Cette dynamique d'influence réciproque collective pour réduire l'équivocité se fait parallèlement à la propre révision des cartes cognitives individuelles des acteurs en fonction des réflexions individuelles. Si ces deux registres de la construction collective du sens revêtent des caractéristiques différenciées (émergentes, uniques pour les constructions intersubjectives, plus stables, transférables et donc plus amplement partagées pour les constructions génériques), ils ne sauraient dans la perspective weickienne être séparés* » (Allard-Poesi F., 2003).

Cette analyse nous permet d'avancer que ce modèle Weickien de l'action organisée nous est d'une grande utilité pour résoudre le paradoxe d'alternance nécessaire dans le temps selon les périodes (croissance-adaptation aux crises). L'atteinte d'une haute performance et la rigidité que cela engendre durant la phase de croissance favorisera les conditions de déclenchement du plus grand nombre d'interactions de type générique (formalisation procédurale élevée). La

nécessaire flexibilité attendue dans la phase d'adaptation aux crises sera obtenue en favorisant les conditions de déclenchement des interactions intersubjectives les acteurs de l'organisation. Ces interactions intersubjectives deviennent la clé du bon déclenchement du processus de résilience collective en cas de traumatismes et de crise grave (les situations sont équivoques, les représentations passées inadaptées, le sens collectif perdu est à reconstruire).

Il va de soi que ces mécanismes de sensemaking, d'organizing et d'enactement de la réalité - dont les équivocités et les interactions sont au cœur - ne se retrouvent pas que dans les situations de crise ou dans les moments de résilience mais sont permanents tout au long du processus (tant dans les sous processus de gestion de la performance que de gestion de la crise). Nous ne les détaillerons pas dans notre modèle du processus de résilience collective au-delà de la phase que nous avons appelée « cœur de résilience » où l'importance de la prise en compte de l'équivocité conditionne le déclenchement : soit des interactions génériques soit des interactions intersubjectives. Ces déclenchements seront favorisés plus ou moins positivement par les facteurs de protection (ou à contrario de risque) présents dans l'organisation au moment du traumatisme et de la perte de sens qui s'y sont développés.
Weick K.E. nous propose de faire un premier lien entre ces facteurs de protection et cette capacité collective de l'organisation de gérer correctement l'équivocité et d'interagir de façon résiliente en nous proposant quatre sources de résilience organisationnelle :
- l'interaction respectueuse qui favorise l'efficacité des interactions intersubjectives, et donc la créativité,
- le bricolage qui en résulte et qui permet des assemblages inédits des connaissances donnant lieu à des solutions nouvelles,
- la sagesse comme attitude qui favorise le développement de l'équivocité sociale en acceptant l'ambiguïté et le manque de compréhension et donc la possibilité de remettre en cause les cadres dominants dans certaines circonstances,
- le maintien intact des structures et systèmes de rôles qui permet de soutenir l'exécution des interactions génériques par le groupe lorsque les individus en faisant partie ne sont pas là pour les faire fonctionner comme habituellement (procédures, routines…).

Avant de détailler chacune de ces quatre sources de résilience, nous proposons de compléter notre modèle du processus de résilience collectif par ce que nous venons de voir et en détaillant la phase que nous avons appelée plus haut « cœur de résilience » :

Figure 11 : Processus de résilience collective

Adapté de Mintzberg H. et Raisinghani D. et Théorêt A. (1976) et Forgues B. (1993)

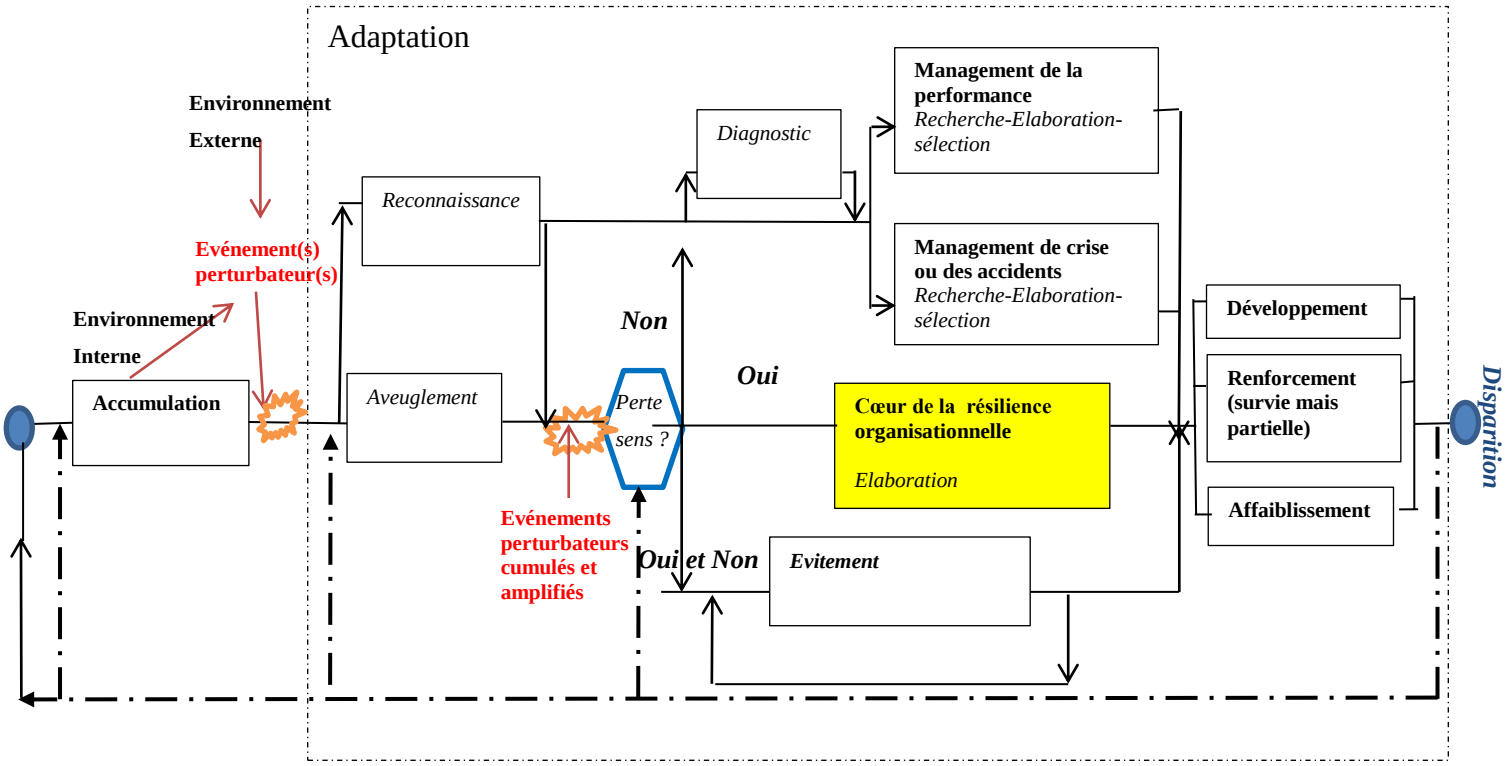
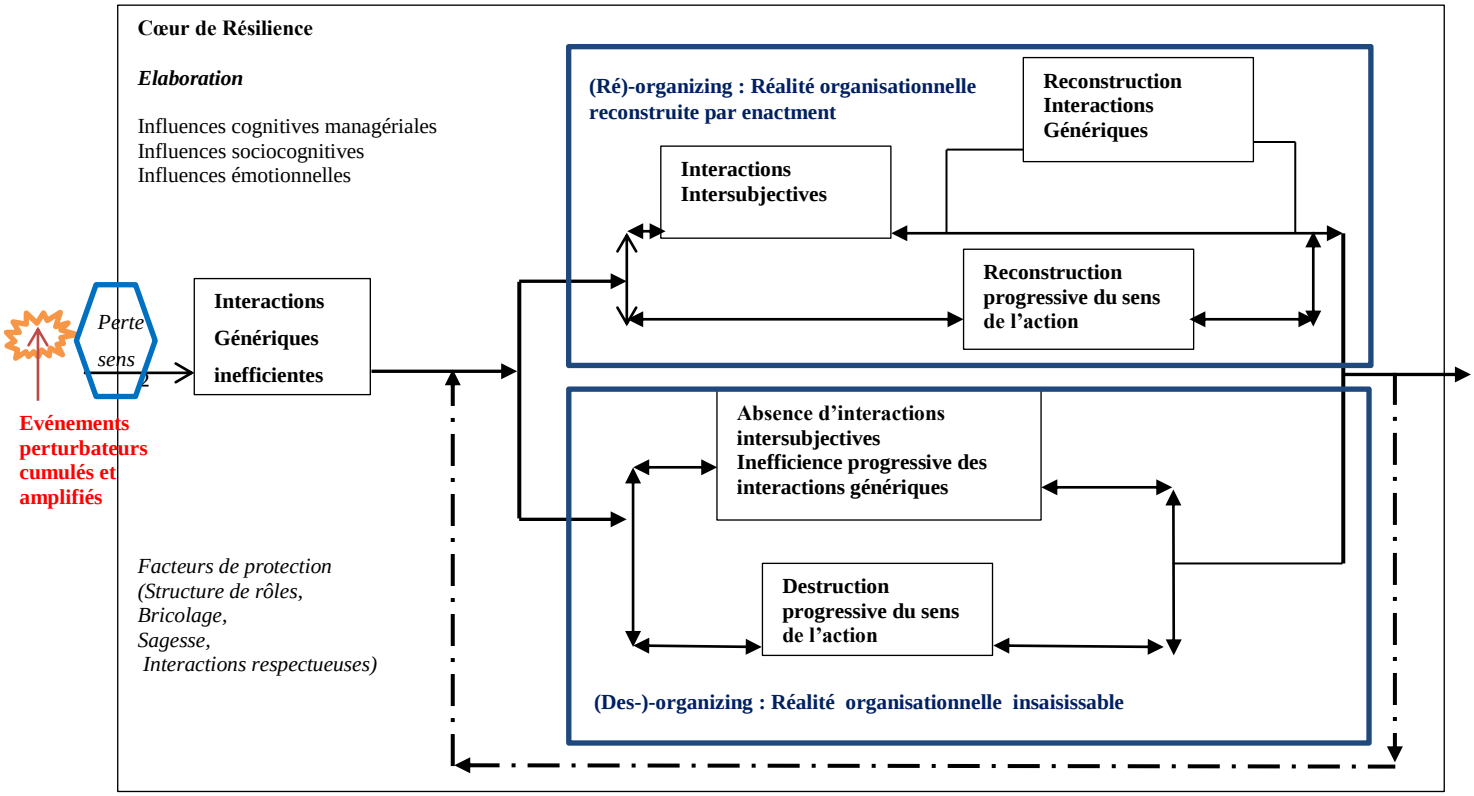


Figure 12 : Le cœur de résilience

Adapté de Weick K.E.(1993), Allard-Poesi F.(2003)



Le processus de résilience tel que décrit ci-dessus se décompose en 3 grandes phases génériques distinctes : l'avant crise, pendant la crise, l'après crise.

Nous reprenons en détail ci-après chacune de ces trois phases en synthétisant ce que nous apportent les différents travaux de Weick K.E. ayant traité de la résilience ainsi que certains auteurs référents qui le rejoignent dans son approche afin de déterminer les principaux facteurs de protection ou au contraire de risque favorisant ou pénalisant le bon déroulement des processus de la résilience collective.

3.3. Processus de résilience collective : avant crise

Durant cette phase se développent les facteurs de protection ou de risque qui pourront faciliter ou au contraire pénaliser le processus de résilience une fois la crise démarrée dans l'organisation. C'est également la période où l'organisation peut développer ses compétences d'anticipation, de résistance ou d'adaptation aux incidents potentiels à venir.

En 2007, Weick K.E. et Sutcliffe K.M. confirment que la résilience est ce qui permet à l'organisation de devenir sensible aux erreurs et aux incidents qui s'y produisent afin que ceux-ci ne provoquent pas de plus graves dégâts avec le temps. Il donne ici une place importante à l'anticipation (même si, nous le verrons plus tard, il donne une place tout autant importante à l'adaptation lorsqu'il définit la résilience).

La qualité à développer avant-crise est, d'après Weick K.E. et Sutcliffe K.M : « *le management de l'inattendu* », qui consiste à « échanger » du temps passé à optimiser la performance organisationnelle (productivité, rentabilité…) contre du temps pour imaginer des scénarii de crises (imprévisibles et inimaginables) alternatifs et du temps pour se préparer à gérer demain l'ambiguïté, l'équivocité des situations. Pour cela il suggère de démultiplier les occasions d'échanges et de feedbacks (réunions, communications…).

Weick K.E. insiste également durant cette période sur l'importance de travailler les apprentissages en temps réel pour aider l'organisation demain à conserver le contrôle aux conditions extrêmes qu'elle peut rencontrer pour continuer son exploitation en situation de crise, et cela en développant la flexibilité et non l'opacité organisationnelle [84].
Le management doit instaurer des capacités à accepter la surprise, l'inattendu et les erreurs individuelles et collectives commises pour permettre la nécessaire prise de risque pour lutter

[84] *« - Flexibilité : Capacité de l'organisation de s'adapter à de nouveaux ou complexes problèmes dans une voie qui maximise les capacités à résoudre ces problèmes sans perturber des fonctionnements. Cela nécessite que les gens de terrain soient capables de prendre des décisions importantes sans nécessairement avoir besoin d'attendre les instructions du management ; - Opacité : L'organisation est consciente de ses limites et sait comment les frontières sont fermées en terme de défenses dégradées et de barrières. le contraire en est l'observabilité (la sécurité n'est parfois détenue que par quelques individus, leur reporting, ...) Weick (1999) suggère de la rendre publique transversalement dans l'entreprise »* (Wreathall J., 2008.).

contre la menace de crise. Il propose aux organisations traditionnelles d'aller « copier » chez les entreprises hautement fiables (HRO) les principes d'organisation et de culture pour favoriser demain les processus de résilience.

La compétence première à développer pour la résilience est selon Weick K.E. et Sutcliffe K.M la capacité de détection rapide des failles dans le système organisationnel et surtout la capacité de communiquer vite et au plus grand nombre avant qu'elles ne s'amplifient. Ce n'est pas chose facile du simple fait que les priorités, les préoccupations de l'organisation sont toutes autres durant la période. Ces priorités sont pour la plupart orientées sur les tâches répétitives quotidiennes ou sur des tâches nouvelles mais qui ont été planifiées. La perception des évènements ou de leur communication est davantage orientée sur cela que sur la détection de l'inattendu. Les auteurs associent ce phénomène au phénomène de simplification : j'élimine les détails, je simplifie ma perception complexe de la réalité pour filtrer ce que j'en perçois à ce qui existe dans mes cartes cognitives (schéma des expériences passées). La complexité de notre réalité est telle que nous ne pouvons qu'en sélectionner une petite partie, celle qui nous paraîtra la plus accessible, la réalité déjà connue donc. Dans ce monde de la « représentation accessible le plus aisément possible », l'inattendu n'est souvent pas perçu. Les réflexions sur la performance que l'on améliore généralement par la répétition des situations précédemment vécues (gain de temps, de ressources) doivent aussi être étendues à la vigilance collective et à la capacité de chacun à pouvoir remettre en cause les routines et procédures quotidiennes lorsque la crise se produit.

Il faut privilégier la (re)-connexion directe des individus entre eux et leur inculquer une capacité de questionnement régulier de ces fonctionnements formalisés, qui permettent d'atteindre les critères de performance « normalisée », pour leur ouvrir demain la possibilité d'en improviser de nouveaux. Il faut leur redonner une part significative de liberté et d'autonomie et croire à nouveau en la propre « jugeote »[85] de chacun afin de favoriser les possibilités futures de l'organisation à s'adapter aux pires situations. Cette première recommandation proposée par Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007) pour favoriser la

[85] Weick K. E. et Roberts K.H. (1993)

résilience de l'organisation à travers son collectif est donc identifiée par eux par la faculté de vigilance et de créativité dont nous résumons dans les tableaux ci-dessous 15 préconisations issues des différents travaux expliquant comment favoriser l'adaptabilité. Selon Autissier D. et Wacheux F. (2007) ces préconisations doivent pouvoir s'inscrire dans la structure, la stratégie et la culture de l'organisation : Pour Weick K.E. ces pistes d'actions sont réelles et opérationnelles, si l'organisation offre à ses salariés les trois sources de sens que sont la stratégie, la culture et la structure.

Tableau 14 : Préconisations de Weick K.E. pour l'adaptabilité

N°	Préconisation
1	Le cadre managérial de la vigilance est un nouveau cadre pour les organisations traditionnelles contrairement aux HRO
2	Les petits changements stratégiques, sans mettre en cause de manière fondamentale le cadre organisationnel peuvent au final provoquer de grands changements positifs pour l'entreprise tout autant que de petits incidents peuvent provoquer de grands désastres si l'on n'y est pas attentif.
3	La vigilance demande des efforts aux individus et groupes, il faut les récompenser et leur accorder des ressources pour la développer.
4	La fiabilité n'est pas capitalisable, l'attention doit toujours rester de mise.
5	Prendre garde aux managers seniors qui imposent leurs décisions par culte du passé ou par complaisance avec d'autres.
6	Développer le sens de l'écoute et de l'observation, de l'échange et la communication ainsi que le scepticisme.
7	S'interroger : qu'est-ce qui pourrait ne pas/plus aller, comment, qu'est ce qui n'a en fait pas marché comme prévu ?
8	Sensibiliser à la maîtrise de l'escalade des incidents.
9	Mettre en place une culture juste de l'erreur et du doute (favorisant l'apprentissage des problèmes/solutions nouvelles) et des feedback
10	Encourager le brassage culturel et le mixte des cadres de références dans l'organisation.
11	Récompenser les contacts et échanges entres les dernières lignes hiérarchiques et les premières.
12	Diversifier les compétences et connaissances et donc le répertoire de réponses.
13	Se méfier de la centralisation des décisions, respecter les avis des experts plutôt que ceux des managers expérimentés.
14	Encourager l'imagination et en faire un outil du management
15	Faire de l'imprévu un cadeau pour préparer le futur de l'organisation.

En complément de ces préconisations et pour mieux les concrétiser, Altintas G. et Royer I., (2009), insistent sur l'importance de la rapidité des réponses à mettre en œuvre (rejoignant ainsi les préceptes précédemment énoncés de la gestion des crises) et donc de la vitesse de communication des évènements nouveaux dans l'organisation. Il faut agir vite pour résorber le choc par minimisation de l'amplification des effets premiers de la crise. Ils en proposent

l'opérationnalisation par des décisions de type : rationalisation des frais, mise en œuvre de nouvelles stratégies marketing ou des diversifications stratégiques. Il faut positionner l'entreprise dans une perspective positive de réaction (*une perspective résiliente*) et faire la chasse aux tendances protectionnistes des dirigeants et aux tendances à l'évitement dans la prise de décision.

Selon Flin R. (2008), et en restant dans cette phase avant crise propice à l'anticipation organisationnelle, l'entreprise échouera face à la menace grandissante de la crise si elle ne détecte pas les signaux ou si elle échoue à prendre les bonnes réactions. A l'aveuglement possible des managers, il oppose, comme Weick K.E. et Sutlcliffe K.M. (2001), la compétence cognitive de vigilance comme compétence des équipes qu'ils encadrent et qui doit permettre la prévenance du choc et de la crise.

Déterminer les signes avant-coureurs de la crise serait donc une première condition et une des clés de la résilience, mais cela n'est pas si simple « *Une crise pour un individu peut seulement être perçue comme une simple pression pour un autre. Ces différences de perception sont d'autant plus difficiles à comprendre que les membres d'une organisation auront tendance à minimiser les signes avant-coureurs d'une crise.* » (Roux-Dufort C., 2003). Découvrir un signe avant-coureur est déjà une chose difficile, en déterminer la plausibilité et les conséquences possibles en est une autre (si l'on attend pour le savoir, il sera trop tard et si l'on agit tout de suite pour éradiquer au plus tôt les conséquences néfastes pour l'organisation, alors on ne le saura jamais).

3.4. Processus de résilience collective : pendant la crise

C'est très souvent l'amplification d'un évènement mineur (hors cas de catastrophe naturelle) qui rend la situation de crise visible à l'organisation. La vigilance aura finalement été trompée, ce qui permet à la crise de prendre progressivement forme et d'apparaître comme réalité à tous. (Roux-Dufort C., 2003a).

L'organisation prend conscience qu'elle est en crise et doit réagir pour que celle-ci ne s'installe pas et pour la faire disparaître au plus tôt. Les décisions rationnelles doivent laisser

place à l'action et à la création rétrospective du sens et cela, comme nous l'avons expliqué, grâce aux interactions intersubjectives.

L'organizing et le sensemaking sont au cœur de la résilience, résilience qui repose pour Weick K.E. sur quatre caractéristiques, quatre principes : le maintien de la structure de rôle, l'interaction respectueuse, la sagesse et le bricolage[86]. Ces caractéristiques, si elles sont préalablement développées par le collectif, peuvent également faciliter la cinquième caractéristique qu'est la vigilance[87]. « *En se basant sur l'article de Weick (1993), nous considérons que cinq sources de résilience peuvent contribuer à la survie d'une organisation: le fait de garder de façon intacte la structure de l'organisation, le fait de garder mentalement un système de rôle virtuel dans le cas où la structure devait s'effondrer, l'attitude de prudence à l'égard des informations collectées, l'interaction respectueuse entre les membres de l'organisation, et l'improvisation (ou le bricolage).*(Altintas G., 2007)

3.4.1. *La structure de rôle*

La vigilance aura finalement été trompée. L'organisation finit par en prendre conscience, la crise est là, perçue par tous, elle doit réagir vite mais sans précipitation cependant. La vision de Bass J. (1990) dans Weick K.E. (2003), est que le stress vient de l'inefficacité progressive de la structure formelle à agir suite au choc (car la situation est devenue tellement ambigüe et incertaine que plus personne ne sait quelles directives donner). Pour Weick K.E. cette perspective est partiellement erronée. L'organisation, affectée par un problème qui escalade en crise, voit ses membres commencer à ignorer les ordres hiérarchiques de toute façon.

---

[86] *« Weick (1993) identifie 4 principes ou caractéristiques qui permettent d'effectives réponses dans les changements rapides et sous des conditions ambigües. Quand ils sont en place, ces principes facilitent le sensemaking collectif que requiert un groupe pour comprendre et répondre aux crises et brusques changements. (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003). Karl Weick, caractérise les groupes résilients comme ayant des capacités d'improvisation (remplacement rapide de l'ordre ancien)., la sagesse (accepter l'ambigüité et le manque de compréhension dans certaines circonstances), et la communication (partager les informations au sujet des options et directions stratégiques avant les changements pour harmoniser le système aux opportunités.). »* (Horne J. F. et John F., 1998)

[87] *« Weick et al. (1999) s'étend sur ces thèmes dans ces discussions sur les HRO, ajoutant à la résilience d'autres qualités qui engendrent la vigilance (mindfulness) nécessaire à découvrir et gérer les événements inattendus. »* (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003)

Chacun cherche plutôt à fuir le danger ou à s'en protéger. Les modes de coordination habituels (supervision directe, hiérarchie centralisée…) ne permettent plus la cohérence d'action et c'est leur disparition progressive qui peut amener la destruction de la structure (dans la représentation que s'en font les acteurs en tout cas) et qu'il faut alors la rétablir par l'échange: « *parce qu'il est de plus en plus clair (Eisenhardt, 1993, p. 132) qu'un échange ininterrompu, aussi bien verbal que non verbal, est une source capitale de coordination dans les systèmes complexes susceptibles de connaître des catastrophes.* » (Eisenhardt, 1993).

Weick K.E. se réfère aux différents travaux récents sur la structuration qui ont introduit également les concepts de signification et de sens (Meaning)… « *Les significations [meanings] influent sur les cadres, qui influent sur le sens [meaning]* » (Weick K.E., 2003).
Il voit en la structure organisationnelle un concept dynamique en perpétuelle construction et qui n'a de signification que par rapport aux représentations que s'en font les acteurs (de manière individuelle et collective). La problématique de la disparition de la structure organisationnelle devient donc celle de la disparition de sa représentation. Ce processus de structuration tel que décrit par le corpus [88]met en relation dynamique mutuelle le sens et le cadre structurel de l'organisation et met en lumière les boucles systémiques d'amplification de la création ou de la destruction de ces cadres structurels. L'augmentation des représentations collectivement partagées par les membres de l'organisation contribue à augmenter l'étendue du cadre représentatif de la structure organisationnelle pour aboutir à un cadre plus élaboré qui permet à son tour une augmentation des échanges possibles et des partages entre les membres, ce qui augmente alors, dans leur représentation, la taille du cadre, et ainsi de suite….Mais l'effet inverse est également vrai : une diminution du cadre de la

[88] *« C'est là le point fondamental du corpus grandissant de travaux sur la structuration (par exemple, Riley, 1983 ; Polie, Seibold et McPhee, 1985), cette dernière étant comprise comme la constitution mutuelle de cadres et de significations (Ranson, Hinings et Greenwood, 1980) ou de relations et de typifications (DiMaggio, 1991) ou encore de structures et de processus de structuration [structuring] (Barley, 1986). Mais ces travaux ne prêtent pas attention aux processus inverses de la structuration (Giddens, 1984). Dans la théorie de la structuration, l'utilisation de mots descriptifs tels que « produit continuellement », « recréé dans l'interaction », « constitué » et « constitutif » détourne l'attention des pertes de cadres et des pertes de signification. Par exemple, Ranson, Hinings et Greenwood (1980, p. 5) affirment que la structure profonde des schémas qui sont tenus pour acquis par les membres [de l'organisation] leur permet de reconnaître, interpréter, et négocier les situations, même si elles paraissent étranges ou n'ont pas été anticipées, et permet ainsi de créer et de recomposer [reenact] continuellement le sens [Sense and meaning] des formes structurelles durant le cours de l'action »*.(Weick K.E., 2003)

structure organisationnelle engendre des échanges moins faciles et moins nombreux , ce qui diminue à nouveau en retour l'étendue du cadre … processus provoquant donc un phénomène d'amplification où les membres de l'organisation à travers leur représentation et la structure se détruisent conjointement par une disparition progressive des significations et notamment celles de la structure de rôle « *... Le système de rôles perd sa structure, ce qui conduit à une perte de sens, ce qui conduit à une nouvelle perte de structure et ainsi de suite* » (Weick K.E., 2003).

Il faut donc empêcher cette amplification en ayant bien en tête que le mécanisme de structuration est constitué des « oscillations suivantes » : plus de structure de rôles (formalisation) mène à plus de sens, plus de sens à plus de structure mais aussi plus de structure amène à moins de sens (formalisation excessive) et moins de sens amène à plus de structure (formalisation nécessaire et souhaitée pour faciliter les actions communes).

L'organisation doit donc capter les signaux faibles lui permettant de détecter quand privilégier les interactions sociales, quand mettre en second plan les structures existantes, quand laisser place à la reconstruction du sens, et permettre la modification ou la création d'un nouveau cadre structurel permettant à nouveau l'action commune pour combattre la crise. La stabilité organisationnelle, quels que soit les évènements susceptibles de la perturber, ne sera possible que par l'équilibre dynamique obtenu par ces oscillations entre utilisation, destruction et construction des cadres structurels (leur représentation en tout cas)[89].
Lorsque la structure s'écroule, c'est-à-dire lorsque que les membres de l'organisation ne peuvent plus tenir leur rôle assigné dans et pour le bon fonctionnement des processus (le

[89] *« Ce qui est commun à ces deux formes contrôlées, c'est l'oscillation entre l'attention aux cadres et l'attention aux significations. Une attention accrue à l'un des termes mène à une ignorance accrue de l'autre, ce qui entraîne des efforts pour corriger ce déséquilibre, ce qui crée alors un nouveau déséquilibre. Dans le premier scénario, quand le sens décroît, les gens accordent davantage d'attention aux cadres, ils laissent temporairement le sens de côté, et, au fur et à mesure que les relations sociales se clarifient, leur attention se reporte vers les significations. Dans le second scénario, quand les relations sociales s'affaiblissent, les gens accordent plus d'attention au sens, ils laissent temporairement les cadres de côté, et, au fur et à mesure que les significations se clarifient, leur attention se reporte sur les cadres. Les deux scénarios sont des exemples de mise en actes de la sagesse : .... Ce que j'ai tenté de montrer, c'est que, lorsque nous faisons passer ce mot d'une image statique à un processus, nous pouvons repérer ce qui semble bien être une source potentielle d'effondrement dans tout processus de construction sociale du sens fondé sur des relations constitutives. »* (Weick K.E., 2003).

responsable, les experts, les exécutants …), soit il faut reconstruire la cohérence collective par d'autres moyens que la structure (sa reconstruction progressive par les interactions intersubjectives), soit il faut que les membres substituent dans leur représentation et leurs actions les rôles absents pour permettre la poursuite des interactions génériques. Weick K.E. (2003) introduit là le concept de rôle virtuel qui permet aux membres de continuer à agir de manière « organisée » malgré la crise quand bien même certains la fuient au lieu de la combattre: « *Au milieu du chaos d'un incendie, la construction sociale de la réalité est chose presque impossible, à moins qu'elle ne se fasse dans la tête de quelqu'un, que le système de rôles y soit mentalement reconstitué et remis en marche*. ». L'importance de ce processus de substitution est également mentionnée par Kendra J.M. et Wachtendorf T. (2003) dans l'intérêt de la cohérence organisationnelle de chacune des actions individuelles: « *Chaque personne prend « mentalement » un rôle comme cela même en situation de péril ou de rupture, chacun est capable de maintenir une vision partagée des risques, des objectifs et des actions possibles. Cela permet aux gens de remplir le rôle d'un membre absent, (physiquement ou cognitivement), et de se référer à cette conception pour aligner continuellement les actions aux buts partagés de l'organisation* ».

Il s'agit tant au niveau individuel que collectif et organisationnel de conserver intactes les notions de rôle et de structure pour chaque niveau d'identité ce qui permet la construction du sens individuel, et collectif. L'individu ou le groupe a besoin de projeter son identité dans l'environnement par l'action et les interactions avec d'autres pour en voir les effets et ainsi pour pouvoir donner sens à la situation (et conforter ou adapter cette identité et ses actions attendues associées).

L'identité dans le contexte organisationnel est donc le reflet du rôle. Les autres et la situation doivent me refléter mon bon comportement par rapport à ce qui est attendu de moi et donc de mon rôle dans la structure. C'est pour cela qu'il est difficile de tenir le rôle d'un autre. C'est pour cela que l'organisation résiliente doit inciter à la confiance dans cette possibilité et surtout cette capacité souhaitée de chacun de savoir tenir un jour de crise le rôle d'un autre, et

éviter ainsi que la structure qui « cadre » les comportements collectifs ne se désagrège progressivement par l'absence de certains. [90]

Il faut développer la logique de structure flexible. C'est ce qui permettra à l'organisation en danger de se transformer en « *anarchie organisée*» (Roux-Dufort C., 2003), et cela malgré la disparition temporaire ou définitive de certains rôles clés dans la structure organisationnelle : le dirigeant par exemple en ce qui concerne l'entreprise[91].

La substitution des rôles ne suffit cependant pas, encore faut-il que la communication (en termes de qualité et de moyens) permette de relayer dans toute l'organisation ces substitutions momentanées des rôles dans la structure. Le développement des relations humaines en entreprise tout autant que le développement des technologies de l'information deviennent alors un élément crucial d'une organisation menacée par une crise. (Horne J. F. John F., 1998)

3.4.2. *L'interaction respectueuse*

« *Il est possible que nombre de systèmes de rôles ne puissent pas changer suffisamment vite pour rester en phase avec un environnement en changement rapide. La seule forme qui en soit capable est celle qui repose sur une interaction face à face* » (Weick K.E., 2003). En période de crise, l'organisation et sa structure doivent savoir s'effacer pour laisser place aux échanges directs entre les membres de l'organisation. Encore faut-il qu'ils en aient l'envie et la volonté mais aussi qu'ils fassent preuve d'attention suffisante au sens des situations [92] pour se substituer aux bons fonctionnements des routines, de la structure et des rôles afin de permettre à l'action organisée de se poursuivre. Selon Weick K.E. (2003), « l'autre » favorise la compréhension et les jugements de la situation car il fournit d'autres possibilités d'interprétation, permet d'émettre plusieurs hypothèses et de les confronter, et il protège de

[90] *« La structure est évidemment importante mais elle ne doit pas devenir une prison. »*(Roux-Dufort C., 2003a).
[91] *« Ceci peut favoriser le fonctionnement d'une organisation dans les imaginations, même après sa dissolution, et ainsi éviter de perdre toute considération vis-à-vis des dirigeants »* (Altintas G., 2007).
[92] *« D'autre part, si la structure s'écroule, les individus doivent concentrer leur attention individuellement et collectivement sur la signification et le sens de ce qui se produit. Cette attitude aide à reconstruire progressivement les relations, les liens et la structure »* (Roux-Dufort C., 2003a).

l'isolement. Encore faut-il que l'échange soit constructif. Le partage ne sera d'utilité à la compréhension réciproque que dans un contexte de respect de soi (croire en tout premier à ses propres perceptions de la situation) puis de respect de l'autre et de ses propres perceptions[93]. L'échange doit avoir lieu dans un contexte de confiance et d'honnêteté suffisant pour qu'il permette à chacun de rapporter et de discuter les faits de manière objective. L'interaction permet de changer les représentations individuelles puis collectives. La réalité subjective de chacun peut alors être transformée par l'échange, une représentation commune pour l'action peut alors se dégager à nouveau. Cette illustration de l'organizing par l'interaction peut tout autant disloquer l'organisation lorsque les interactions n'ont plus rien de « chaleureuses » tout autant qu'elle peut la reconstruire dans le cas contraire. En face de situations complexes et ambigües, l'organisation à travers ses individus se doit d'être collectivement intelligente. Elle ne peut compter aveuglément sur les routines, les processus, la définition des rôles et la structure. La situation est effectivement nouvelle et indéchiffrable en ses débuts ; les interactions nécessaires pour réagir à cela se doivent d'être redéfinies autrement, par le dialogue direct. Les membres de l'organisation doivent prendre conscience de cela pour ne pas agir « bêtement » et contribuer ainsi à la destruction de leur organisation : « *La manière dont les gens relient leurs activités rend les comportements intelligents. Les actions stupides ignorent l'interrelation ou l'établissent aléatoirement et dans l'indifférence* » (Roux-Dufort C., 2003a)

La peur de la menace peut tout détruire, même la plus ancienne des structures la plus éprouvée, lorsque les systèmes de rôles s'effondrent. Si les systèmes de rôles, la structure formelle viennent à s'effondrer, il ne reste plus qu'une chose possible pour sauver l'organisation : l'interaction respectueuse qui n'est possible que si les caractéristiques individuelles de confiance, d'honnêteté et de respect de soi et de l'autre sont présentes[94]. En

[93] *« ... Quatrièmement, l'interaction respectueuse…. consiste à respecter les rapports des autres et d'être disposé à agir avec eux, leur reportant honnêtement, et respectant leurs propres perceptions, et essayant de les intégrer aux nôtres. » (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003)*

[94] *« …Si, parmi des gens chez lesquels la confiance, l'honnêteté et le respect de soi sont insuffisamment développés, le système de rôles s'effondre, alors chacun se retrouve livré à soi-même. Et la peur qui les inonde l'emporte souvent sur l'ingéniosité qu'ils peuvent avoir. Si, toutefois, un système de rôles s'effondre parmi des gens chez lesquels la confiance, l'honnêteté et le respect de soi sont plus largement développés, alors de nouvelles possibilités s'offrent à eux, comme l'adaptation mutuelle, l'imitation aveugle de solutions créatives, et*

effet, ces interactions respectueuses permettent ensuite l'improvisation de solutions et d'actions nouvelles qui permettent la remise en fonction des processus d'action, de construction collective du sens, de la représentation et donc la (re)structuration de l'organisation : « *L'interaction n'est qu'un premier pas. La confiance, le respect et l'honnêteté sont aussi des ingrédients nécessaires pour reconstruire des liens cohérents dans des situations où la structure de rôle s'écroule. Ils permettent une adaptation mutuelle, une imitation inconditionnelle, l'inversion de rôles, la possibilité d'aller d'un leader à un autre, etc. La gamme des possibilités devient plus large et la créativité redevient possible*. » (Roux-Dufort C., 2003a).

Comme déjà indiqué plus haut, l'interaction respectueuse est un facteur d'influence positive de la résilience car elle lui permet de palier à la désintégration de la structure organisationnelle qui n'est plus en capacité de coordonner l'action collective. (Altintas G., 2007). Pour cela, outre les moyens de communication devant être disponibles pour favoriser ces interactions (réunions, moyens de télécommunication, espaces collaboratifs…) en cas de crise, la qualité de ceux-ci sera capitale pour garantir la survie de l'organisation.

3.4.3. *Le bricolage*

Mais cela ne suffira peut-être pas lorsque la crise est grave : la structure de rôle n'a pu être maintenue suite aux désaffections physiques et mentales, la structure tombe progressivement, les interactions sont bien respectueuses et elles empêchent la disparition, l'organisation refait sens aux acteurs, l'action collective redevient cohérente, mais les solutions habituelles n'arrivent toujours pas à venir à bout des problèmes nouveaux qui se posent à l'organisation. La troisième caractéristique de la résilience collective trouve ici toute sa place : le bricolage.
Les solutions en temps de crise grave ne font pas partie du portefeuille de réponses acquises avec le temps. Il faut avoir le réflexe et les capacités d'en inventer de nouvelles : *« Dans des situations menaçantes, les individus ont tendance à adopter des comportements acquis dans*

---

l'obéissance confiante. Quand une structure formelle s'effondre, il n'y a plus ni leader, ni rôles, ni routines, ni sens. … Telle est la question clé : quand une structure formelle s'effondre, que reste-t-il, s'il reste quelque chose ? La réponse à cette question peut être une affaire de vie ou de mort. » (Weick K.E., 2003).

le passé, alors qu'ils devraient être capables de produire de nouvelles actions à partir du chaos et des éléments qui sont à portée de main. »(Roux-Dufort C., 2003a), c'est l'objet du bricolage, c'est à dire de l'improvisation et de la créativité.

A ce stade, l'acte de résilience n'est pas qu'un processus de décision mais c'est aussi un processus de création de solutions nouvelles obtenues par un assemblage inédit des connaissances acquises, ou plus simplement par la mise en application de connaissances existantes mais que l'on avait jamais osées mettre en action avant dans l'organisation : *« Ce sont, selon Weick, les caractéristiques du bricoleur. Le bricoleur est créatif et utilise ce qu'il connaît pour produire quelque chose qu'il pensait ne jamais pouvoir réaliser. L'improvisation permet d'employer les ressources du moment et donne aux individus l'occasion d'utiliser des registres inconnus jusque-là. »* (Roux-Dufort C., 2003a).

3.4.4. *La sagesse*

Préserver la structure de rôle, favoriser les interactions respectueuses et le bricolage sont trois caractéristiques mentionnées par Weick K.E pour favoriser la résilience de l'organisation. Mais encore faut–il que le processus de résilience se déclenche avant pour que ces trois facteurs de résilience énoncés se développent. Il faut donc que les évènements nouveaux en question soient d'abord repérés dans l'entreprise là où souvent l'aveuglement et l'évitement sont plus fréquents. C'est l'objet de la quatrième caractéristique que Weick K.E. désigne sous le terme de sagesse et dont il fait une affaire d'attitude : *La sagesse comme attitude : « La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités, et compétences admises, c'est une tendance à douter que celles-ci soient nécessairement vraies ou valides, et à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces choses qu'on puisse connaître* ». Meacham J.A. (1983) dans Weick K.E., (2003). La confiance en soi du « sage » est limitée.

Selon Meacham, et contrairement à la pensée commune, la sagesse n'est pas proportionnelle aux choses que l'on sait, mais consiste plutôt en une attitude qui permet d'admettre que l'on ne sait en fait pas grand-chose et que tout ce que l'on pense savoir peut en fait être remis en cause et redécouvert demain. La sagesse est une attitude inverse de celle des certitudes, de la

confiance excessive et est plus proche de l'attitude du doute et de la remise en cause. La sagesse est une attitude qui évite les écueils d'une trop grande confiance qui annihile la curiosité, les questionnements tout en réfutant une trop grande prudence qui n'ose pas cette curiosité de peur d'y découvrir des situations de dangers. La curiosité est une attitude indispensable pour la vigilance (chaque évènement habituel ou nouveau doit éveiller la curiosité). Elle est essentielle également pour la résilience (je dois me montrer curieux envers les autres pour favoriser les interactions, curieux du rôle tenu par les autres si un jour ils viennent à disparaître, curieux de la connaissance des autres si un jour je me dois d'improviser). La sagesse développée dans l'organisation est ce qui lui permettra aujourd'hui de ne pas penser comme hier même lorsqu'il semble que rien de nouveau ne se soit ou ne va se passer[95].

L'homme sage reconnaît les limites de ses connaissances et la sagesse est ce qui lui permet de le dire à l'autre, ce qui va favoriser le développement des échanges et donc la qualité des interactions intersubjectives (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003).
L'attitude de sagesse exprime également la prudence, prudence à suspecter d'office la véracité de toute information récoltée qui force à la confrontation, aux croisements multi-sources, pour éviter ainsi de faciles erreurs d'interprétations des situations pouvant induire de mauvaises (ré)-actions.

La sagesse permet la lucidité dans l'interaction et une capacité d'écoute, d'observation et d'ouverture d'esprit qui favorise la créativité. (Roux-Dufort C. ,2003a). La sagesse est également ce qui permettra à l'organisation de lutter contre la perte de sens induit par ce que Weick K.E. (2003) nomme l'épisode cosmologique : « *Avec ces observations à l'esprit, nous pouvons maintenant examiner plus précisément le processus que suit un épisode cosmologique, cette suspension pendant laquelle le caractère ordonné de l'univers est remis*

[95] *« Ceux qui sont trop confiants se gardent d'être curieux parce qu'ils croient presque tout savoir de ce qu'il faut savoir. Ceux qui sont trop prudents se gardent d'être curieux par peur de voir leurs incertitudes augmentées. Confiants et prudents sont tout également étroits d'esprit, ce qui signifie que ni les uns ni les autres ne sont capables de jugements corrects. C'est en ce sens que la sagesse, qui évite les extrêmes, améliore l'adaptabilité.* (Roux-Dufour, 2003a)

en question par l'effondrement conjoint de la compréhension (understanding) et des procédures nécessaires pour construire le sens (sensemaking). Les gens cessent de réfléchir et paniquent. Elle est caractérisée par le fait qu'aucun des ordres donnés par les supérieurs n'est plus écouté et que chaque individu ne se soucie que de lui-même et n'a plus aucune considération pour autre chose. Les liens mutuels ont cessé d'exister, et une peur gigantesque et sans fondement se trouve libérée ». L'épisode cosmologique enlève à tous la compréhension de ce qui se passe et annihile l'efficacité des moyens habituels utilisés pour construire du sens sur ce qui se déroule[96] et a tendance à provoquer la fuite que seule la sagesse peut empêcher.

Le dernier point avancé par Weick K.E., en ce qui concerne la sagesse et son influence sur la résilience est lorsqu'il l'associe à l'identité et au langage pour en faire une ressource pour développer la variété requise. Variété requise qui, selon lui, doit être autant développée dans l'organisation qu'elle l'est dans l'environnement et qui en a fait sa complexité. La variété peut être obtenue, nous l'avons vu, en favorisant dans l'organisation le développement de la contradiction, le brassage de personnalités[97]. La sagesse par sa tolérance à la différence favorise donc la recherche de variété. (Vidaillet B., 2003c).

Le maintien de la structure de rôle, les interactions chaleureuses, le bricolage et la sagesse sont les quatre caractéristiques majeures qui influencent le cœur de la résilience dans notre processus. Elles permettent la reconstruction du sens collectif en favorisant à nouveau l'action organisée (organizing) qui amènera l'organisation à faire un premier pas vers la gestion de l'après crise après avoir réussi à échapper à la disparition.

---

[96] *« …, Hervé Laroche insiste ensuite sur un thème propre à Weick: celui des « épisodes cosmologiques -, ces moments où le caractère ordonné de l'univers est suspendu, remis en question, parce que s'effondrent en même temps la compréhension de ce qui se passe et les moyens de construire du sens. »* (Vidaillet B., 2003c).

[97] *« La variété requise est encouragée par différents équilibres, venant de la critique contradictoire, de comités et réunions, du turnover de job, et une sélection d'employés avec des précédentes expériences atypiques. Les sceptiques, bourrus, et iconoclastes sont les bienvenus dans un système vigilant. L'engagement résilient, doit être capable d'utiliser les connaissances d'une autre manière et via des réseaux informels qui s'auto forment. » -* (Weick K. E. et Sutcliffe K. M., 2007).

3.5. Processus de résilience collective : l'après crise

Le processus d'organizing reprend et l'affaiblissement de l'organisation s'arrête, ce qui lui permet d'abord de résister puis, éventuellement, de changer de trajectoire pour se développer à nouveau ou reprendre simplement sa trajectoire précédente d'avant crise. L'entreprise qui survit saura apprendre ou non de cette crise même si la question de la résistance face à celle de l'adaptation reste encore et pour longtemps d'actualité[98].

Les changements de trajectoire peuvent être de trois types : diminution des coûts de fonctionnement (souvent via les coûts de main d'œuvre), réorganisations structurelles, changements de stratégie. On différencie habituellement l'ampleur de ces évolutions selon que les changements sont retenus ou non par l'organisation : « *Les changements qui ne sont pas retenus sont des changements de premier ordre (ou changements mineurs), et portent sur une partie de la stratégie, du système ou des processus (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1974). Les changements retenus sont des changements majeurs (ou de second ordre). Ils sont de plus grande ampleur et peuvent être à l'origine de la modification de l'agencement de l'organisation.* » (Altintas G., 2007). Ces changements s'étendent alors au niveau de la structure, de la culture et du management, de la stratégie (au niveau de la vision et/ou de la mission, de la position stratégique recherchée sur les marchés) et enfin dans l'affectation des ressources et compétences dans l'entreprise. (Altintas G., 2007).

Koninckx G. et Teneau G, (2010) associent le type de résilience (1, 2) au type de changement selon l'école de Paolo Alto (1 : évolutionnaire, 2 : révolutionnaire) distinguant ainsi l'étape de « *réparation* », synonyme d'un état identique à avant (et pour nous de renforcement), de l'étape de « *rebond* », synonyme pour eux de résilience et pour nous simplement de « *développement* ».

---

[98] *« S'adapter pose la question des défenses et des capacités. Un tank est résilient parce qu'il est blindé, une équipe de foot est résiliente parce que ses joueurs sont résistants et bien coordonnés. Une organisation est résiliente parce qu'elle peut répondre rapidement ou se reconfigurer au cours du trouble. La flexibilité organisationnelle est souvent l'une des clés… »* (Westrum R., 2008)

La résilience permet non seulement à l'organisation de ne pas succomber aux crises et de leur survivre, mais en plus d'en apprendre pour mieux y résister demain de par les changements que l'adaptation a permis. La résilience du deuxième type selon Koninckx G. et Teneau G. (2010) permettrait donc d'améliorer la résilience pour les crises de demain. C'est l'un des premiers points de vue post-crise qui tend à laisser sous-entendre que la résilience pourrait s'apprendre : *« La crise peut constituer une source essentielle d'apprentissage organisationnel destiné aussi bien à prévenir les crises qu'à réduire leur impact ou à les gérer plus efficacement (Roux-Dufort, 2004 ; Ursacki-Bryant et al., 2008). En d'autres termes, elle peut ainsi être le lieu de changements visant à rendre l'organisation plus résiliente. »* (Altintas G. et Royer I., 2009), là ou d'autres points de vue affirment que l'on ne peut apprendre des crises car celles-ci génèrent en priorité et naturellement dans l'organisation une mobilisation de l'oubli : « *D'autres travaux sur l'apprentissage post-crise insistent sur la difficulté d'apprendre d'une crise. Ainsi, plusieurs recherches indiquent que les organisations ne tirent souvent aucun enseignement de la crise qu'elles ont surmontée (Elliott et Smith, 1993, 1997, 2006 ; Roux-Dufort, 2000) ou bien que les modifications organisationnelles suite à une crise importante sont généralement limitées (Bourrier, 2002). Les freins à l'apprentissage sont nombreux (Smith et Elliott, 2007) et produisent des rationalisations erronées (Pearson et Mitroff, 1993).* » (Altintas G. et Royer I., 2009).

L'apprentissage de l'organisation n'est en fait pas un choix soumis à décision. Elle est le résultat d'un processus dynamique lié aux possibilités d'expérimentations, de droits à l'erreur, de demandes de conseil, autant de choses difficiles à obtenir dans l'organisation tant il est important, quoi qu'il arrive, de donner toujours une bonne impression aux instances qui évaluent l'entreprise et les compétences de ses dirigeants : *« Et ceux susceptibles d'engendrer ces comportements de l'apprentissage se placent en situation de risque en par exemple reconnaissant les erreurs commises, en demandant aide et conseil, … pouvant passer pour incompétents. Et cela peut donner mauvaise impression à ceux qui décident des promotions, augmentations de salaires, … Les gens font attention à leur image. »* (Edmondson A.C., 1999). Les situations de crise sont pourtant des occasions uniques d'apprentissage tant elles proposent à tous un alibi face aux habituels jugements et autres objectifs à atteindre.

Mais pour imaginer apprendre la résilience, encore faudrait-il la comprendre, l'observer et la communiquer, comme nous tentons de le faire ici. Nous pensons, pour notre part que la résilience ne s'apprend pas : c'est un processus qui, pour réussir, dépend tout autant de

facultés internes à l'organisation (acquises avec le temps) qu'externes à trouver dans l'environnement et dépend étroitement du bon timing de la rencontre de ces différentes facultés. Par contre, nous sommes convaincus que les facultés de protection à développer par l'entreprise et de diminution des risques peuvent s'apprendre post crise ou par l'étude d'autres organisations ayant fait acte de résilience.

3.6. Conclusion

En faisant appel à de nombreux travaux de Weick K.E., nous avons pu compléter notre vision du processus de gestion de crise en identifiant les étapes clés qui suivent la perte de sens de la situation par le collectif, et à travers l'ouverture de la phase « cœur de résilience », introduit le processus de résilience collective. Le processus de résilience collective s'exerce intensément dans l'organisation dès lors que les individus arrivent à sortir des modes de fonctionnements génériques à savoir l'application des procédures (devenues inefficaces durant la crise) pour oser y préférer les interactions intersubjectives. Interactions qui permettent au collectif de redéfinir un sens commun à la situation et de permettre à nouveau l'action. Nous avons également complété notre modèle théorique en y rajoutant les facteurs d'influence positive de la résilience que sont les capacités de bricolage, de sagesse, de maintien de la structure de rôle et d'interactions respectueuses, la vigilance et la fiabilité, la variété des compétences et la culture de l'imprévu et de l'erreur.

Après avoir défini de manière théorique et modélisé le processus de la résilience individuelle et celui de la résilience collective (qui peuvent ou non) se produire au cours du processus de gestion de crise, nous pouvons aborder nos différents terrains pour confronter ces modèles de manière empirique.

Mais avant cela, nous synthétisons dans le chapitre suivant le modèle conceptuel que nous avons choisi d'aller observer.

4. Modèle conceptuel du processus de résilience organisationnelle

4.1. Synthèse de notre cadrage théorique

Notre revue de littérature sur la résilience organisationnelle (complétée par l'étude des trois cadres théoriques complémentaires de la gestion de crise, de la résilience individuelle et de la résilience collective), nous a permis de la caractériser par les quatre éléments majeurs suivants : l'incident traumatique et la crise, les facteurs organisationnels de protection ou de risques, un ou plusieurs des processus dynamiques de résilience : écoenvironnementale, individuelle, collective et le résultat de ce(s) processus.

Nous les résumons de la façon suivante.

Tableau 15 : Synthèse des caractéristiques d'observations retenues

CARACTERISTIQUES	APPROCHES
Incident traumatique [99] et crise	Accident dit « normal » dû à une complexité de l'environnement qui n'est plus maîtrisée par l'organisation Accident dit « anormal » type catastrophe naturelle
Facteurs de protection ou de risque (Environnement, Stratégie, Culture, Structure, Ressources et Compétences, Management)	Facteurs d'anticipation Facteurs d'adaptation Etats : Avant, Pendant, Après crise
Processus	Processus de résilience individuelle Processus de résilience collective Processus de résilience environnementale
Résultats	Efficacité et Intensité de la résilience

A l'issue de nos réflexions théoriques sur le concept de résilience issues des chapitres 1 et 2, nous choisissons finalement de définir le processus de résilience de la façon suivante :

[99] *« L'accident doit être de type traumatique (Décès du dirigeant, incendie de l'outil de production qui bloque définitivement ou sur une durée significative la production, scandale médiatique, …)* (Tillement S., et al., 2009)

Tableau 16 : Définition du processus de résilience organisationnelle

Le processus de la résilience organisationnelle est envisagé comme résultante d'un ou plusieurs des trois processus de résilience individuelle, collective, écoenvironnementale qui permet la survie de l'organisation après une crise grave traumatique qui aurait pu entraîner sa disparition. **Ces processus seront positivement ou négativement influencés par des facteurs de protection ou de risque acquis par l'organisation avec le temps.** **Le nombre et la plus ou moins grande intensité (d'influence positive pour la pérennité de l'organisation) de ces processus reflétera la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle.** **La plus ou moins grande intensité d'un processus est définie par le passage ou non par certaines étapes clés du processus.**

Nos observations empiriques s'intéresseront à confirmer la présence ou non de l'un ou de plusieurs de ces processus lorsque la situation traumatique est identifiée. Ces observations seront confrontées à deux de nos trois modèles conceptuels théoriques des processus de résilience (individuelle et collective). Tout comme le précise Westrum R. [100] la résilience peut évoquer de nombreuses interprétations que nous allons distinguer et qualifier précisément ci-dessous pour conclure cette partie théorique. La résilience organisationnelle est d'abord un processus dynamique qui se produit suite à une crise grave lorsqu'un ou plusieurs des processus de résilience individuelle, collective de groupe ou environnementale se déclenchent, ce qui influence positivement ou négativement l'organisation pour qu'elle survive ou au contraire disparaisse. On parlera alors de ***FORME*** de résilience

[100] *« La résilience est une famille d'idées apparentées, pas une seule chose….Une organisation résiliente dans la situation 1 ne le sera pas nécessairement dans la situation 2. De même parce qu'une organisation est bonne dans le rebond, ne signifie pas que l'organisation sera bonne dans la prévoyance. Toutes ces capacités méritent une étude systématique. Nous présumons que les études sur la prévoyance sont plus importantes que celles sur l'adaptation et le rebond, mais le temps a manqué pour le vérifier. La résilience organisationnelle est évidemment supportée par des processus internes, nous nous sommes contentées ici d'étudier les comportements et résultats de la résilience. Il y a peu de doutes que nous avons besoin de connaître mieux ces processus. Dans le passé, le champ de la sécurité s'est concentré sur les faiblesses. Maintenant nous devons peut-être nous concentrer sur les forces de la résilience. »* (Westrum R., 2008)

organisationnelle (***Individuelle, Collective, Eco-environnementale***) et de ***DIRECTION*** si ces processus ont un effet positif sur le non effondrement de l'organisation (***positif, négatif***).

Selon les trajectoires suivies des processus de résilience collective et individuelle, on parlera dans les deux cas d'***INTENSITE*** de la résilience (***nulle, petite, moyenne ou grande, très grande)*** selon les modalités définies dans le tableau ci-après.

L'***EFFICACITE*** de la résilience sera nulle si l'entreprise disparaît et égale au « cumul » des ***INTENSITES*** des sous processus dès lors que ceux-ci ne contribuent pas à la disparition de l'entreprise. ***L'EFFICACITE*** sera alors évaluée de **faible** à très **grande**.

Ces processus seront eux-mêmes influencés positivement ou négativement par les facteurs de risques ou de protection afférents à l'organisation.

Cette qualification de la résilience n'a pas pour ambition de trancher sur les débats identifiés concernant la plus ou moins forte résilience organisationnelle, mais simplement de les éclairer de notre propre perception et de proposer de classifier les différentes assimilations métaphoriques simplistes que l'on rencontre dans la littérature sur ce jeune concept de résilience organisationnelle : mélange des niveaux individuel, groupe ou collectif et organisationnel, mélanges imbriqués de la résilience tantôt en tant que capacité et tantôt en tant que processus, mélange des caractéristiques d'anticipation et d'adaptation, présence de la résilience en l'absence de traumatisme ou au contraire uniquement en cas de choc profond, la résilience implique ou non le rebond de l'organisation …

Pour nous, tous ces points de vue ont leur place lorsque l'on parle de résilience organisationnelle par contre il convient de les expliciter et de les qualifier comme nous le proposons. C'est en tout cas l'une des conditions pour qu'un concept jeune puisse nourrir un débat organisé et s'étoffer de contradictions mutuelles claires venant de divergences d'opinions sur les représentations de chacun et non sur le concept lui-même. C'est l'objectif de cette clarification proposée en exploitant notre propre représentation du concept de résilience organisationnelle et de ce que l'on entend derrière l'expression : « l'organisation a fait preuve d'une absence totale ou au contraire d'une faible, moyenne ou forte résilience organisationnelle pour se sortir de cette crise grave ».Cette efficacité de la résilience est déterminée suivant le tableau suivant :

Tableau 17 : Efficacité de la résilience organisationnelle

Variable	Valeur	Caractéristique
FORME (temps)	Individuelle (t)	Déclenchement et déroulement dans le temps du processus de résilience individuelle
	Collective (t)	Déclenchement et déroulement dans le temps du processus de résilience collective
	Environnementale (t)	Déclenchement processus et déroulement dans le temps du processus de résilience environnementale
DIRECTION (pour chaque processus de résilience individuelle, collective, environnementale). Evaluation empreinte de subjectivité (évaluation par les acteurs et/ou le chercheur)	Négatif (=0)	Processus qui n'a pas contribué à éviter la disparition de l'entreprise : - Individuel - Collectif - Environnemental
	Positif (=1)	Processus qui contribue à éviter la disparition de l'entreprise.
INTENSITE RESILIENCE COLLECTIVE (temps) (Selon étapes du processus de résilience collective)	Nulle (=0)	Disparition de l'organisation
	Faible (=1)	Survie + Perte de perte de sens
	Moyenne (=2)	Survie + Perte de sens + interactions intersubjectives + affaiblissement
	Grande (=3)	Survie+ Perte de sens + interactions intersubjectives + Renforcement de l'organisation
	Très Grande (=4)	Survie + Perte de sens + interactions intersubjectives + Développement de l'organisation
INTENSITE RESILIENCE INVIDIVUELLE (temps) (Selon étapes du processus de résilience individuel)	Nulle (=0)	Dépression ou Effondrement
	Faible (=1)	Mécanisme de défense
	Moyenne (=2)	Mécanisme d'adaptation
	Grande (=3)	Mécanisme de défense + reconstruction
	Très grande (=4)	Mécanisme d'adaptation + rebond
EFFICACITE (temps)	Nulle	L'entreprise a disparu
	Faible à très Grande	L'intensité étant équivalente au cumul des intensités des processus de résilience individuelle, collective et écoenvironnementale ayant exercé une DIRECTION positive sur la résilience organisationnelle

4.2. Insuffisance de la modélisation théorique obtenue

Le fait d'avoir exclu (pour les raisons présentées plus haut) d'étudier plus avant, tant théoriquement qu'empiriquement, les processus de résilience écoenvironnementale fait de facto disparaître dans nos deux modèles tout lien avec l'environnement. Or, il est admis en matière de management stratégique que l'influence de l'environnement sur l'organisation est très importante pour assurer la pérennité de l'entreprise (voir les théories de la contingence, de l'écologie des populations par exemple).

Il nous faut donc faire apparaître dans notre modélisation la composante « environnement » dans ses interactions avec l'individu et/ou les groupes collectifs lors du déroulement des processus de résilience individuel et/ou collectif.

La littérature définissant l'environnement est là aussi très fournie et les courants théoriques disponibles très nombreux. Nous avons choisi de nous référer à la définition et la catégorisation que nous propose le courant théorique des parties prenantes (Stakeholder) : « *Le concept de Stakeholder (ou partie prenante, SH à présent) est, ainsi, de plus en plus mobilisé pour organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes (issus de l'environnement élargi) qui y contribuent. Ce concept est mobilisé en stratégie (l'analyse des SH s'intégrant dans le processus de planification de l'entreprise) et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise* » (Mercier, 2006). Les théories récentes sur les parties prenantes expliquent l'importance de prendre en compte ces dernières pour le développement durable de l'entreprise : « *Il semble qu'Ansoff (1968) soit le premier à se référer à la SHT dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs. L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfaction. Le profit représente l'une de ces*

satisfactions mais n'occupe pas nécessairement une place prépondérante au sein de cet ensemble d'objectifs (Ansoff, 1968, p. 35)[101.] ».

Nous rajoutons donc à nos travaux empiriques qui vont observer sur des cas de crise : les processus de résiliences individuelles et collectives, les facteurs de protection ou de risque pouvant les influencer, l'observation des interactions au cours du processus avec les **parties prenantes** (au-delà de la simple et habituelle interaction organisation/actionnaire[102]) :

« *- prendre en compte tous les groupes avec lesquels l'entreprise engage des relations,*

- analyser la nature et les enjeux de ces relations,

- conférer un poids égal à toutes les parties prenantes,

- éviter ainsi l'écueil de privilégier à l'excès l'une d'entre elles au détriment des autres,

- conduire à la décision managériale.

C'est bien l'articulation de l'économique et du social qui est en jeu dans cette approche des parties prenantes. Celle-ci est très largement reprise comme point de départ dans la littérature qui s'est ensuite développée sur la question. » (Wicks J., 1999) [103]

Dans cette dernière approche, les parties prenantes sont classifiées en deux catégories d'acteurs à savoir les acteurs économiques (les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs, les banques…) et les acteurs institutionnels (les pouvoirs publics : conseil régional et général, les communautés locales, les usagers de l'environnement et autres institutions comme les Chambres de Commerce,…).

C'est cette classification que nous retenons pour nos travaux empiriques.

---

[101] ANSOFF I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris.

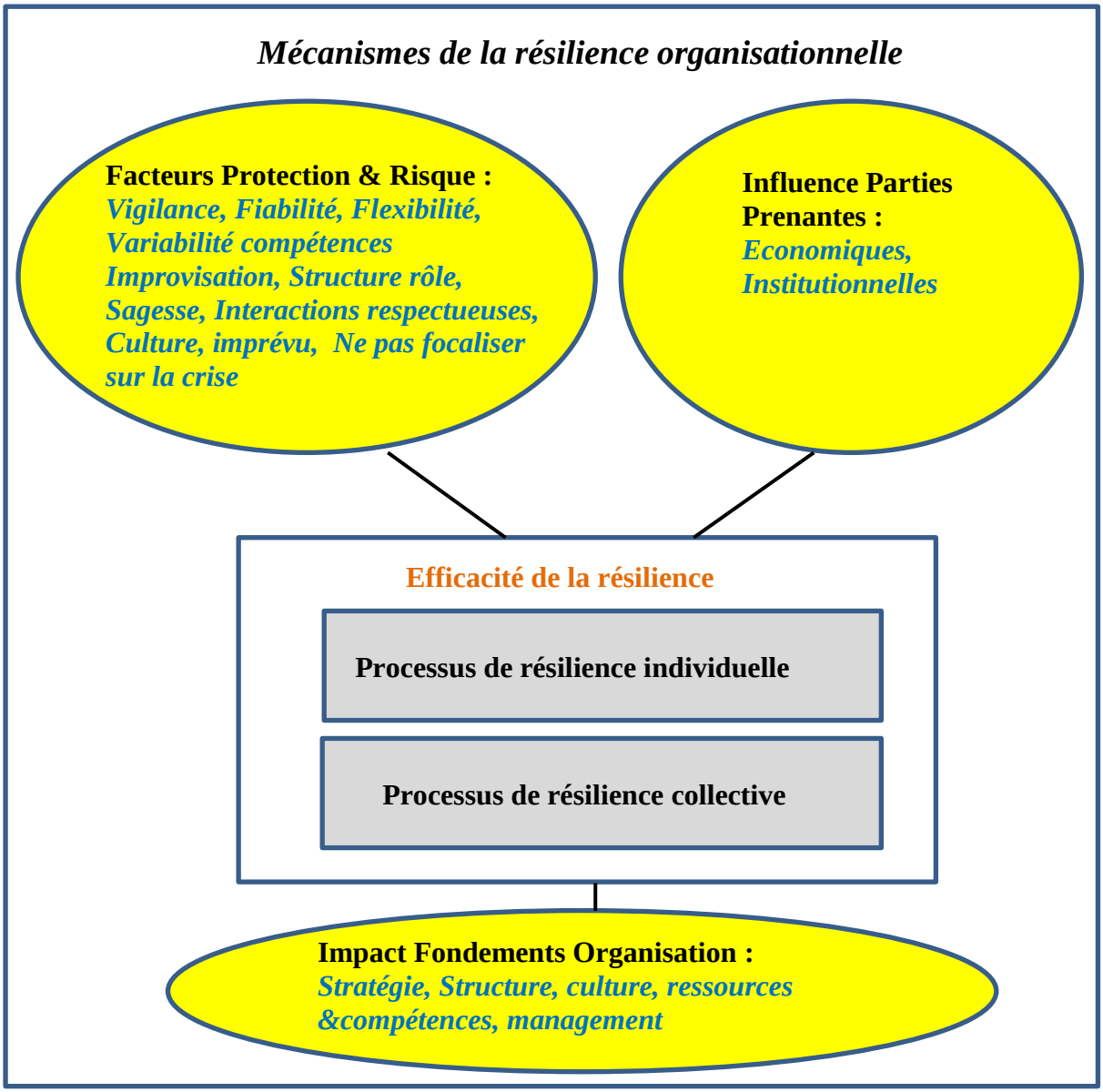
[102] « *Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? Il y a encore peu de temps, pour les théoriciens comme les praticiens, la réponse allait de soi : c'était une gouvernance conçue pour contraindre les managers à servir aux mieux les intérêts des actionnaires* ». (Bessire D., Chatelin C. et Onnée S., 2007, 28 ème Le congrès de l'Association Francophone de Comptabilité)

[103] Wicks J. (1999), "Convergent Stakeholders Theory", *Academy of Management Review*, 24(2),

4.3. Conclusion

Cette première partie sur l'étude théorique des mécanismes de la résilience organisationnelle nous permet d'aboutir au modèle conceptuel tel que schématisé ci-dessous.

Figure 13 : Modèle d'étude de la résilience organisationnelle



Ce modèle sera donc celui utilisé pour guider nos observations empiriques sur ces mécanismes de résilience organisationnelle. Nous trouverons dans la seconde partie qui suit la description des méthodes d'observation utilisées, le descriptif des cas d'études retenus et les résultats de l'observation de ces mécanismes de résilience à travers l'étude du modèle conceptuel décrit ci-dessus.

PARTIE II : DEMARCHE EMPIRIQUE

- CHAPITRE 3- METHODOLOGIE

De la « Vérifiabilité » à la

« Falsifiabilité »[104] *puis à la*

« Faisabilité projective» [105]

des connaissances

---

[104] *« …Ces considérations suggèrent que c'est la falsifiabilité et non la vérifiabilité d'un système qu'il faut prendre comme critère de démarcation. ...Un système faisant partie de la science empirique doit pouvoir être réfuté par l'expérience. Ainsi l'énoncé "il pleuvra ou il ne pleuvra pas ici demain" ne sera-t-il pas considéré comme empirique pour la simple raison qu'il ne peut être réfuté, alors que l'énoncé "il pleuvra demain" sera considéré comme empirique…»* (Popper K.R. 1973)

[105] « *Dans ce contexte une des conséquences incidentes de la reconstruction culturelle sinon encore institutionnelle des épistémologies constructivistes est leur capacité à reformuler et à argumenter les principes méthodologiques de modélisation systémique et d'action intelligente. Principes qui, légitimés par les hypothèses gnoséologiques du constructivisme (phénoménologiques et téléologiques), sont si l'on peut dire portables dès lors que leur mode d'emploi est accompagné du rappel des conditions de validation des connaissances enseignables qu'elles produisent : faisabilité projective (et non plus vérité objective). »* (Le Moigne J.L., 1995)

Introduction

La connaissance sur la connaissance produite fait partie intégrante de cette connaissance construite proposée dans ce travail. Ces connaissances élaborées et « élaborantes » sont indissociables dans leurs énoncés si nous voulons être mieux compris et que la connaissance formalisée ici puisse être correctement utilisée ensuite par d'autres. Construire des connaissances en science de gestion et plus particulièrement sur notre objet de recherche « les mécanismes de la résilience organisationnelle », c'est d'abord bâtir des connaissances sur la nature humaine et plus particulièrement sur des comportements non programmés [106] observables dans certains contextes particuliers. Cette connaissance singulière produite n'aura d'utilité que dans des contextes similaires pour en permettre une éventuelle réutilisation. D'où l'expression caractéristique de ce type de connaissance et de sa validité telle que nous la considérons : « faisable projectivement ». Cette connaissance du monde de l'entreprise et de notre contexte d'étude, ici psychologique et social de la résilience organisationnelle résulte bien, dans sa construction méthodologique, d'une connaissance de l'esprit : du chercheur et des « (re)-cherchés ». Il convient donc, et c'est l'objectif de ce chapitre d'exposer cette connaissance afin de mieux la comprendre en explicitant notamment notre manière de considérer le monde et la réalité : « *L'esprit est dans le monde qui est dans l'esprit*» (Morin E., 1986).

Outre le statut ontologique que nous attribuons à notre connaissance du monde (la réalité est construite psychologiquement et socialement et n'est pas vraiment approchable autrement), nous exposons plus en détail notre posture épistémologique et notre méthodologie utilisée pour construire cette connaissance pour que le paradigme scientifique dans lequel s'inscrit cette recherche soit clairement énoncé (Mbengue A., 2001, Le Moigne J.L. 1995)[107] . La description de notre posture épistémologique et sa justification est l'objet du chapitre suivant.

---

[106] « *Enfin les principes/règles qui gouvernent la connaissance humaine ne sont pas comme chez l'ordinateur, inscrit dans un logiciel. Il s'agit d'un complexe poly-logiciel de principes/règles* » (Morin E., 1986)

[107] « *Les trois grandes questions que chacun rencontre dès qu'il s'interroge sur la légitimité des connaissances auxquelles il fait appel pour élaborer en raisonnant ses comportements cognitifs et sociaux (des tables de multiplication aux déclarations des droits de l'homme) : - qu'est-ce que la connaissance (la question*

1. *Posture épistémologique*

Nous présentons ici le positionnement épistémologique retenu.

1.1. Enoncé de notre posture et de sa justification

La posture épistémologique précise la relation entre le chercheur et l'objet de connaissance qu'il tente d'approcher (objectivement-indépendance ou subjectivement-dépendance pour les positions extrêmes). Cette posture est très généralement influencée par la façon dont le chercheur considère la réalité qui l'entoure : est-elle essence ou existence par exemple, donnée ou construite… ? Les différents travaux en science de gestion représentent pour la majorité d'entre eux la posture épistémologique du chercheur comme pouvant se situer dans un continuum de postures plus ou moins modérées ou radicales. Les deux extrémités en étant les postures positivistes et les postures phénoménologiques/constructivistes : « *…En général elles peuvent être groupées en deux grandes familles qui correspondent à deux modes de production de la connaissance radicalement opposés : le positivisme et le constructivisme* ». (Colombo G. dans Martinet C., 2007).

Tableau 18 : Le continuum épistémologique selon divers auteurs

Posture positiviste	Posture phénoménologique /constructiviste	Auteur
Le monde est externe L'observateur est indépendant La science est indépendante des valeurs	Le monde est socialement construit et subjectif L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé La science est mue par les intérêts humains L'action humaine résulterait du sens que les personnes attribuent aux différentes situations, plutôt qu'une réponse directe à des stimuli extérieurs	Usinier J.C. et al. (1993)
Une formalisation à partir des qualités sensibles des objets,	Un projet construit dans l'interaction avec l'objet pour lui	Wacheux F.

gnoséologique)?; - Comment est-elle constituée ou engendrée (la question méthodologique)? ; - comment apprécier sa valeur ou sa validité (la question éthique)? »(Le Moigne J.L., 1995)

perçue de manière distancée où le chercheur s'intéresse aux manifestations visibles sans se préoccuper du sens pour les acteurs	donner du sens où le toucher suppose la faculté de percevoir l'être comme une existence	(1996)
La connaissance produite est objective et a-contextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de loi, d'une réalité immuable extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interaction des acteurs	Le statut de la réalité est plus précaire….la réalité reste n'es pas connaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Existe-elle tout de même ? …le constructiviste radical (Von Glasersfeld E., 1988) affirme que non et parle d'invention de la réalité…Les constructivistes modérés et les interprétativistes laissent cette question en suspens. …ce qui importe pour eux c'est que cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente…En conséquence pour les constructivistes et les interprétativistes, la « réalité » (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). …le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, qui permettent de développer une signification inter subjectivement partagée, sont à la source de la construction sociale de la réalité… …les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Dans ce monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir (Le Moigne J.L., 1994), il devient nécessaire de rejeter le déterminisme au profit de l'hypothèse intentionnaliste. La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle…	Thiétart R.A. (2003)

A défaut d'un positionnement à ces deux extrémités radicales même de manière modérée, les chercheurs disposent également du paradigme interprétativiste. Ce paradigme est à ce jour plus développé institutionnellement que le constructivisme dont on expose là aussi les principales différences.

Tableau 19 : Le paradigme de l'interprétativiste

Allard-Poesi F., Maréchal C.G dans Thiétard R.A. (2003)

	Approche Positiviste	**Approche interprétativiste**	**Approche constructiviste**
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Idem
Relation sujet objet	Indépendance	Interaction	Idem
Objectif de la recherche	Cohérence avec les faits	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance		Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de recherche Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de la recherche Guide le processus de recherche	Se construit dans le processus de recherche	Guide et se construit dans le processus de recherche

A défaut d'esquiver la question concernant notre positionnement épistémologique et en admettant qu'une connaissance non positionnée dans un paradigme scientifique socialement déjà institutionnalisé n'aurait que peu de valeur, que nous reste-t-il comme autre choix que de tenter ici de dépasser le clivage ago-antagoniste inévitablement posé lorsque l'on s'interroge sur la nature de la réalité ? (la réalité est-elle préconstruite ?, faut-il alors aller la découvrir empiriquement sans jamais ne chercher à l'interpréter ? ou bien au contraire ne faut-il considérer cette réalité que comme interprétable et donc plutôt aller la comprendre à travers « nos esprits » ?). Corbel P., Denis J.P. et Payaud A. M. (2007) [108] ont déjà travaillé cette interrogation : «*Dans ces conditions, il serait dommage d'en rester à une opposition trop tranchée qui, si elle n'était pas dépassée, porterait le risque d'en devenir stérile. Ce chapitre propose d'étayer cette thèse et surtout de la prolonger par une réflexion sur les modalités concrètes de dépassement du clivage positivisme/constructivisme inspirées des principes de la systémique ago-antagoniste développée depuis plus de quinze ans, sous la conduite d'E. Bernard-Weil ».*

Pour lever cet antagonisme, nous reprenons la typologie conceptuelle proposée par Perret V. (2003) des solutions permettant de concilier les « *contraintes habituellement perçues comme opposées* » en les combinant plutôt qu'en les opposants. Elle propose pour cela plusieurs logiques de résolution paradoxale comme la logique de la « différentiation », du « dialogue » et de la « disparition » : « *La disparition du paradoxe peut s'expliquer par un saut, le passage de manière discontinue d'un niveau logique à un autre. Une fois qu'un acteur ou que l'organisation est passée au niveau supérieur, il ou elle dispose d'une méta compréhension de la réalité qui lui permet d'effectuer naturellement, sans effort la réconciliation entre les contraires : quand on se représente la réalité différemment, le paradoxe tombe de lui-même. Il s'agit donc de sortir de nos cadres de référence, on pourrait dire de voir l'ancien monde d'en haut.* » (Perret V., 2003).

Cordel P. et al. (2007) nous offrent cette opportunité de changer de niveau pour faire disparaître la contradiction et le paradoxe énoncé entre les paradigmes positivistes et

[108] Corbel P. et al., 2003, Antagonisme positivisme/constructivisme : quelques formes de travail épistémique, dans *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A., Dunod

constructivistes concernant leur représentation diamétralement opposée de la réalité et de son observation. « *Pour le chercheur, la différence fondamentale qui semble organiser le partage entre posture positiviste et constructiviste tient au statut accordé à la réalité ». ...plus fondamentalement le vrai débat ne se situe-t-il pas du côté du statut du projet de connaissances plutôt que du statut de la réalité ? ...Dès lors que le statut accordé à la réalité et la logique de recherche qui en découle est subordonné au projet de connaissance, il devient possible d'envisager de piloter un projet de recherche en gérant de manière active une oscillation permanente entre les différents couples constitutifs du clivage entre positivisme et constructivisme.* ».

Pour lever le paradoxe épistémologique posé par ces différentes façons de considérer la réalité, nous utilisons donc cette stratégie de la « disparition » qui nous permet de restreindre l'énoncé de notre posture à celle temporaire de ce projet de connaissance appliquée à notre objet de recherche et à sa méthodologie d'approche. L'ensemble, constitutif de notre projet, devra chercher à démontrer une bonne cohérence épistémologique d'ensemble (même si quelques « oscillations épistémologiques » sont permises. « *La complexité appelle la stratégie aime à dire E.Morin. Toute recherche avance assurément dans la complexité et l'incertain. On sait depuis Bachelard et avec J.L. Le Moigne qu'elle suppose en conséquence un projet d'investigation cohérente avec celui-ci.* » (Cordel P. et al. , 2007).

Aussi nous faut-il, pour vérifier cette cohérence nous interroger sur l'ensemble des caractéristiques formant un projet de recherche et la manière dont nous avons choisi de mener le nôtre. Ces caractéristiques sont énoncées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Approche épistémologique de notre projet de connaissance

Caractéristiques	Approche épistémologique de notre projet de connaissance
Qu'elle est la nature de la réalité ?	Nous avons considéré la réalité comme un construit cognitif et social (par les interviewés et nous-mêmes), miroir contextuel de ce que nous sommes allés chercher dans le cadre de ce projet de recherche : une organisation et des hommes en convalescence ou renforcés suite à une crise grave et traumatique vécue (ou évitée) dans leur entreprise.
Quel est le statut de la connaissance ?	Le processus de résilience organisationnelle a été atteint par la représentation cognitive que s'en sont fait les acteurs interviewés qui ont connu la situation de crise et par notre propre représentation l'ayant

	recueillie puis modélisée. Cette connaissance est donc à considérer comme relative aux représentations restituées et filtrées / sélectionnées/ simplifiées/ catégorisées par les interviewés et par nous-mêmes. Le but étant de définir une connaissance plusieurs fois repérée et donc potentiellement réutilisable plus tard et par d'autres par projection sur de mêmes contextes.
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quel est le chemin de la connaissance scientifique ?	Cette connaissance a été élaborée en déroulant une démarche abductive [109] La connaissance a à la fois été élaborée (conceptualisation/modélisation) par l'analyse des faits empiriques constatés *a posteriori* et par une première modélisation issue de notre propre conceptualisation théorique. Les écarts terrains/pré-modélisation ont fait l'objet d'une seconde confrontation avec les faits à travers d'autres cas afin de proposer un second modèle du processus et les questions restantes afférentes (écarts non levés) qu'il serait intéressant de traiter dans d'autres recherches.
Quelle est la valeur de la connaissance et de sa validité ?	La description du processus de résilience organisationnelle et l'explication de ses fonctionnements auront donc déjà été pour partie observés dans plusieurs études de cas à travers notre projet de recherche. Cette formalisation des mécanismes de la résilience organisationnelle obtenue permettra une transmission à d'autres pour les aider à mieux reconnaître et comprendre la résilience organisationnelle, rendant ainsi son enseignement possible. Cet enseignement permettra une reconnaissance de la résilience organisationnelle mais aussi à une entreprise de créer les facteurs de protection favorables (ni nécessaires ni suffisants, les processus organisationnels étant trop complexes pour en maîtriser un jour toutes les relations causales) pour se sortir mieux d'une crise pouvant la frapper. En aucun cas cette connaissance ne pourra lui assurer le succès en cas de crise (Par définition de la résilience, la crise se doit d'être traumatique pour apparaître, on ne peut donc s'entraîner à résister ou à rebondir à l'avance, l'épisode cosmologique et de perte de sens doit avoir lieu pour parler de résilience).

[109]« *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde reel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses…L'abduction permet de tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koening G., 1993)

Si l'on se réfère à nos 3 tableaux précédents, la posture épistémologique la plus représentative que nous avons le plus souvent mobilisée (approche de la réalité, objet de connaissance étudié, approche méthodologique, ….) oscille entre la posture interprétativiste et constructiviste.

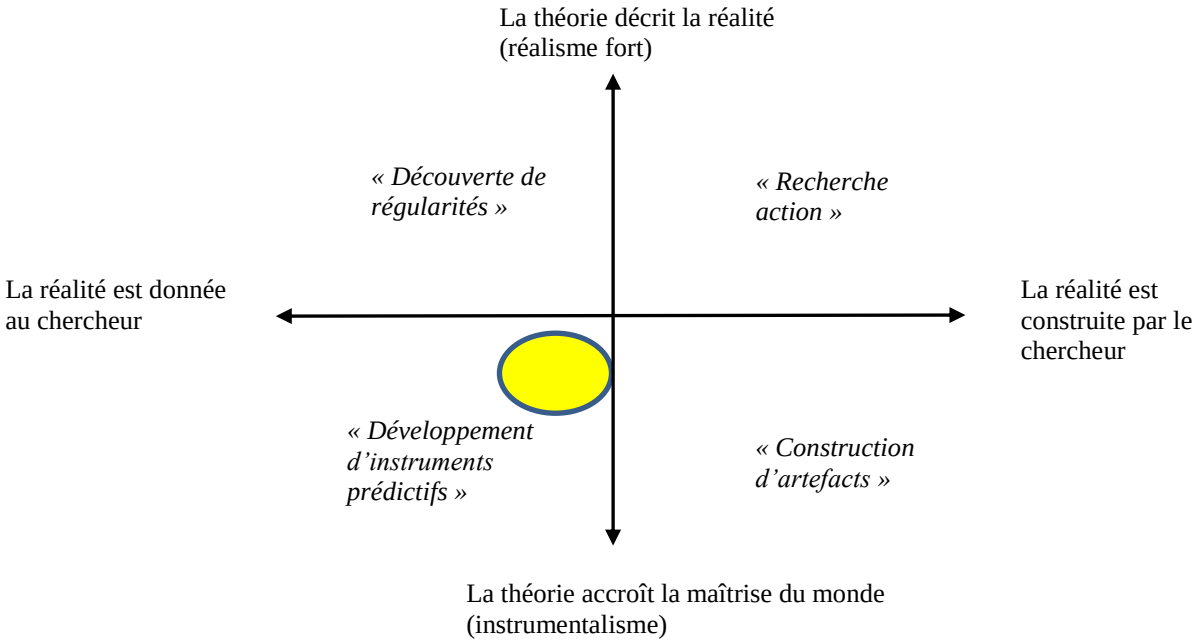
Pour nous aider dans la distinction finale entre les postures interprétativistes et constructivistes, nous nous référons à Charreire S. et Huault I. (2002) auteurs qui nous mettent en garde quant à l'assimilation abusive trop souvent faîte dans les thèses en sciences de gestion entre « *les construits sociaux étudiés, à l'instar de toute science sociale et l'ancrage constructiviste présenté comme une nécessité …* ».

La différence entre les deux postures se situe dans notre projet au niveau du mode de génération de la connaissance et du statut de la connaissance produite. L'approche constructiviste génère la connaissance « *par co-construction des problèmes avec les acteurs (dans l'interrelation sujet/objet) »* et la recherche aboutie « *à la construction d'artefact (orientation pragmatique) »* (Charreire S. et Huault I., 2002). Nous avons bien été amenés à interagir avec les acteurs mais dans un but de cadrage empirique et afin de centrer le recueil des données sur ce qui concernait le champ que nous souhaitions plus particulièrement étudiée. Nous sommes intervenus après les évènements et nous n'avons agi ni sur la situation in vivo, ni sur les acteurs. Nous sommes allés sur le terrain empirique pour capter et faire vérifier des modèles de représentation du déroulement dans le temps des processus de résilience tels que ceux-ci avait été vécus par les acteurs. Nous n'avons pas co-construit d'artefact avec eux, nous n'avons pas interagit volontairement sur les processus observés (évènement de crise, manipulation de comportements, création d'outils de gestion de crise, ….) durant leur déroulement pour faire émerger des données afin de bâtir une connaissance nouvelle décodée avec les acteurs en situation. Nous avons recueilli ces données à postériori pour construire la connaissance proposée de notre interprétation des processus de résilience tels que se les sont représentés les acteurs à postériori. La connaissance obtenue l'a bien été par empathie et en nous aidant des catégories conceptuelles préconçues par notre revue de littérature. Cette revue nous a permis d'élaborer et de définir de premiers éléments sur notre objet de recherche (le Quoi). Objet de recherche que nous avons ensuite amélioré par une première visite de nos terrains. Ces observations terrain et les suivantes nous ont permis

ensuite de mieux comprendre la mise en relation de nos catégories conceptuelles et leurs évolutions dans le temps (le Comment). Aussi pouvons-nous avancer, après ce temps de questionnement sur notre posture épistémologique, que celle-ci a plutôt relevé du paradigme **interprétativiste**.

Nous positionnons notre projet de la manière suivante sur la carte épistémologique reprise de travaux de Soparnot R. (2004, 2008)

Figure 14 : Carte épistémologique (adapté de Koenig G. 1993)



Cette posture de recherche énoncée dans ce chapitre et telle que positionnée côté bas et à gauche de cette carte sera soutenue en cohérence avec les méthodes de recueil et d'analyses de données (Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I ., 2008) que nous décrivons maintenant.

1.2. Cohérence posture épistémologique et méthodologie de recherche

Selon Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (2008), un lien un peu trop rapide est habituellement fait entre l'usage d'analyses plutôt quantitatives pour ce qui concerne les postures «positivistes » et plutôt qualitatives en ce qui concerne les postures interprétativistes et constructivistes. Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. affirment plutôt que la

combinaison des analyses qualitatives et quantitatives et leur complémentarité ne font que renforcer encore plus la validité des connaissances produites : « *La mobilisation d'outils de différentes natures (qualitatifs et quantitatifs) permet souvent d'enrichir les résultats ou d'aller plus loin dans la démarche de modélisation…. Ainsi, c'est en combinant l'utilisation de ces différents outils que le chercheur peut alors accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche.* ». Par exemple une posture épistémologique constructiviste n'empêche en rien de faire appel à une méthode quantitative pour mieux décrire une étude de cas Il peut également être intéressant de compléter les analyses qualitatives de cas par des analyses quantitatives permettant de comparer plusieurs des cas étudiés comme le suggère Larsson R. (1993)[110] . Nous faisons un lien très étroit entre la posture épistémologique (ici interprétativiste) et la manière de considérer les données recueillies et les outils utilisés pour les récolter et les analyser. « *L'essence de la réalité, et donc le statut que le chercheur alloue aux données, influence directement le mode de collecte de ces dernières… En somme, il apparaît que le chercheur peut mesurer aussi bien des données objectives, subjectives que construites…»* (Mbengue A., Vandangeon-Derumez I., 2008). Notre approche part bien du principe que la connaissance doit émerger des données, ce qui favorise l'utilisation de démarches de type abductives. Dans le cas de l'abduction, les données recueillies ne sont pas explicables par les théories existantes, elles sont « surprenantes », d'où l'émission de conjectures, la proposition de nouveaux construits conceptuels. Cette approche abductive n'empêche cependant en rien un premier travail d'émergence de cette connaissance à partir de la théorie, ne serait-ce que pour faciliter l'entrée du chercheur sur son terrain : *« La connaissance se construit : La démarche de recherche est émergente, même si le chercheur peut au départ formaliser les grandes lignes de son approche du terrain (Lincoln et Guba, 1985).* » (Mbengue A., Vandangeon-Derumez I., 2008). Le recueil des données terrains permet d'étudier le « comment » cela fonctionne en détail après avoir cadré par la théorie le « sur quoi » l'on a choisi de travailler.

---

[110] « *Or comme le met en évidence Larsson (1993), l'analyse qualitative si elle permet d'approfondir le cas, gagnerait à être complétée par une analyse quantitative portant sur de nombreux cas. Cette dernière analyse permettrait notamment de mettre l'accent sur des schémas transversaux à de multiples cas, sur les cas déviants. Il limiterait également les biais liés au choix initial du cas,…*» (Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I., 2008)

2. Méthodologie de recherche

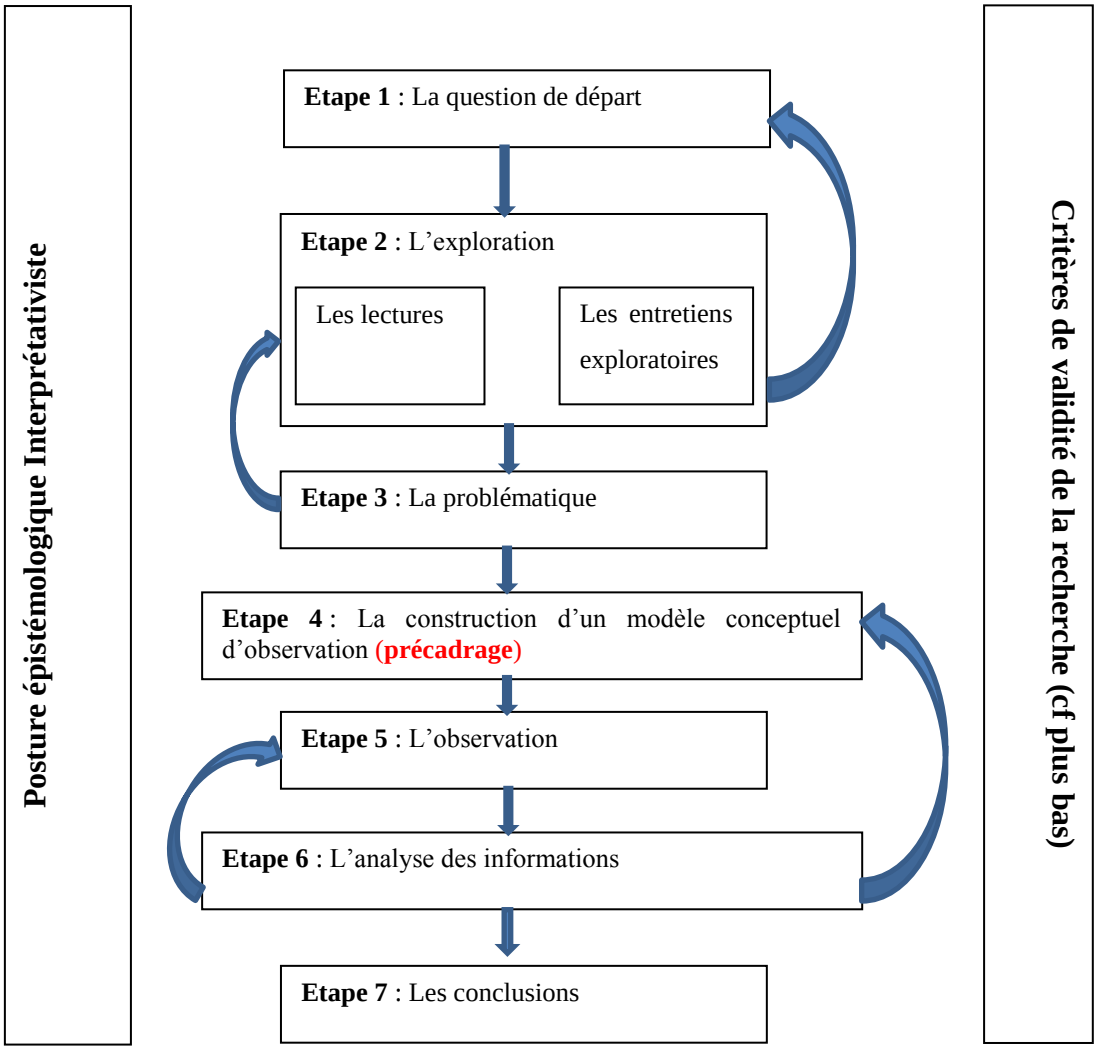
Notre design méthodologique est principalement basé sur l'analyse qualitative, complété par des analyses quantitatives, et sur l'étude de cas multiples telle que classiquement décrites par Quivy R.et Campenhoudt L.V. (2006), Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), Wacheux F. (1996) ou encore Yin R.K (1989) :

Les avantages des études de cas multiples sont : « *: - L'étude de plusieurs cas facilite le contrôle et l'atteinte d'une validité externe satisfaisante ; - Chaque cas permet d'éclairer un aspect spécifique de l'investigation ;- Permet l'analyse comparative et l'extension à d'autres construits de la littérature (flexibilité et diversité d'analyse).* » (Yin R.K., 1989)

Et les inconvénients sont : « - *La profondeur de l'investigation est limitée par des contraintes de temps ; - La sélection des cas doit être minutieuse. Il y a risque d'avoir un groupe de cas non réellement comparables ; - Le design de la recherche est complexe et nécessite de nombreux va-et-vient entre données et construction empirique.* » (Baumard P., 1994 dans Lauriol J., 1998).

En repartant de la formalisation des différentes étapes d'une recherche de Quivy R. et Campenhoudt L.V. (2006), et en la complétant de quelques éléments « contextualisant » et « encadrant » notre recherche, notre design méthodologique adapté pour ce projet de connaissance sur la résilience organisationnelle est le suivant :

Figure 15 : Design de recherche (adapté de Campenhoudt L.V., 2006)



L'étape 4, La construction d'un modèle conceptuel d'observation (précadrage) peut laisser entrevoir dans ce schéma une incohérence de posture méthodologique. A savoir : nous avons défini avec notre revue de littérature un modèle conceptuel de la résilience que nous avons été ensuite vérifier sur le terrain afin de le valider, …approche positiviste par excellence.

Cela n'a pas été notre façon de procéder ni notre intention. La revue de littérature nous a permis de repérer les différentes catégories conceptuelles que nous souhaitions mobiliser pour définir et observer la résilience. Les terrains nous ont servis à mettre en évidence quelques nouvelles catégories nous ayant paru significatives à observer dans les processus de résilience mais ils nous ont surtout permis de mettre en relation d'influence ces catégories ainsi que de formaliser leurs évolutions dans le temps au cours du processus de crise.

2.1.Etape 1 : La question de départ

Notre projet de connaissance consiste à mieux comprendre le processus de résilience organisationnelle à travers, nous l'avons vu précédemment, les trois processus potentiellement observables de la résilience individuelle, collective et environnementale. Processus qui vont influencer positivement ou non le comportement de l'organisation qui subit une crise traumatique. Une fois cette formalisation théorique de notre objet définie, nous abordons le terrain dans une démarche épistémologique interprétativiste et avec une « logique abductive ». L'étude de nos terrains empiriques décrite ci-dessous doit finalement nous permettre de répondre aux cinq questions suivantes :

Tableau 21 : Les questions de recherche

Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?
Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collective ?
Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience ?
Q4 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle.
Q5 : Quelles sont les interactions entre les processus de résilience individuelle et les processus de résilience collective

Comme on le voit nos questions relèvent plutôt d'une problématique centrale d'exploration et de description plutôt que d'explication (Miles M.B. et Huberman A.M., 2003).

2.2. Etape 2 : L'exploration

Les lectures théoriques ont été exposées dans notre première partie et la faible littérature sur ce concept de résilience organisationnelle nous a amenés à aller explorer d'autres champs connexes tels que ceux de la gestion et la décision de crise, de la résilience psychologique individuelle et de différents travaux portant sur le concept d'émotion ainsi que sur les parties prenantes. Cela nous a permis de mieux pré-cadrer le concept de résilience en vue de l'explorer plus facilement au niveau empirique. Cette exploration théorique a été enrichie parallèlement avec l'étude de deux entreprises ayant vécu une crise grave (cf. description détaillée plus bas): - la société C1-Th à travers le récit de deux de ses dirigeants anciennement salariés et repreneurs de la société (suite à redressement puis liquidation judiciaire de celle-ci) ; - et de la société C2-Fo qui a connu un incendie grave de son principal outil de production, ce qui l'a immobilisé durant presque un mois alors que cette entreprise ne travaille plus qu'exclusivement en flux tendus avec ses principaux clients.

2.3. Etape 3 : La problématique

Notre problématique première est de proposer une définition de la résilience organisationnelle dans une vision processuelle. Elle doit permettre un premier niveau d'unification des travaux à venir sur ce concept en développement « transdisciplinaire » depuis quelques récentes années et répondre à une simple première question : comment être capable d'identifier la résilience dans l'organisation lorsqu'elle se produit ? Et une seconde ensuite : comment en favoriser le déroulement pour aider l'entreprise à survivre après une crise grave.

Cette définition de la résilience organisationnelle sera obtenue par croisement de deux approches : une première approche théorique métaphorique/analogique, via la synthèse critique des quelques travaux scientifiques existant déjà sur le concept dans plusieurs disciplines (et complétés par des champs théoriques connexes), puis par des observations empiriques sur plusieurs études de cas éligibles aux critères énoncés de la résilience organisationnelle tels que définis de manière théorique. De l'étude de cette problématique dans la littérature, nous avons tiré un modèle d'analyse de la résilience organisationnelle.

2.4. Etape 4 : Modèle d'analyse pour pré cadrer nos observations

Macromodèle construit de la résilience organisationnelle

Le modèle d'analyse que nous avons déterminé est constitué des modèles des processus de résilience individuelle et collective.

Ces processus sont susceptibles de s'entrelacer dans le temps.

Nous caractériserons la résilience organisationnelle par son efficacité, efficacité résultante de l'intensité des processus de résilience comme nous l'avons déterminé au chapitre 4.1 de la première partie.

Le modèle d'analyse nous permettra de mieux identifier et condenser dans les recueils de données ce qui nous importe dans l'objectif de notre projet de recherche. Il nous permettra aussi un codage des données « *établi par un plan général* » (Saubesty-Vallier C., 2006) qui indique les grands domaines dans lesquels les codes pourront être conçus de manière inductive. Ce type de codage étant un mixte entre un codage « pré-établi » où les codes sont mis en évidence par la théorie et définis avant le recueil de données qu'ils orientent, et le codage « émergent » lorsque les codes sont définis par les données recueillies selon la théorie enracinée, ancrée ou grounded theory (GT) (Leroy D. , 1994, P. 391) [111]. Ce choix de mixité pour les étapes suivantes de recueil et de codage des données correspond bien à notre démarche abductive qui mixte de manière alternative les avantages des logiques inductives et déductives et qui en limitent leurs inconvénients, même si pour certains un arbitrage s'impose : « *Eisenhardt (1999) montre qu'un arbitrage doit être fait : - entre la formulation préliminaire d'un cadre conceptuel et une question de recherche afin de concentrer les efforts, orienter la collecte des données et faciliter le repérage de l'objet d'étude (logique déductive) , - et une absence de formulation de théories et d'hypothèses à*

[111] *« Le codage peut se définir selon J.-P. Deslauriers comme "une opération qui désigne le découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou tout autre moyen, et leur enregistrement"... Dans le cadre du G.T., les différentes phases du codage revêtent une importance primordiale, moment privilégié où les données sont analysées, soumises continûment à comparaison, alimentant ainsi le processus d'élaboration de la théorie. L'analyse et l'interprétation des données ne s'opèrent pas de manière séquentielle, mais interagissent quasi-simultanément l'une avec l'autre.»* (Leroy D., 1994)

tester afin de conserver une flexibilité théorique permettant l'adaptation et l'enrichissement sur le terrain (logique inductive)» (Soparnot R., 2004). Les catégories de données seront à la fois pour certaines, préconçues à leur recueil et pour d'autres, post-conçues (stratégie d'aller-retour entre les propositions théoriques et les émergences empiriques sur des travaux portant sur des processus) : « *Enfin conformément à la logique de compréhension qui guide cette recherche, il s'agit de bâtir une explication du déroulement des évènements observés*. *La stratégie à suivre dans une telle optique consiste d'après Yin (1990) en un processus itératif en sept étapes : - développer une proposition initiale du comportement observé ; - confronter cette proposition aux données d'un premier cas ; réviser la proposition ; vérifier la nouvelle proposition aux regards d'autres données du même cas, -réviser à nouveau la proposition ; - confronter cette dernière aux données d'un deuxième cas, d'un troisième ou plus ; répéter le procédé autant de fois qu'il est nécessaire. Cette stratégie postule le développement d'une proposition initiale, contrairement au principe énoncé par Glaser et Strauss (1967), mais elle reste parfaitement applicable pour la suite du déroulement des étapes.* » (Forgues B., 1993)

La théorie « par enracinement » ou théorie ancrée trouve son principal argument scientifique dans l'idée que la théorie se trouvant « dissimulée » dans les faits et donc dans les données recueillies, tout pré-cadrage théorique pour aborder les faits et donc les terrains de recherche ne fera que transformer cette théorie cachée par celle que l'on cherche à confirmer dans ces faits et ces terrains… et que l'on finira par confirmer donc. C'est le principe de la circularité tel qu'énoncée par Ayache L. et Dumez H. (2011)[112]. Ces mêmes auteurs reconnaissent cependant la « quasi impossibilité pratique » de ces approches censées faire émerger des données une théorie par un codage totalement pur, impossibilités liées selon eux à des

[112] « *L'idée centrale de la théorisation ancrée consiste à faire émerger les cadres théoriques du matériau. Le codage est le moyen par lequel ce processus de théorisation à partir du matériau s'élabore. …Par contre, le codage est à visée théorique (Point & Voynnet-Fourboul, 2006) : il est l'outil central par lequel la théorie va surgir du matériau, tel Vénus de l'onde. À la base de l'idée de théorisation ancrée, il y a la conscience du risque de circularité : si l'on aborde un matériau avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériau que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est assez rare) ces cadres théoriques. Il y a circularité : le matériau est pré-structuré par les cadres théoriques mobilisés, et on croit qu'on a produit de la connaissance parce qu'on a « validé » ces cadres théoriques sur un matériau empirique. Ce faisant, on a éliminé tout ce qui pouvait constituer une découverte, tous les faits qui ne « collaient » pas avec le cadre théorique. Le risque est de se priver d'éléments riches cachés dans le matériau et qui ont toute chance de le demeurer si on adopte cette démarche — « Les petits faits inexpliqués contiennent toujours de quoi renverser toutes les explications des grands faits. (Valéry, 1960, p. 498)* ». (Ayache L., Dumez H., 2011)

questions de temps limité alloué à chaque projet de recherche. Contrainte qu'il nous semble difficile d'ignorer effectivement.

Une fois bâti le modèle d'analyse de la résilience (mais également pour nous aider à le bâtir donc), nous sommes allés l'observer sur différents terrains.
C'est l'objet de la prochaine étape décrite ci-après qui précise les différents cas et la manière dont ils ont été sélectionnés ainsi que le type de données que nous y avons recueillies.

2.5. Etape 5 : L'observation

« Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus les données qualitatives sont susceptibles de mener à « d'heureuses surprises » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs cadres conceptuels initiaux. » (Miles M.B. et Huberman A.M. 2003). Quand bien même nous avons fait le choix de pré-cadrer notre travail empirique par des réflexions théoriques préliminaires, nous ferons bien sûr évoluer notre modèle conceptuel en fonction de nos différentes découvertes empiriques.

Nous nous sommes fixés un petit nombre de cas afin d'aller dans un détail suffisant de compréhension de chacun des cas vis-à-vis de nos cinq questionnements. Ce nombre s'est révélé toutefois suffisant pour commencer à faire émerger quelques similitudes/différences intéressantes.

3.5.1. *Etudes de cas : choix et justification*

Les cas retenus ont été sélectionnés en fonction de la reconnaissance de plusieurs des différents critères énoncés dans notre partie théorique comme s'avérant révélateurs d'une crise grave laissant supposer la potentielle apparition des processus de résilience individuelle ou collective.

Nous présentons ci-dessous la constitution de notre groupe d'études de cas comprenant sept entreprises ayant eu à faire face à des moments de crise.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C1-Th	Prestataire informatique solutions pour le secteur mode (Créé en 1991).	15 Pers.	4 ans	Défaut aggravé de trésorerie, liquidation judiciaire fin 2008.	Rachat partiel de l'entreprise et relance réussie sur une partie des activités, résultats en hausse depuis.
C2-Fo	Fonderie fabrication de pièces automobiles …faisant partie d'un grand groupe (Créée en 2001).	Plus de 600 Pers.	1 mois	Incendie ayant arrêté l'outil de production (en flux tendu avec les constructeurs automobiles) plus de 3 semaines consécutives en janvier 2005.	Démultiplication des solutions trouvées pour livrer le client durant les réparations grâce au réseau relationnel (prêt chaîne de production d'autres fonderies du groupe et concurrentes, gestion de crise multi-sites, exercice de leadership de deux responsables).
C3-Gi	Multi fonds de commerce en meubles / électroménager/ Informatique (Rachat en 2006).	8 Pers.	3 ans	Actionnaire (45%), vendeur des fonds de commerce ayant faussé la présentation des comptes lors de la vente. Impossibilité de payer les fournisseurs au bout de quelques mois par le repreneur coactionnaire.	Plan de sauvegarde demandé au tribunal en 2009 et cession de 2 des 3 fonds de commerce avec plan de licenciement. L'activité même réduite a pu se poursuivre et l'entreprise peut rembourser ses dettes fournisseurs plus un prêt personnel de plus de 150 K€.
C4-So	Prestataire informatique commercialisant des systèmes de sauvegarde en ligne (créé en 2007).	1 Pers.	3 ans	Actionnaire partenaire (45%) déficient (faux portefeuille client annoncé avant la vente, utilisation de prestation du repreneur sans refacturation…). Le démarrage de l'entreprise tel qu'espéré ne se fait pas : 70 K€ de prêt personnel du co-fondateur qui ne se verse pas de salaire pendant 1 an, 1 er exercice clôturé à -78 K€ de résultat net.	En 2009, entrée d'un nouvel actionnaire qui rachète les parts du premier partenaire. Actionnaire conseil en stratégie et organisation et amenant un premier client important. A ce jour la société est en résultat positif avec rémunération du fondateur et création d'activités stratégiques nouvelles. Nouvel actionnariat partagé avec une importante PME de la région.
C5-Ai	Fabricant / distributeur mondial chaussant et textile (Créé avant les années 2000).	Plus de 1000 Pers.	6 mois	Fin 2011, mise en place et mauvais démarrage d'un nouveau logiciel de gestion du centre Européen de logistique. Blocage complet des fonctionnements (réception, expéditions) pendant 3 semaines et redémarrage progressif sur 3 mois. Plusieurs millions d'euros de CA perdus sur les 3 mois, des surcoûts d'intérimaires et d'heures	Mise en œuvre d'une cellule/gestion de crise Reconstruction au jour le jour des organisations et modes de fonctionnements des activités impactées. L'activité revient à niveau au bout de 5 mois seulement.

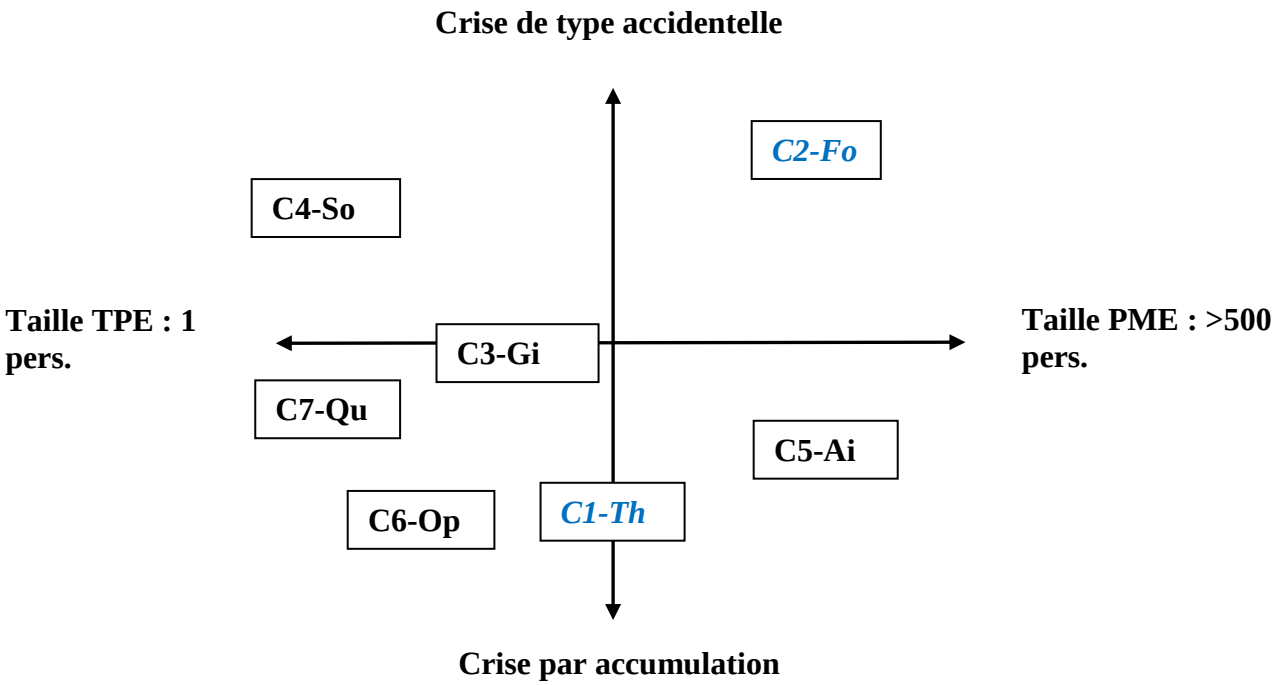
				supplémentaires et des clients perdus. Toutes les activités connexes se sont retrouvées paralysées par cette situation (Dirigeants, commerciaux, financiers, …) ainsi que l'équipe projet et les équipes logistiques.	
C6-Op	Fournisseur de Systèmes d'imagerie 3D pour le monde industriel (créé en début 2007).	5 pers.	5 ans	Modèle type de la start-up obtenant sans problème toutes les subventions possibles (région, innovation, …). L'entreprise n'arrive pas à décrocher à temps suffisamment de contrats. Souffrant de problèmes de trésorerie, l'entrepreneur se met en redressement judiciaire le temps de trouver un partenaire financier pour le reprendre et lui permettre théoriquement de survivre.	Placé en redressement judiciaire en fin 2008, l'entreprise est cédée en juillet 2009 par le créateur qui devient alors salarié de l'entreprise. Pensant être aidé par les repreneurs pour développer l'entreprise, il est au contraire totalement délaissé par eux. Les repreneurs revendent finalement l'actif principal (système automatique de reconnaissance visuelle) de l'entreprise à son plus gros client puis ils liquident la société.
C7-Qu	Intégrateur de solutions industrielles de marquage laser dans le monde du luxe (parfumerie, cosmétique, spiritueux, pharmacie). Créé en 2000.	1 Pers.	1 an	L'entreprise et son partenaire industriel et coactionnaire fait l'objet d'une tentative de rachat par son principal fournisseur de solution laser. Cette année-là (2010), l'entreprise ne signe aucun contrat durant 9 mois consécutifs et la concurrence lui prend des parts de marché de manière significative.	L'entrepreneur doute profondément de ses capacités à survivre encore longtemps. Car ce qui marchait hier ne fonctionne plus aujourd'hui. Le rachat ne se fait pas finalement. Il étudie alors d'autres alternatives stratégiques pour repartir. Fin 2011, la société signe un contrat qu'elle n'attendait pas, ce qui lui donne une bouffée d'oxygène pour démarrer plus sereinement l'année 2011.

Les acteurs interviewés pour chaque entreprise sont les suivants :

Société	Répondants	Date Entretien	Pré-explorer pour consolider le modèle théorique (O : oui)
C1-Th	- Directeur technique service/PDG repreneur - Directeur Technique développement produit/Second repreneur	Mars 2010	O
C2-Fo	- Directeur commercial et logistique, nouveau Directeur Général	Juin 2010	O
C3-Gi	- PDG Fondateur	Juillet 2010	N
C4-So	- PDG Fondateur	Juin 2011	N
C5-Ai	- Directeur Système d'Information - Chef de projet utilisateur	Mars 2012	N
C6-Op	- PDG Fondateur de	Juillet 2012	N
C7-Qu	- PDG Fondateur	Octobre 2012	N

Nous positionnons nos différentes études de cas sur la carte ci-dessous et selon deux axes : - la plus ou moins grande taille de l'entreprise, et sur un autre axe les deux typologies de crises traumatiques identifiées : crise soudaine type accidentelle et crise par accumulation d'incidents en cascade.

Figure 16 : Carte de positionnement des études de cas



NB : en italique les 2 cas d'exploration préalable

3.5.2. *Particularités des cas étudiés*

Comme on peut le noter la majorité des entreprises que nous avons étudiées sont des TPE/PME. On les caractérise comme telles de par leur taille et leur chiffre d'affaires annuel (Brassier-Rodrigues C., Brassier P., 2010)[113]. Cette disproportion dans la représentativité ne diminue pas pour autant l'intérêt de notre travail puisque le rôle des TPE/PME est essentiel dans notre économie[114] et leur représentation[115] plus que significative en France. Cela n'obère pas non plus l'intérêt de nos résultats pour les grandes entreprises car celles-ci, reconnaissent de plus en plus (notamment durant ces périodes de crise) l'intérêt pour eux de s'inspirer des modèles d'organisation des TPE/PME. « *Cependant la main mise actuelle de l'idéologie postmoderne repose sur des valeurs qui sont profondément remises en cause, à tel point qu'on est en droit de penser que ces valeurs émergentes que l'on regroupe autour de l'hypermodernité conduisent à remplacer l'adage de big is beautiful par le mot d'ordre opposé small is efficient. Ainsi Mark Field, l'un des principaux gestionnaires de la société Ford, groupe en grande difficulté déclare ; « Il ne s'agit pas d'un cycle défavorable, mais d'un changement structurel. Nous devons devenir une petite entreprise*. » (Marchesnay M., 2007a). L'intérêt premier des TPE/PME aux yeux des grandes entreprises est leur capacité à être flexibles et rapides dans les prises de décisions[116]. Flexibilité dont nous avant plus haut avancé qu'elle était une caractéristique importante de la résilience pour l'organisation.

---

[113]*La commission Européenne propose une définition des PME à partir de trois critères : la taille (10 à 250 employés), le chiffre d'affaires annuel, le bilan annuel. Cette vision souligne une forme d'infériorité associée aux PME au regard des grandes entreprises (Levratto, 2004) et valorise la notion de modèle miniature (Lee et allii., 2001).*

[114]*Le rôle prépondérant des PME sur l'emploi et l'économie en général n'est plus à démontrer dans les économies développées. En conséquence, tous les gouvernements œuvrent pour qu'à côté des petites entreprises (les souris), des PME moyennes en croissance (les gazelles), se développent et ce, même si elles ne deviennent pas des grandes entreprises (les éléphants).* (Léger-Jarniou C., 2010)

[115]*Les PME ont sans conteste un rôle essentiel à jouer dans la société et l'économie française. Elles représentent 97% du nombre des entreprises en 2006 en France, leur chiffre d'affaires représente plus d'un tiers du CA de toutes les entreprises et elles contribuent à 42% de la création de valeur ajoutée. De plus les PME représentent 55% des emplois, 35% des investissements et 16% des exportations (source Insee).* (Léger-Jarniou C., 2010)

[116]*En réalité, le fait que la personne qui dirige une PME en soit aussi le propriétaire et qu'elle soit sur place, confère à cette entreprise beaucoup de flexibilité et de rapidité dans les prises de décisions. Certains ont*

Nos cas d'études étant donc majoritairement constitués de TPE/PME, il convient d'en connaître les caractéristiques principales pouvant expliquer pourquoi certaines observations et certains résultats confirment et d'autres ignorent totalement certains facteurs de protection ou de risque concernant la résilience. On peut citer par exemple le poids observé de la résilience individuelle par rapport à la résilience collective dans leur influence sur la résilience organisationnelle. Poids en relation directe avec celui important que pèse l'individu entrepreneur sur l'organisation TPE/PME par rapport à la grosse entreprise par exemple[117]. On peut également citer l'importance que revêt le sens et le relationnel dans le management de la petite entreprise : « *Ce type de comportement est directement lié à l'une des spécificités des petites organisations : la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle* ». (Torrès O., 2007A) et plus particulièrement en ce qui concerne le processus de décision : « *Dans les PME, le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action, d'où une stratégie avant tout implicite et très souple qui repose sur un management de proximité* » (Torrès O., 2007A).

Il importe de connaître les points de faiblesses des TPE/PME qui peuvent se révéler comme facteurs de risque envers la résilience lors des périodes de crise : « *la faiblesse des ressources, la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, la faible spécialisation des tâches, un processus de décision intuitif et peu formalisé, un système d'information simple (Julien, 1990), le caractère personnel et informel des liens (Pfeffer, Salancik, 1978), le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1994), le rôle de la proximité (Torrès, 2002)* » (Courrent J.M., 2010). La caractéristique principale qui favorise potentiellement la résilience des PME en période de crise est leur agilité : « *L'agilité des PME compte parmi leurs atouts* » (Jobin M.H., 2007). Agilité liée à leur flexibilité qui est liée à leur petite taille : « *…et si nombre de nos petites et moyennes entreprises parviennent à surmonter ces crises, c'est effectivement grâce à leurs atouts, à leur taille, qui, paradoxalement leur permet plus de souplesse pour s'adapter au marché, ajuster leur activité*

---

qualifiés cette gestion de gestion instantanée, du fait qu'une PME peut s'ajuster très rapidement ce qui n'est pas le cas d'une grande entreprise. (Marchesnay M., 2007b)

[117] *« Sa personnalité à une forte influence sur le travail dans l'entreprise, dont la gestion reste extrêmement personnalisée. Certains ont même affirmé qu'on pouvait associer la PME à la personne même du dirigeant (Gervais, 1978 »). (*Martinez L., 2007)

*et réduire leurs dépenses. Nos chefs d'entreprises sont des hommes de terrain, d'expérience qui savent prendre des décisions avec pragmatisme et sérénité ! Ils savent réagir et rebondir quand la situation le demande. (*Roubaud J.F. et Lecointre G., 2010). Cette caractéristique de flexibilité est encore plus remarquable chez les Très Petites Entreprises : « *La TPE comme la PME possède également de nombreux atouts, tant au niveau de la flexibilité (même si elles ont souffert de la crise, il est établi que les TPE auront beaucoup plus de facilité à rebondir et à s'adapter dans des délais bien plus brefs que la Grande Entreprise), que de leur proximité que de leur capacité d'innover ou encore que de leur mode de gestion autour du propriétaire-dirigeant*. (Hector N., 2010).

Après avoir explicité un peu plus en détail nos études de cas et leurs spécificités, explicitons maintenant les sources de données que nous avons collectées.

3.5.3. *Sources de données*

Selon Yin (1989), il existe six sources de données pour une étude de cas : La documentation les archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Nous n'avons pu utiliser dans notre projet que la source de données « entretien » (non directif). Cette seule source de données ne respecte pas le premier principe de triangulation énoncé par Wacheux F. (1996) : « *Il existe au moins deux manières de trianguler les données : multiplier la collecte des mêmes faits par plusieurs sources, et utiliser plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations* ». Il nous est très difficile de répondre à ce premier critère car les crises vécues par des entreprises font rarement l'objet de description documentaire. Cette restriction scientifique est l'une des particularités difficilement contournables de notre projet de recherche.

Nous reconnaissons également les limites des seules analyses rétrospectives[118]. Aussi avons-nous essayé d'en limiter l'ampleur : - en multipliant les études de cas pour confirmer

[118] « *Dernier point, il a fallu trancher entre plusieurs solutions posant chacun des problèmes. Trois choix étaient en effet possibles : étudier des événements passés, attendre l'apparition d'une crise, ou en provoquer une. La première possibilité, qui a été retenue, pose le problème des biais relatifs à toutes les recherches rétrospectives (Fischoff, 1982). La deuxième présente deux inconvénients : tout d'abord, l'attente peut être longue, et ensuite,*

l'importance et parfois aussi la récurrence de certains éléments[119], en demandant aux acteurs interviewés une validation de notre récit une fois formalisé mais aussi en multipliant les méthodes d'analyses sur notre seule source de données.

Pour recueillir de manière rétrospective nos données avant analyse nous avons utilisé les principes de l'analyse de récit de vie (ou analyses biographiques) qui, même si peu souvent utilisée en science de gestion[120], nous a semblé intéressante à mobiliser vis-à-vis de notre projet de connaissance et en fonction du paradigme psychosociologique dans lequel nous avons décidé de l'aborder. « *La méthode biographique serait d'après Wacheux (1996), l'exemple d'un transfert de technologie possible entre le champ sociologie et les sciences de l'action. Des projets de recherche en management (leadership, style de direction), en marketing (comportement du consommateur) ou en gestion des ressources humaines (attitudes dans le travail, motivation) sont à même d'utiliser cette approche*. » (Sanséau P.Y., 2005).

La notion de récit de vie nécessite d'être détaillée afin de mieux justifier l'intérêt scientifique de son utilisation dans ce travail et au regard de notre position épistémologique.

---

le sujet étant très sensible, l'accès à une organisation en situation de crise est extrêmement difficile à obtenir. Enfin, la troisième possibilité, suggéré par Salancik (1979), pose d'évidents problèmes éthiques ». (Forges B., 1993)

[119] « *En effet, un évènement ou un phénomène anodin peut-être révélé dans l'étude de cas sans que l'on puisse évaluer la rareté de ce fait ou bien apparaître sous un éclairage qui en changera l'interprétation (Tversky et Kahneman, 1986)…Le second inconvénient à ne traiter qu'un cas réside dans la généralité des résultats... »* (Forgues B., 1993)

[120] « *L'utilisation de la méthode des récits de vie demeure encore peu courante en sciences de gestion. Issue du champ de la sociologie, elle est principalement utilisée en histoire, en ethnologie et bien sûr en sociologie. Elle doit en effet correspondre aux exigences d'une problématique de recherche, nécessite du temps et un certain apprentissage… Il apparaît que la méthode biographique n'est pas l'approche la plus courante utilisée en sciences de gestion, domaine réservé avant tout des données issues d'entretiens directifs ou semi-directifs et des études de cas si l'on se cantonne aux approches qualitatives. Issue de la sociologie et de la tradition de l'école de Chicago développée à partie des années 1920, cette méthode est plus couramment utilisée en histoire, en sociologie ou encore en ethnosociologie.* » (Sanséau P.Y., 2005)

3.5.4. *Le récit de vie*

Selon Burrick D. (2010), le récit de vie est la méthode qualitative particulièrement adaptée aux études sur la temporalité. Pour définir le récit de vie, elle cite notamment Legrand (1989) qui lui-même l'identifie à : « *l'expression générique où une personne raconte sa vie ou un fragment de sa vie à un ou plusieurs interlocuteurs, la narration pouvant être écrite ou orale* » et plus précisément sur sa définition méthodologique qui nous intéresse dans le cadre de notre projet qui va explorer le cœur de la résilience : *« Le récit de vie constitue une méthode qualitative congruente pour appréhender le sens des phénomènes humains à travers leurs temporalités, tels la construction identitaire individuelle, les trajectoires sociales, les changements culturels, etc. Prenant appui sur un discours libre, cet outil nécessite néanmoins une bonne connaissance de son épistémologie.* ». La compréhension du sens nécessite une attention particulière du chercheur et du répondant pour laisser les subjectivités s'exprimer (via l'empathie par exemple). Il ne s'agit pas de biaiser pour autant les données récoltées.

Notre projet est d'explorer le sens ou le non-sens des situations extrêmes de crises et leur intensité vécue par les décideurs, le récit de vie nous semble particulièrement adapté méthodologiquement : « *Le récit de vie est un « discours libre par lequel se déroule le film de l'existence » (Juan, 1999, p. 119). Il est unique car il donne lieu à du sens. Subjectif dans sa forme et son contenu, le récit résulte d'une interprétation, de mise en ordre et d'imputation de sens que le locuteur opère sur la mémoire de sa vie (…) Il raconte en sélectionnant, donc en taisant ; il ordonne, valorise, hiérarchise donc élague, écarte, dévalorise »* (Lalive d'Epinay, 1983, dans Juan, 1999, p. 119[121]). » Cette source de données unique peut sembler bien faible scientifiquement dans une approche positiviste, mais nous en défendons la légitimité dans notre approche et encore plus fortement la richesse qu'elle permet par rapport à notre projet de connaissance sur la résilience. Plus que la réalité « objective » des faits c'est la réalité « re-construite » par le chercheur qui la recueille et le répondant qui la livre qui redonnera sens de ce qui a été vécu : *«Les liens entre les événements, les personnes, les institutions et celui qui se raconte, interprètent le rôle exercé par ces acteurs, y compris le narrateur, dans les*

[121] Juan, S., 1999. *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Paris : Presses Universitaires de France

situations évoquées. « Si le récit est construit, il construit aussi celui qui le fait » (Leahey et Yelle, 2003, p. 67)… Le récit des uns alimente le récit des autres ». (Burrick D., 2010).

Nous avons influencé le récit (en précisant initialement nos objectifs de recherche donc ses attendus) pour pré-cadrer nos répondants dans un souci inévitable de maîtrise du temps que nous pouvions chacun consacrer à l'exercice. Mais nous avons aussi essayé de préserver aux récits leur « authenticité » telle que vécue par les interviewés. [122] Même si l'interviewé ne peut avoir souvenir de tous les événements passés (les ayant une première fois filtrés lorsqu'il les a vécus, les capacités cognitives n'étant pas capables d'embrasser d'un coup l'entièreté de la réalité externe), il filtrera une seconde fois pour tenter de rendre cohérent son discours en sélectionnant, catégorisant, triant et en omettant un certain nombre de faits. Ce processus de reconstruction de la réalité historique peut rendre difficile la reconstitution de l'ordre chronologique des évènements tels qu'ils ont été vécus[123]. D'où la nécessité d'analyser et de reconstruire les récits pour approcher plus facilement la séquentialité des processus.

Outre ces premières considérations sur ce qu'est en fait le récit de vie, ce que l'on peut en attendre ou non vis-à-vis de notre projet de connaissance, nous avons également utilisé les principes de recueil qui le caractérise : « *La conduite des rencontres du récit de vie engage une orientation non directive (Mucchielli, 1996), basée sur deux principes : s'abstenir de toute intervention qui peut structurer le discours du sujet et n'intervenir que pour accroître l'information selon l'activité mentale du sujet. Ces principes visent à encourager le sujet à développer un discours en profondeur »* (Burrick D., 2010).

Les principes techniques de récit de vie ainsi que les tactiques rappelées par Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (2003) et Sanseau P.Y. (2006) tels que résumés ci-dessous nous ont permis d'améliorer la qualité de nos entretiens :

---

[122] « *Selon Lainé (2007), la scientificité du récit de vie se situe dans son authenticité; il souligne que, si la vérité constitue une conformité au réel, l'authenticité représente une véracité pour soi, un « souci de fidélité descriptive » (Lainé, 2007, p. 143)* » (Burrick D., 2010)

[123] « *La personne qui raconte son parcours s'expose au regard d'un tiers, et est engagée dans un processus de construction de soi. Il lui faut argumenter la continuité de son parcours (Demazière, 2003) : elle peut (et même elle doit) omettre certaines périodes, puisqu'elle sélectionne et catégorise et ne suit pas forcément un ordre chronologique, mais il lui faut produire un agencement temporel qui permette de donner une signification à ce qui est arrivé, ou du moins à ce qu'elle évoque. Si la fiabilité d'un récit de vie peut être remise en question par les ajouts, les omissions et la coloration du sujet, la fidélité des événements structurants semble établie par un noyau central stable (Bertaux, 2003). »* (Burrick D., 2010)

Tableau 22 : Tactiques pour limiter les biais de l'entretien rétrospectif

Tactiques pour limiter les biais (Forgues B. Vandangeon-Derumez I., 2003)	Tactique adoptée
Focaliser les entretiens sur des phénomènes relativement marquants pour les personnes interrogées si la question le permet, et plus généralement sélectionner les personnes selon leur degré d'implication dans le phénomène étudié	Par essence notre projet de connaissance partant d'une crise traumatique ne peut être que marquant pour le répondant. Celui-ci est le dirigeant de l'entreprise ou de l'établissement choqué et/ou l'un de ses proches collaborateurs.
Recouper entre elles les informations issues de plusieurs entretiens et/ou avec des données secondaires	Lorsque cela a été possible (hors entreprise TPE unipersonnelle donc), nous avons interviewé deux personnes ayant vécu au cœur de la crise.
Utiliser des entretiens non directifs afin de ne pas pousser un répondant à répondre s'il ne se rappelle rien	Aucune intervention, remarque ou question de la part du chercheur lors de l'entretien si ce n'est à quelques rares exceptions ou lorsque nécessaire pour établir un climat de confiance et cela par quelques gestuelles d'encouragements.
Retranscrire ou établir un compte rendu de chaque entretien afin de permettre à la personne de compléter ses propos initiaux	Chaque entretien a été enregistré, retranscrit sous traitement de texte et envoyé par mail au répondant pour validation ou amendement.

Principes des récits de vie (Sanséau P.Y., 2006)	Principes retenus
Accepter scientifiquement les attitudes subjectives tant du chercheur que des répondants	Principe accepté car en cohérence avec notre posture épistémologique et notre objet de recherche tels qu'affirmés et spécifiés plus haut.
« *Le recueil d'informations sur la personne se déroule dans une interaction entre le chercheur et l'interviewé. Si l'un a une volonté objective de connaissance, l'autre a un certain souci de communiquer, de courtoisie et d'utilité (Wacheux, 1996). D'après Peneff (1990), on peut même considérer que les motifs de la rencontre et son déroulement ont davantage de poids que le souci de chercher les faits de sa propre histoire.* »	Il est clair que les répondants ont accepté d'être interviewé pour deux raisons : - car intrigués et curieux de participer à ce travail de thèse que le chercheur menait ; - car sentant un intérêt à faire un bilan personnel de ce qui s'était passé après ces difficiles moments vécus.
Chercher le contact en face à face pour recueillir les données. « *Le chercheur, après quelques mots amicaux d'accueil dans le local où se déroulait l'entrevue, mentionnait l'objet de la recherche, la forme de l'entrevue et le*	Nous avons choisi de réaliser ces entretiens dans les locaux où se sont produits les évènements pour renforcer le souvenir des moments passés (à chaque fois que cela a été possible).

déroulement du processus. »	
« *Comme l'enregistrement avait été choisi par le chercheur afin d'obtenir par la suite des verbatim précis et exploitables, une phase de sensibilisation à l'enregistrement a été nécessaire, principalement lors de la première rencontre avec chacune des quarante personnes composant l'échantillon. Afin de faciliter cette phase qui peut s'avérer délicate surtout dans le cadre d'un recueil d'histoires de vie, nous avons utilisé un formulaire de consentement.* »	L'enregistrement avait été précisé à la prise de rendez-vous après avoir explicité l'objet et le déroulé à venir de la démarche. Pas de formulaire de consentement utilisé. 3 entreprises sur les 7 nous ont autorisé à produire tels quels les entretiens (en masquant les noms d'individus ou de société). Cela nous a permis de livrer intactes les grilles de codages figurant en annexe.
« *L'entretien dans l'esprit de la méthode des récits de vie va suivre le modèle de l'entretien narratif qui se décompose en deux parties (Bertaux, 1997). Dans un premier temps, et c'est la partie la plus importante, il s'agit d'inciter le sujet à se raconter et de l'encourager à se saisir de la maîtrise de l'entretien. Pour cela, le chercheur devra montrer un réel intérêt pour tout ce qu'il dit. Il faudra saisir les opportunités offertes dans le discours afin de demander un développement des aspects qui constituent les axes de la problématique de la recherche. Le second temps de l'entretien, assez court, est l'occasion de revenir sur les points non couverts ou d'expliquer le processus des rencontres qui suivront s'il y a lieu.* »	Les relations entre le chercheur et le répondant sont historiquement basées sur la nécessité pour chacun d'aller vite à l'essentiel (attitude liée aux responsabilités managériales de chacun). Aussi les interviews ont tout de suite démarré et ont duré de 1h30 à 2h30 maximum avec finalement peu d'éléments superflus par rapport à la problématique énoncée. Nous avons très peu eu besoin de revenir *a posteriori* sur des points non couverts dans l'entretien.
« *Le travail d'analyse implique une part importante de sélection et d'interprétation. Selon ses préoccupations de recherche et son champ d'appartenance, le chercheur mettra l'accent sur le contexte temporel, culturel, psychologique, des relations interpersonnelles ou encore psychanalytiques.* *Chaque orientation sera porteuse d'un éclairage et de clés d'explication spécifiques. Elle ne saurait saisir tous les aspects de l'objet du récit de vie.* »	Les entretiens étant basés sur des principes non directifs nous avons simplement précisé au démarrage de l'entretien nos principales attentes sur ces recueils à savoir : la capacité à reconstituer dans le temps la séquence des événements pré/en/post crise, et les ressentis psychologiques du répondant à ce qu'il a vécu ainsi que ses interprétations personnelles concernant les raisons de la crise et de sa bonne résolution. Aucun filtre supplémentaire en fonction de notre projet de connaissance n'a été utilisé dans le recueil.

Attitudes lors des récits (Sanséau P.Y., 2006)	Principes retenus
« • *la congruence, qui consiste à être soi-même, présent, ouvert et non défensif face à ses propres sentiments envers l'autre ;* • *l'attention positive inconditionnelle, c'est-à-dire l'acceptation de toute manifestation de l'autre sans la juger ;* • *l'empathie, soit la perception du monde subjectif de l'autre, avec ses composantes émotionnelles et ses significations – mais sans identification, demeurant émotionnellement indépendant, dans une décentration impliquée ;* • *l'écoute sensible, ressenti de l'univers affectif, imaginaire et cognitif de l'autre, pour comprendre de l'intérieur ses attitudes, ses comportements et son système d'idées et de valeurs (Barbier, 1997).* *Par ailleurs, l'attitude de compréhension prend également appui sur quelques techniques d'appel à l'expression (Mucchielli, 1995) :* • *le silence attentif, forme de centration sur l'autre et le silence actif sur ce qu'il dit ;* • *l'encouragement sans phrases, sorte de manifestation de la spontanéité par « oui », « mmm », « je vois », qui montre que le chercheur suit ce que lui dit le sujet;* • *le paralangage de compréhension, comprenant la convergence des attitudes, des mimiques, du ton et des regards et concrétisant l'empathie du chercheur; »*	Nous avons retenu et appliqué chacune de ces attitudes.

Une fois les données recueillies, nous décrivons dans l'étape suivante les différentes méthodes que nous avons utilisées pour les analyser en fonction de l'objectif de notre recherche.

2.6. Etape 6 : L'analyse des informations

Etudier la résilience organisationnelle nécessite forcément d'observer des changements dans l'organisation, changements nécessaires et provoqués par la crise. Nous nous sommes inspirés de la vision dynamique proposée par Pettigrew A.M. (1987) pour observer ces changements à

travers les trois dimensions: context, content et processus: "*….the 'what' of change is encapsuled under the label content, much of the 'why' of change is derived from an analysis of inner and outer context, and the 'how' of change can be understood from an analysis of process*".

Le « content » correspond à la transformation que l'on souhaite observer ; par exemple selon Pettigrew A.M. : les produits, la technologie, les positions géographiques, la culture de l'entreprise. Ici nous avons observé les changements concernant la stratégie, la culture, les ressources et compétences, la structure organisationnelle et le management. L'axe « content » ne fera pas l'objet d'une étude importante dans ces travaux si ce n'est pour juger des changements provoqués par la crise et la résilience qui s'en est suivie, afin de déterminer si l'organisation s'est affaiblie ou au contraire renforcée sur l'une ou plusieurs de ces composantes. Malgré son indéniable intérêt, cela n'est pas l'objectif principal de notre projet.

Le contexte peut être extérieur (social, économique, politique, concurrence…) ou interne (la structure, la culture, le contexte politique...). Là aussi nous limiterons nos observations et analyses aux évènements de contextes internes et externes ayant déclenché la crise et l'ayant amplifiée, ainsi qu'aux évènements internes et externes ayant contribué à renforcer les facteurs de risque ou au contraire de protection, à travers l'étude notamment de l'influence des parties prenantes.

L'axe processus enfin se réfère aux actions, réactions, interactions qui font évoluer l'organisation d'un état avant et après changement. C'est ce dernier axe qui nous intéresse le plus dans le cadre de ces travaux de résilience. Processus que nous approcherons par l'étude longitudinale (*a posteriori* sous forme de récit de vie) de processus « enchâssés » pour lesquels nous proposerons une méthodologie propre d'analyse (Musca G., 2006) : « *Il n'existe pas de méthode spécifique pour mener une étude longitudinale de cas enchâssés. Cependant certaines méthodes de recueil et d'analyse de données nous semblent pouvoir être utilisées et combinées afin de faciliter le repérage et l'analyse des données multiple*s. ». C'est effectivement une difficulté particulière que de devoir tout aussi bien séparer les processus pour pouvoir les étudier unitairement que de devoir aussi les combiner et les comparer pour en étudier les « enlacements » (inhérents aux imbrications des différents niveaux individus, groupe, organisation, environnement) : les processus de résilience individuelle des individus

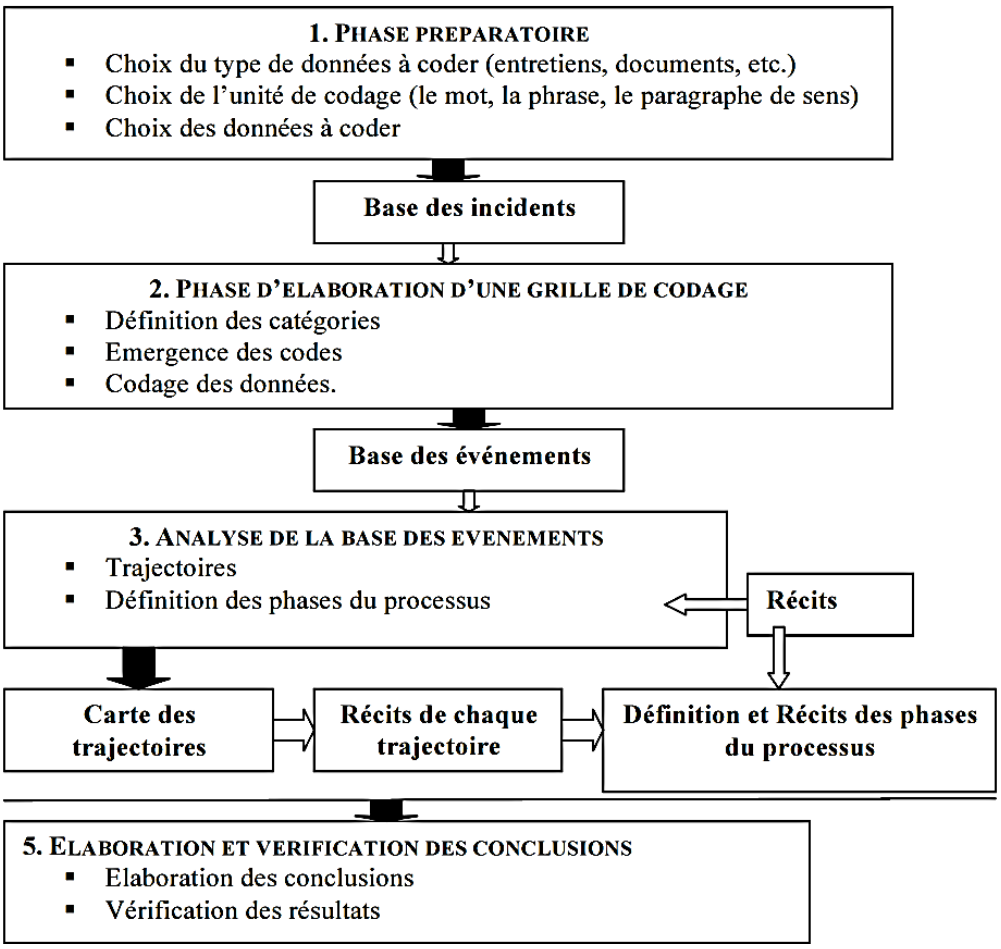
à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et les processus de résilience collective multiples des différents groupes la constituant peuvent en effet se produire simultanément durant le processus de résilience.

Nous avons créé notre propre démarche méthodologique d'analyse pour étudier les processus de la résilience en utilisant/adaptant/mixant plusieurs approches d'analyses existantes. Pour le codage des données, nous nous sommes inspirés du processus itératif de codage (tel que présenté ci-dessous) de Saubesty-Vallier C. (2006) que nous avons complété pour l'étape d'analyse par des analyses de fréquences et par la méthode utilisée par Forgues B. (1993) : la « méthode quantitative séquentielle ». Nous avons complété ces différentes méthodes par d'autres plus personnelles et moins usuelles dans les travaux de recherches (telle que la planification de projet avec l'outil MS-Project).

Nous avons également été amenés à utiliser de nombreuses représentations graphiques pour mieux illustrer nos résultats. Notre objet de recherche est complexe, et comme le souligne Génélot D. (1992) dans Donnadieu G. et Karsky M. (2002) [124]ces divers modes de représentations nous ont permis de mieux le décrire.

[124] « *La prise de conscience de l'existence de la complexité et la description de ses principales caractéristiques ne suffisent pas à régler le problème de sa connaissance et surtout de l'action en univers complexe. Comme le précise Dominique Génelot (1) : «Pour agir nous avons besoin de nous représenter les situations, de communiquer. Comment faire pour représenter une réalité incertaine, incomplète, chaotique, qui par définition échappe à notre entendement?» Le danger, en la circonstance, est le réductionnisme; c'est-à-dire faire comme si cette complexité n'existait pas et construire des représentations artificiellement simples, compréhensibles et communicables... mais parfaitement illusoires. Ainsi, toujours d'après Dominique Génelot, «pour éviter d'adopter des conduites inappropriées, réductrices et mutilantes à l'égard des situations complexes et riches de potentialités, il est essentiel de se doter d'un système de représentation capable de développer une intelligibilité constructive de cette complexité. » L'élaboration d'un tel système de représentation est depuis cinquante ans au cœur des travaux des systémiciens. »* Génélot D., Manager dans la complexité, réflexions à l'égard des dirigeants, INSEP Editions 1992 dans Donnadieu G.et Karsky M. (2002)

Figure 17 : Le processus de codage des données selon Saubesty-Vallier C. (2006)



3.6.1. *Phase préparatoire : restructuration des récits de vie*

Le codage des données a cet intérêt de permettre de définir des représentations visuelles complémentaires à l'analyse qualitative du récit permettant de mettre en évidence plus facilement certains éléments (fréquence d'apparition d'un évènement, visualisation des grandes séquences du processus par regroupement d'étapes…) et cela par des tableaux, matrices et graphiques. Mais ce codage ouvre aussi la possibilité de dérouler des méthodes plus particulièrement appropriées aux analyses de processus (travaux sur les processus du changement) tels que proposés par Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), Pettigrew A.M. (1990), Van de Ven AH. et Poole MS. (1990), Forgues B. (1993). Mais avant que de procéder à ces codages, il nous a fallu retravailler les récits bruts en en extrayant ce qui concerne directement notre projet de connaissance (et en substituant aussi les parties devant

relever de l'anonymat tant des entreprises concernées que des décideurs interviewés). A l'issue, nous avons réalisé une première tentative pour retracer la chronologie évènementielle des faits (les récits natifs contiennent en effet plusieurs aller –retours lorsque l'interviewé cherche à mieux préciser un évènement ou pour décrire un sentiment important pour lui par exemple). La matière obtenue de ces récits fournit déjà nombre de données qu'il nous faut ensuite synthétiser et restreindre à notre seul sujet d'étude : décrire les processus liés à la résilience organisationnelle et les facteurs de protection et de risque s'y rattachant ainsi que quelques points particuliers que l'on a voulu observer tels que l'influence des parties prenantes lors de la crise. D'où le nécessaire codage pour d'abord filtrer, trier, séquencer les récits pour en faciliter l'analyse.

***Des récits initiaux aux récits restructurés chronologiquement* :**

L'ensemble de la méthode sera illustré ci-dessous pas à pas à travers la même étude de cas afin de faciliter la compréhension des démarches/méthodes/outils utilisés. Le cas choisi (simplifié volontairement pour l'exemple à quelques étapes pour le processus et quelques facteurs de risques et de protection) est le cas C2-Fo : Fonderie, fabriquant de pièces automobiles. La première étape de travail sur le récit retranscrit de l'enregistrement, consiste à alterner un surlignage et la « mise en italique gras rouge des caractères » des paragraphes pour marquer les unités nous semblant : soit marquer une rupture chronologique des évènements racontés, soit correspondre à un autre niveau catégoriel (feedback, commentaire de l'interviewé, …). Les parties laissées telles quelles feront l'objet d'une « non prise en compte » car jugées sans apport par rapport au projet (parties appelées les déchets selon Miles M.B. et Huberman A.M., 2003).

Figure 18 : Récit de vie : première étape de restructuration

Récit C2-Fo

« Le 11 janvier dernier, à 18h10, un incendie soudain et important s'est déclaré dans la salle des deux installations de puissance électrique de l'atelier de fusion de la fonderie où je travaille. ***Malgré l'intervention quatre minutes après la mise en marche du système d'alarme, des premiers employés du service d'entretien, puis celle des premiers pompiers, onze minutes plus tard, l'incendie s'est propagé avec fulgurance dans cette salle confinée sous les trois fours de fusion, contenant chacun quarante-deux tonnes de fonte à 1500°C. Deux cents pompiers de toute la région sont accourus …*** *Le lendemain, quand enfin nous avons pu entrer dans la salle, nous avons constaté, comme nous le soupçonnions, qu'il ne restait pratiquement rien…*

Dans la hiérarchie des catastrophes que peut subir une usine de ce type, il y a l'accident mortel, l'accident environnemental puis, l'incendie. Quatre cent cinquante personnes y sont employées. *Or sans fusion, pas de métal, sans métal, pas de production. Des installations de ce type sont très rares. L'usine ayant vingt ans, les compte et de montrer une entière et franche collaboration…*

Une fois le récit « séquencé alternativement » et épuré, il s'agit de réaliser une première macro-codification afin de le réordonner et de le structurer. Pour cela il faut d'abord nous interroger sur l'unité de codage à retenir. Notre projet s'intéressant à capter ce qui est du domaine de la chronologie des décisions et actions mais aussi du sens et de l'émotion, nous ne pouvons-nous autoriser à contracter au-dessous du paragraphe du sens (ni la phrase, ni le mot). Notre premier découpage par alternance des surlignages et caractères en rouge nous a donc permis d'isoler nos unités de codage, nous reprenons le terme de Saubesty-Vallier C. (2006) en appelant nous aussi l'unité de codage : incident (« *matière première , observation empirique »).*

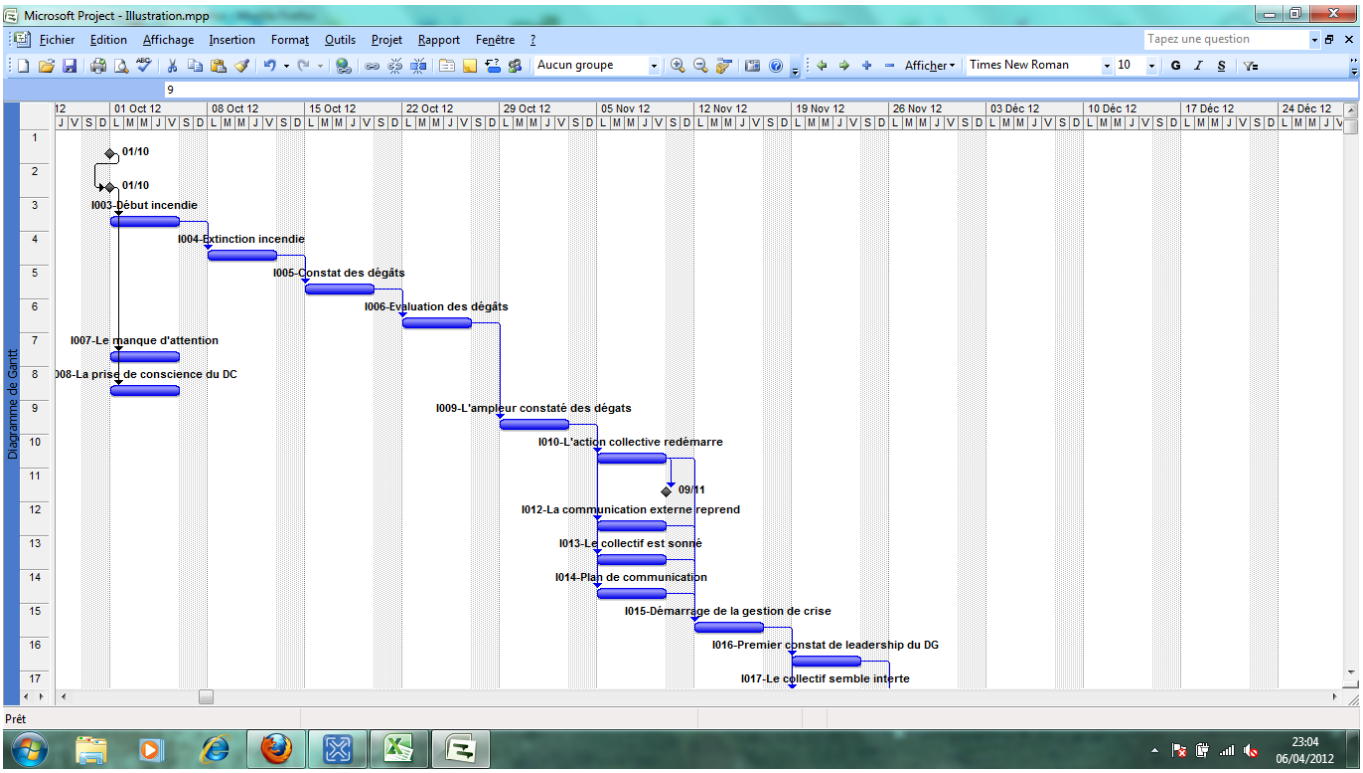
Nous pouvons alors commencer à constituer une première matrice chronologique (Miles M.B. et Huberman A.M. 2003) récapitulant l'enchainement de ces unités codées dans cette première étape selon leur apparition « spatiale », qui respecte l'apparition de l'incident dans le récit et pas forcément l'apparition « chronologique temporelle» tels que les faits se sont déroulés (dans le souvenir de l'interviewé). Matrice qui permet d'apporter un premier rattachement des incidents à certains points déterminés lors de notre étude théorique préalable. Matrice indiquant : le numéro de séquence spatiale, le numéro d'incident, le repère, le paragraphe de sens.

Tableau 23 : Matrice des incidents du récit

N° Seq	N° Inc	Repère	Paragraphe de sens	Commentaire
S001	I001	Début incendie	*Le 11 janvier dernier, à 18h10, un incendie soudain et important s'est déclaré dans la salle des deux installations de puissance électrique de l'atelier de fusion de la fonderie où je travaille.*	Evènement faisant partie de nos critères potentiels d'identification du processus de crise et de résilience
S002	I002	Extinction incendie	*Malgré l'intervention quatre minutes après la mise en marche du système d'alarme, des premiers employés du service d'entretien, puis celle des premiers pompiers, onze minutes plus tard, l'incendie s'est propagé avec fulgurance dans cette salle confinée sous les trois fours de fusion, contenant chacun quarante-deux tonnes de fonte à 1500°C. …*	La crise n'est pas résorbable comme prévu et l'escalade débute.

Il s'agit ensuite de réordonner le récit en reclassant chronologiquement les incidents (séquentialité temporaire et parallélisme) cachés par la contrainte de séquentialité « spatiale » de la narration orale puis écrite. Pour cela nous allons utiliser l'outil de management de projet MS_Project pour nous aider à retracer rapidement cette chronologie grâce aux techniques réseaux Pert et Gantt. Les incidents seront représentés par les tâches (d'une durée arbitraire d'une journée ne connaissant pas leurs durées réelles). Nous utiliserons le diagramme de Gant pour reconstituer graphiquement par des relations « prédécesseurs » le récit de manière chronologique (à noter que les récits simples n'ont pas eu besoin de cette technique pour être réordonnancés). Le résultat sur les quelques premiers incidents est le suivant :

Figure 19 : Illustration du séquencement du récit avec MS project



Ce qui nous permet de ré-agencer notre matrice chronologique des incidents en rajoutant la colonne N° séquence chronologique puis de reconstituer le récit sous sa forme temporelle en utilisant la fonctionnalité de tri :

N° Seq	N° Inc	N0 chrono	Repère
S001	I001	Ch001	Début de récit
S002	I002	Ch001	Evénement perturbateur
S003	I003	Ch001	Début incendie
S007	I007	Ch001	Le manque d'attention

Ce qui nous permet ensuite de reconstituer le récit sous sa forme temporelle chronologique :

Récit C2-Fo

Le 11 janvier dernier, à 18h10, un incendie soudain et important s'est déclaré dans la salle des deux installations de puissance électrique de l'atelier de fusion de la fonderie où je travaille. A dix-huit heures trente, on m'a bien prévenu d'un départ d'incendie. Or, si ce n'est pas un fait courant, le secteur d'activité qu'est la fonderie est souvent l'objet d'incidents spectaculaires mais finalement bien contenus. A vrai dire, je n'ai pas compris la gravité de la situation. Soit parce que le directeur, qui m'en a averti, ne m'a pas semblé particulièrement affolé ….

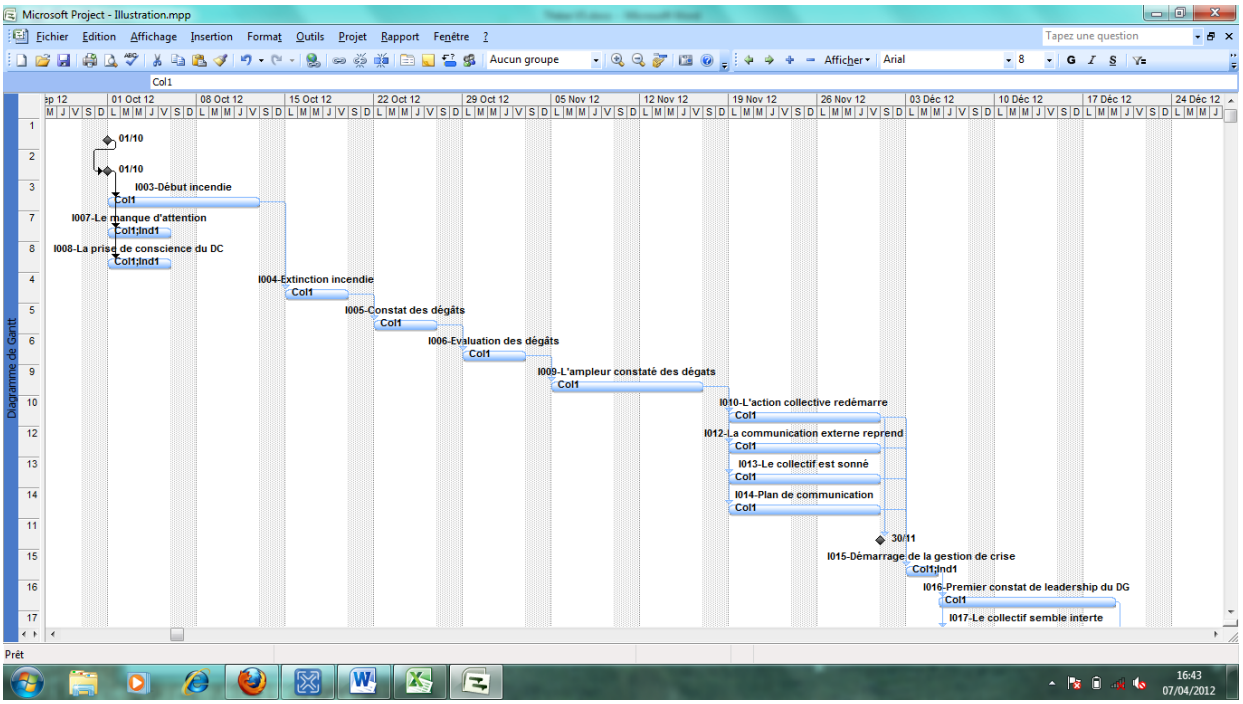
Ce récit restructuré nous facilitant l'analyse qualitative du processus de résilience organisationnelle pour notamment observer dans le temps le déroulé des processus de résilience individuelle et collective

Séparation des processus de résilience individuels et collectifs dans le récit

A cette étape, nous reprenons notre matrice chronologique pour la compléter de la colonne suivante : l'incident a-t-il un lien avec un processus de résilience individuelle et/ou un processus de résilience collective. Cette donnée est rajoutée dans MS project comme « ressource » (Ind1, Ind2, Col1, …) lorsque ces liens ont été identifiés dans la matrice.

Cela nous permet ensuite d'améliorer notre visualisation du parallélisme des processus par période grâce à divers outils proposés par MS project et de séparer les processus par options de filtrage par exemple sur Ind1, Ind2, Col1...

Figure 20 : Illustration processus de résilience collective (Col1) avec MS project



3.6.2. *Phase d'élaboration des grilles de codage*

Les catégories nécessaires au codage dépendent de notre projet de recherche au sens de ce que nous voulons plus particulièrement observer du processus. Elles peuvent venir de notre pré-cadrage ou bien émerger des données, ou par un mixte des deux par aller-retour entre les codages théoriques et les codages de données, et cela au fil des cas qui sont analysés (création ou suppression, élargissement sémantique des codes…) Par exemple la mise en évidence d'un facteur de risque non énoncé dans nos approches théoriques **: trop se concentrer sur la crise** apporte l'aveuglement et la paralysie *(Incident I022 : La crise peut entraîner la paralysie lorsque l'on pense aux conséquences de ne pas en sortir et I033 La résolution de crise peut amener à accroître l'aveuglement des managers et provoquer ainsi d'autres crises*). Ce facteur n'a pas été identifié dans la littérature et a émergé de l'étude de cas lors de notre exploration empirique. Ces codages ont pour finalité de repérer les régularités et changements au cours du temps des concepts d'études retenus à savoir ici : la résilience collective à travers une vision processuelle, les facteurs de protection ou de risque durant ce processus, et le déroulement de ce processus. Notre préoccupation majeure est ici de faire appel aux méthodes quantitatives pour nous aider à obtenir une vision simplifiée et générique des variables étudiées (facteurs d'influences ou étapes de processus). Nos codages traduiront l'occurrence ou non d'un événement à un instant donné (un événement étant la « variabilisation »

d'incidents se rapportant au même concept). Partant de notre cadrage théorique et de codes émergents de nos premiers récits utilisés dans la phase d'exploration et pour construire notre démarche et les outils méthodologiques associés avec le cas C2-F, nous définissons la grille de codification de la façon suivante (les codes en italiques ont émergé des données ; en souligné les codes définis par Forgues B. (1993) dans le processus de décision et qu'il nous a paru intéressant de conserver dans le cadre de notre processus de résilience collective) :

Tableau 24 : Codage des concepts de résilience collective et facteurs de protection

Concepts	Code	Signification
Résilience collective Processus Etapes	Res-Pertu	Evènement perturbateur anormal pour l'organisation
	Res-Aveu	Aveuglement aux événements
	Res-Reco	Reconnaissance de l'événement
	Res-accu	Accumulation des évènements perturbateurs
	Res-Diag	Diagnostic de la situation
	Res-Norm	Management normal ou de crise
	Res-sens	Perte de sens, épisode cosmologique
	Res-Evit	Comportement d'évitement suite à une crise constatée
	Res-GenI	Interactions génériques inefficaces
	Res-Subj	Création d'Interactions intersubjectives
	Res-GenR	Reconstruction des interactions génériques
	Res-ActR	Reconstruction sens de l'action
	Res-ActD	Destruction du sens de l'action
	Res-Deve	Développement de l'organisation
	Res-Aff	Affaiblissement de l'organisation
	Res-Renf	Renforcement de l'organisation (survie partielle)
Facteurs de protection	Fap-Vigi	Vigilance
	Fap-Fiab	Fiabilité
	Fap-Flex	Flexibilité
	Fap-Cult	Culture de l'imprévu et de l'erreur
	Fap-Comp	Variabilité des compétences
	Fap-Imp	Improvisation
	Fap-Role	Structure de rôles
	Fap-Inte	Interactions respectueuses
	Fap-Sag	Sagesse
	Fap-Foc	*Ne pas se focaliser que sur la crise, rester à l'écoute de l'environnement*
Interactions Partie prenantes	Int-Econ	Interactions parties prenantes économiques
	Int-Insti	Interactions parties prenantes Institutionnelles

Il s'agit ensuite de définir les évènements par association d'un ou plusieurs incidents à un même code chronologique et créer ainsi la matrice chronologique récapitulant leurs apparitions séquentielles dans le temps et l'occurrence des étapes concernées (matrice des occurrences Van de Ven AH. et Poole MS., 1990).

Codage que nous avons doublé par recodage (mais par nous-même) des récits après cinq mois en moyenne après que nous ayons effectué le premier codage.

Tableau 25 : Le processus de résilience matrice des occurrences

N° Seq	N° Inc	N0 chrono	Tache Gantt	N° Inc	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-sens	Res-Evit	Res-Genl	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
S003	I003	Ch001	I003-Début incendie	I003	1															
S007	I007	Ch001	I007-Le manque d'attention	I007		1														
S008	I008	Ch001	I008-La prise de conscience du DC	I008			1													
S004	I004	Ch002	I004-Extinction incendie	I004					1	1										
…..																				

Codage que nous effectuons de la même manière pour les facteurs de protection et de risque détectés dans le récit reconstitué séquentiellement pour bâtir la seconde matrice d'occurrences, ici des facteurs d'influence :

Tableau 26 : Exemple, Facteurs de risque et de protection, matrice des occurrences

N° Seq	N° Inc	N0 chrono	Tache Gantt	Jalon	N° Inc	Fap-Vigi	Fap-Fiab	Fap-Flex	Fap-Cult	Fap-Comp	Fap-Imp	Fap-Role	Fap-Inte	Fap-Sag	Fap-Foc
S003	I003	Ch001	I003-Début incendie		I003		-1								

(-1 : influence négative pour la résilience organisationnelle et + 1 influence positive).

Matrice que l'on simplifie ensuite en regroupant les incidents d'une même séquence chronologique et de même intensité d'influence (négative ou positive) :

N0 chrono	Tache Gantt	Fap-Vigi	Fap-Fiab	Fap-Flex	Fap-Cult	Fap-Comp	Fap-Imp	Fap-Role	Fap-Inte	Fap-Sag	Fap-Foc
Ch001	Incendie	-1	-1								
Ch002	Choc									1	
…	……..										

C'est ce niveau de codage qui détermine le niveau évènement qui va nous servir pour mener les différentes analyses qualitatives et quantitatives décrites dans le chapitre suivant.

Il est à noter que pour nos cas ayant fait l'objet de deux interviews, les matrices de codage ont été regroupées à partir de la plus complète à laquelle nous avons rajouté les éléments manquants issus de l'autre matrice d'événements.

3.6.3. *Analyse de la base d'évènements et du récit*

Une fois les matrices simplifiées et agrégées constituées, nous avons pu analyser qualitativement et quantitativement comme prévu les processus de résilience collective et individuelle, les facteurs de protection et de risque et l'influence des parties prenantes durant les processus. Ce que nous illustrons à présent.

Processus de résilience collective

La base d'évènements issue du codage des étapes du processus nous permet de commenter la trajectoire du processus avec le poids d'apparition ou non de chacune des étapes d'après le récit et pour chacune de ses grandes phases (analyse des fréquences des étapes par phase).

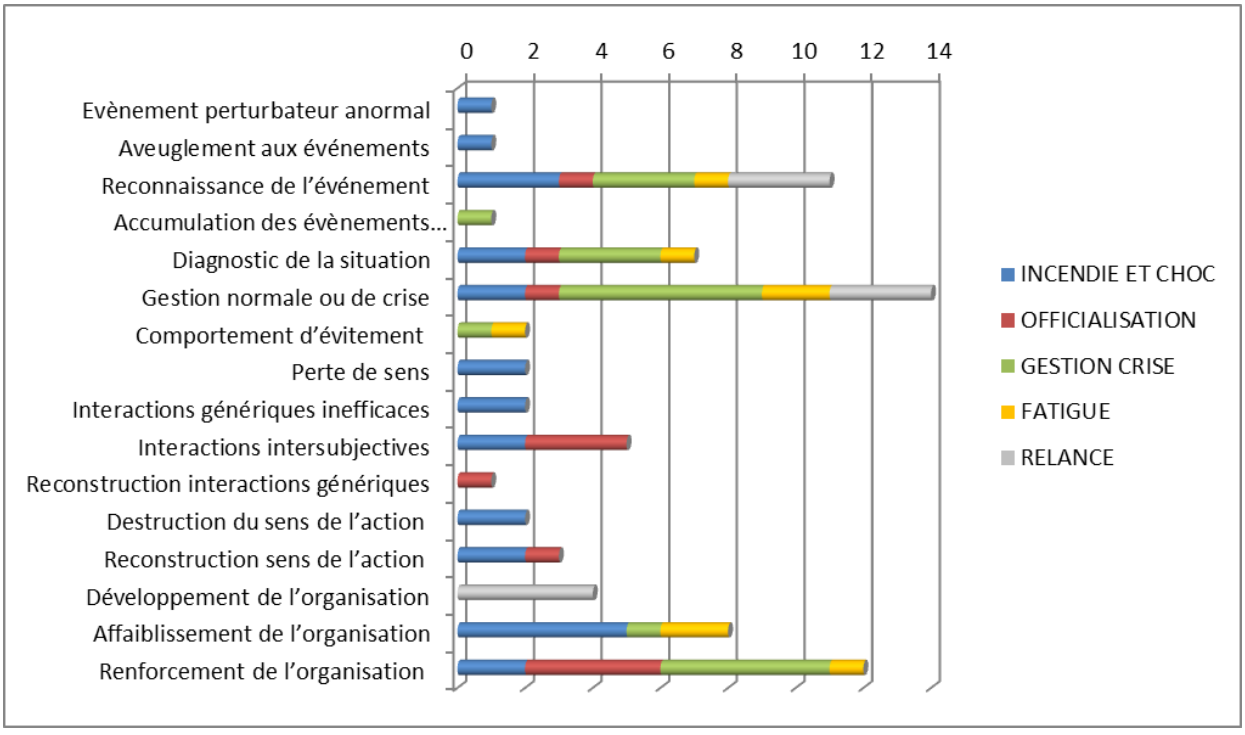
Elle nous permet également grâce à la méthode séquentielle [125] de retrouver la séquentialité chronologique de ces étapes.

Tableau 27 : Résultats de l'analyse des fréquences de la résilience collective

➔ La matrice chronologique des occurrences

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-Genl	Res-Subi	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
INCENDIE ET CHOC	1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	5	2
OFFICIALISATION	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	4
GESTION CRISE	0	0	1	3	3	6	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
FATIGUE	0	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
RELANCE	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0

➔ L'analyse des fréquences



[125] « *Une présentation de ces méthodes peut être trouvée dans Abot (1990) ou Hubert (1979). La comparaison de plusieurs séquences est plus spécialement développée en anthropologie ou en histoire » (e.g. Abott, 1984 ; Abott et Forrest, 1986).* (Forgues B., 1993)

➔ La méthode d'analyse séquentielle

Pour l'axe processus, nous avons choisi d'utiliser la méthode séquentielle sur le « coding » des étapes du processus afin d'en tracer graphiquement la trajectoire. Grâce à cette méthode, nous pouvons déterminer plus facilement le séquencement dans le temps des évènements ainsi que leur chevauchement. Cette méthode permet de retracer l'ordre chronologique des évènements sans pour autant avoir besoin de connaître les durées séparant les différents évènements (contrairement à d'autres méthodes) "*The alternative method using Gamma is more tedious to calculate than the quartile method, but is more elegant and robust. The method makes use of timing data for all events. The measure of distance between two functions A and B is unaffected by the structure of the time scale; all that matters is the proportion of A events that precede or follow B events. For cross-site comparison or aggregation, no standardization of time scale is required*." (Pelz D., 1985)

Figure 21 : Méthode des Gamma Goodman et Kruskal (Pelz D., 1985)

Présentation de la méthode des gamma de Goodman et Kruskal (Pelz D., 1985) par Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (2003) P437.

« *Etape 1 : On compte le nombre P de fois où l'évènement A se produit avant l'évènement B ;*

Etape 2 : On compte le nombre Q de fois où l'évènement B se produit avant l'évènement A ;

Etape 3 : On calcule pour chaque paire d'évènements le gamma défini comme suit :

$\gamma = P\text{-}Q/P+Q$, *ce* γ *est compris entre +1 et -1*

Etape 4 : l'itération du procédé pour chaque paire d'évènements permet d'obtenir alors une matrice carrée des gammas, avec un nombre de lignes égales au nombre total d'évènements. Cette matrice est inverse par rapport à la diagonale.

A partir de cette matrice des gamma on va calculer un score de précédence, qui détermine la séquence temporelle dans laquelle les évènements sont apparus, ainsi qu'un score de séparation, qui permet de voir si les évènements sont séparés les uns des autres ou s'ils se chevauchent.

Le score de précédence s'obtient en calculant la moyenne des gammas en colonne. Ainsi pour chaque évènement, on obtient un score de précédence compris entre +1 et -1. En reclassant les évènements en fonction de leur score, par ordre décroissant on obtient le déroulement chronologique des évènements.

Le score de séparation s'obtient en calculant la moyenne des valeurs absolues des gammas en colonne. Chaque évènement est crédité d'un score compris entre 0 et 1. On considère alors généralement qu'un évènement pour lequel le score est supérieur ou égal à 0,5 est clairement séparé de ceux qui l'entourent, alors qu'un évènement dont le score est inférieur à 0,5 ne peux pas être séparé de ceux qui l'entourent et on doit donc les regrouper (Poole et Roth, 1989). »

Illustration de la méthode à partir de notre cas C2-Fo

NB : *Les calculs ont été réalisés par programmation HTML/Javascript (cf annexe 8 : programme HTML) et par Excel pour le calcul des précédences et séparations ainsi que leurs tris.*

Les temps chronologiques ont été regroupés selon une logique de regroupement d'étapes : « *moment dans l'évolution du phénomène ou point de passage, l'étape peut parfois signifier un point d'arrêt provisoire* », étapes formant un même temps chronologique car se situant entre deux points de rupture (« *qui représentent les transitions entre les grandes tendances de développement du phénomène* »), points de rupture « *qui ont pour conséquences une réorientation de l'évolution du phénomène observé* » (Forgues B. et Vandangeon-Derumez I., 2003).

Le phénomène étant ici le processus de crise. Le séquencement chronologique nouveau obtenu permettra grâce à son analyse par la méthode séquentielle présentée ci-dessus de « d*éterminer si l'on peut dégager une séquence temporelle entre diverses actions. D'autre part il s'agit de vérifier si les processus sont aussi complexes que l'analyse qualitative le laisse penser ou si l'on peut identifier un chemin plus simple dans un même cas. Enfin, en regardant le nombre d'occurrences d'un même concept, on pourra analyser leur importance relative : les phases que l'on retrouve dans la littérature sont-elles toujours présentes ? Les trouve-t-on toujours dans le même ordre* ? » (Forgues B., 1993)

Tableau 28 : Résultats matriciels de la méthode séquentielle des Gamma

➔ 1. La matrice chronologique des occurrences

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-Genl	Res-Subi	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
INCENDIE ET CHOC	1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	5	2
OFFICIALISATION	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	4
GESTION CRISE	0	0	1	3	3	6	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
FATIGUE	0	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
RELANCE	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0

➔ 2. Calcul des P et Q

0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	X	4	3	3	2	0	2	5	1	3	2	0	5	6
8	8	4	X	38	53	16	7	16	37	7	23	16	0	50	67
5	5	1	22	X	20	10	1	10	22	4	14	10	0	26	31
12	12	5	65	53	X	24	8	24	57	11	35	24	0	71	96
0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	1	11	9	12	4	X	4	10	2	6	4	0	11	17
0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
3	3	0	9	6	6	6	0	6	X	0	6	6	0	15	6
1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	X	2	2	0	5	2
1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	0	X	2	0	5	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0
4	4	4	32	28	44	8	8	8	20	4	12	8	X	32	48
3	3	2	18	15	21	6	2	6	15	3	9	6	0	X	28
10	10	1	39	29	32	20	1	20	38	6	26	20	0	51	X

➔ 3. Calcul du Gamma et des scores de précédence et séparation.

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Aveu	N	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-accu	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	-0,25	1,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	0,43	0,71
Res-Reco	1,00	1,00	0,00	0,00	0,27	-0,10	1,00	-0,22	1,00	0,61	0,40	0,77	1,00	-1,00	0,47	0,26
Res-Diag	1,00	1,00	-0,50	-0,27	0,00	-0,45	1,00	-0,80	1,00	0,57	0,33	0,75	1,00	-1,00	0,27	0,03
Res-Norm	1,00	1,00	0,25	0,10	0,45	0,00	1,00	-0,20	1,00	0,81	0,69	0,89	1,00	-1,00	0,54	0,50
Res-Sens	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Evit	1,00	1,00	1,00	0,22	0,80	0,20	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	0,69	0,89
Res-GenI	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Subj	1,00	1,00	-1,00	-0,61	-0,57	-0,81	1,00	-1,00	1,00	0,00	-1,00	0,50	1,00	-1,00	0,00	-0,73
Res-GenR	1,00	1,00	-1,00	-0,40	-0,33	-0,70	1,00	-1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	-1,00	0,25	-0,50
Res-ActR	1,00	1,00	-1,00	-0,77	-0,75	-0,90	1,00	-1,00	1,00	-0,50	-1,00	0,00	1,00	-1,00	-0,29	-0,86
Res-ActD	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Deve	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Res-Aff	1,00	1,00	-0,43	-0,47	-0,27	-0,54	1,00	-0,69	1,00	0,00	-0,25	0,29	1,00	-1,00	0,00	-0,29
Res-Renf	1,00	1,00	-0,71	-0,26	-0,03	-0,50	1,00	-0,89	1,00	0,73	0,50	0,86	1,00	-1,00	0,29	0,00
Prédéc	0,92	0,92	-0,46	-0,40	-0,25	-0,50	0,92	-0,68	0,92	0,08	-0,15	0,19	0,92	-0,94	-0,08	-0,25

➔ 4. Tri par ordre croissant des scores de précédence :

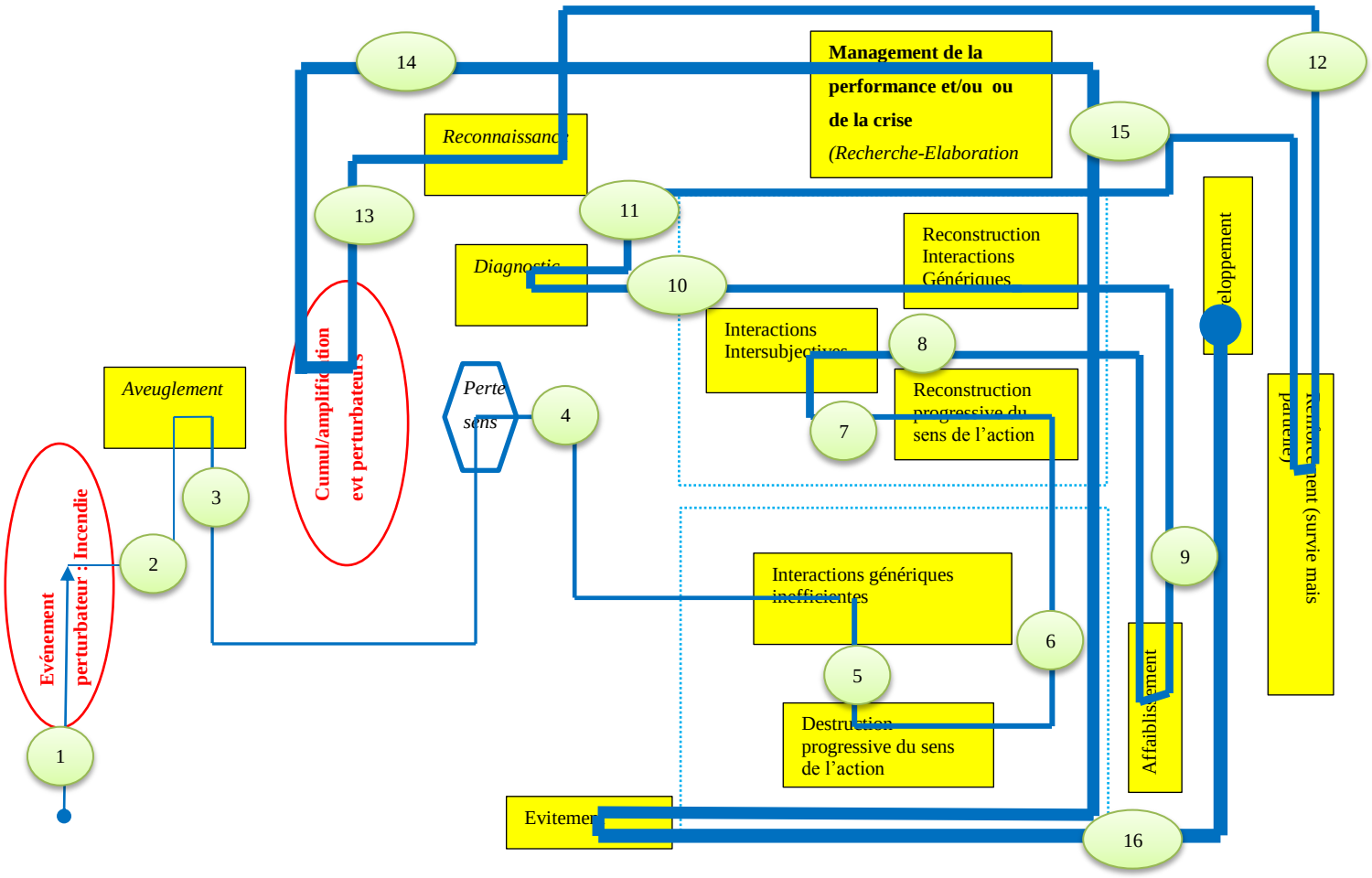
Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Sens	Res-GenI	Res-ActD	Res-ActR	Res-Subj	Res-Aff	Res-GenR	Res-Diag	Res-Renf	Res-Reco	Res-accu	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve
Freq	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	8,00	1,00	7,00	12,00	11,00	1,00	14,00	2,00	4,00
Prédéc	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,19	0,08	-0,08	-0,15	-0,25	-0,25	-0,40	-0,46	-0,50	-0,68	-0,94
Sépara	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,82	0,76	0,58	0,76	0,62	0,67	0,57	0,74	0,65	0,80	0,94

Ces résultats obtenus font ensuite l'objet également d'une interprétation de la trajectoire de résilience : *ce cas est riche et clair (séparabilité à cent pourcent) car l'ensemble des seize étapes ont été identifiées avec de fortes occurrences pour les étapes de renforcement de l'organisation, de reconnaissance de la situation et de la gestion normale ou de crise. Le processus commence par un évènement perturbateur, un aveuglement à celui-ci et par deux*

fois chronologiquement une perte de sens, puis l'on constate une perte de l'efficacité des interactions génériques et la destruction du sens de l'action. S'ensuit ensuite la reconstruction du sens de l'action, l'observation par trois fois d'interactions intersubjectives avant que de constater par huit fois l'affaiblissement de l'organisation…

Et enfin on synthétise graphiquement la trajectoire évaluée par la méthode séquentielle.

Figure 22 : Illustration trajectoire de résilience collective



Processus de résilience individuelle

L'analyse du processus de résilience individuelle se fera de manière classique par repérage et analyse des verbatim repérés par leur occurrence dans les matrices de codage du récit (en mettant en évidence les évènements du récit qui sont en liaison avec ce que nous avons défini dans notre cadre théorique).

Les facteurs de protection et de risque

Nous avons repris la matrice de codage des facteurs que l'on agrège de la façon suivante en cumulant les occurrences par grandes phases du récit (et par type d'influence : une matrice pour les influences négatives, une matrice pour les influences positives):

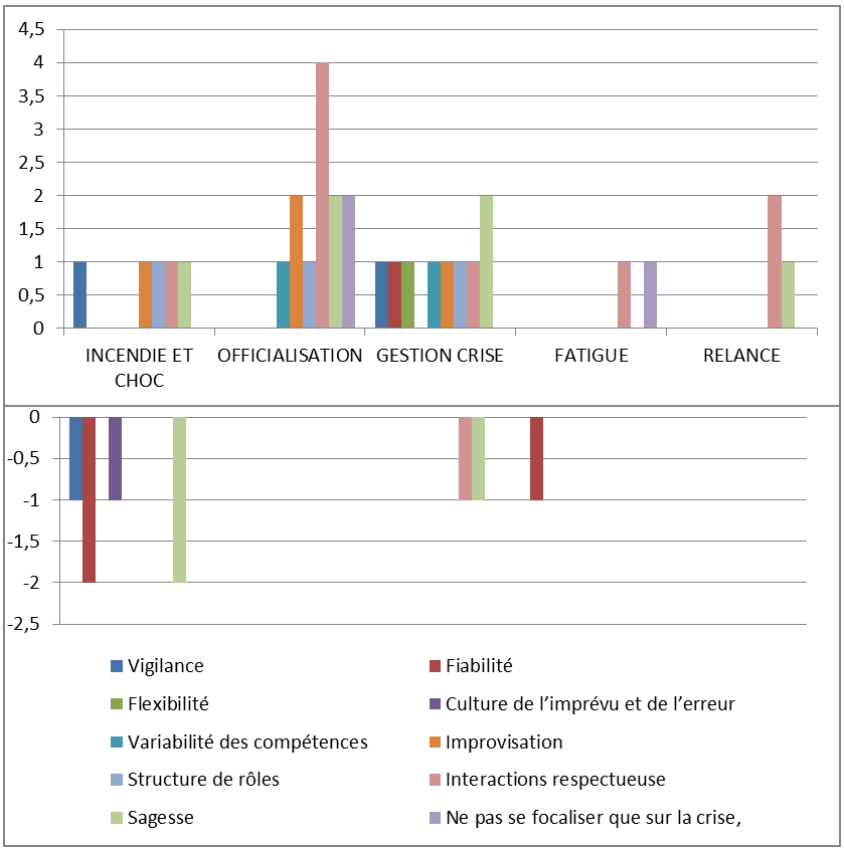
	Vigilance	Fiabilité	Flexibilité	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Variabilité des compétence	Improvisation	Structure de rôles	Interactions respectueuse	Sagesse	Ne pas se focaliser que sur la crise,
INCENDIE ET CHOC	-1	-2	0	-1	0	0	0	0	-2	0
OFFICIALISATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESTION CRISE	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0
FATIGUE	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
RELANCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Vigilance	Fiabilité	Flexibilité	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Variabilité des compétences	Improvisation	Structure de rôles	Interactions respectueuse	Sagesse	Ne pas se focaliser que sur la crise
INCENDIE ET CHOC	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0
OFFICIALISATION	0	0	0	0	1	2	1	4	2	2
GESTION CRISE	1	1	1	0	1	1	1	1	2	0
FATIGUE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
RELANCE	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0

L'analyse des fréquences des facteurs :

Ces matrices agrégées permettent diverses visualisations par analyse des fréquences des facteurs et des étapes du processus tel que le montre le graphe ci-dessous

Figure 23 : Diverses illustrations graphiques des occurrences



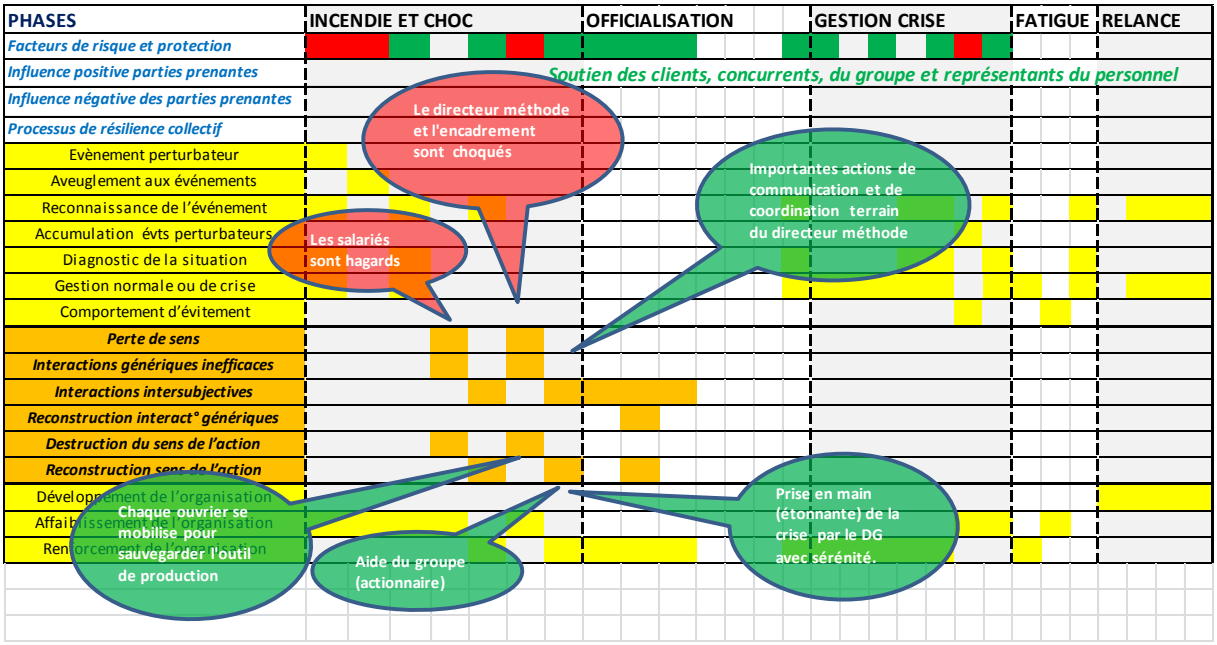
Nous utilisons ensuite ces analyses de fréquences pour nous aider dans les analyses qualitatives du poids de l'influence des facteurs de protection et de risque sur les trajectoires de résilience pour chacun de nos cas.

L'influence des parties prenantes

L'étude des parties prenantes et de leur influence sur les processus se fera comme l'analyse qualitative du processus de résilience individuel par repérage et analyse des verbatim repérés dans les matrices de codage du récit.

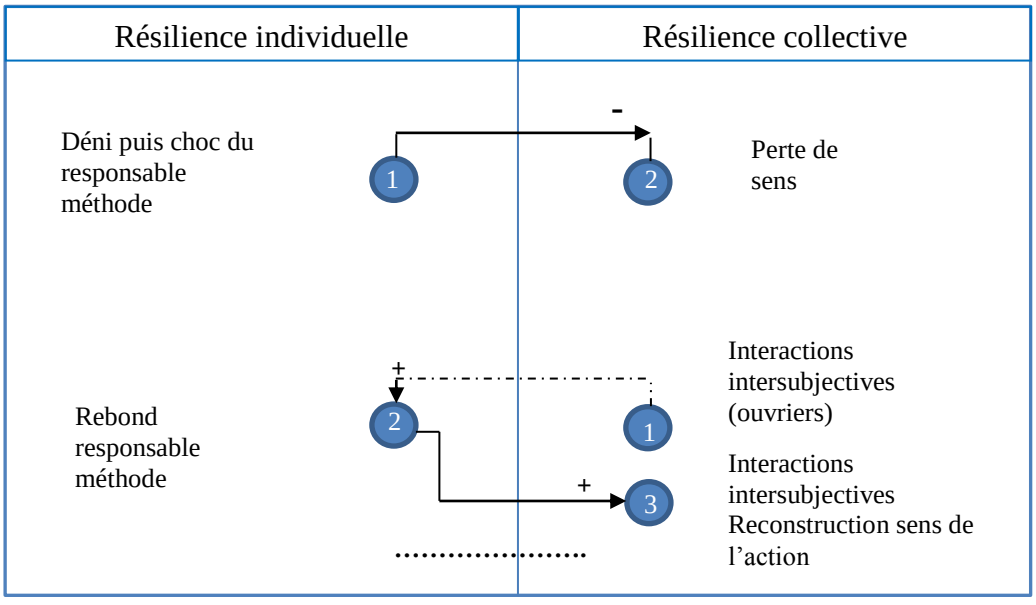
Les interactions entre les processus de résilience, les facteurs de protection et les parties prenantes

Pour mettre en évidence ces interactions, nous avons utilisé la technique de représentation diagramme de Gantt qui nous permet de voir conjointement l'évolution de nos catégories dans le temps et de symboliser leurs interactions comme l'illustre le schéma ci-dessous



Ce qui figure en vert symbolise une influence positive pour la résilience organisationnelle et en rouge une influence négative. Le schéma suivant symbolise les relations d'importance entre les processus de résilience individuelle et les processus de résilience collective ayant une influence sur l'efficacité de la résilience organisationnelle

Figure 24 : Illustration C2-Fo Interactions processus de résilience



Cette représentation graphique est inspirée de la modélisation systémique et plus particulièrement des boucles de régulations. (Donnadieu G. et Karsky M., 2002). L'interprétation en est la suivante :

Les interrelations se lisent de haut en bas et en suivant la numérotation des nœuds du réseau (ce qui correspond à l'ordre chronologique rencontré dans l'étude du cas). Pour ce qui concerne les signes : un signe + signifie que la relation influence positivement la résilience organisationnelle (cercle vertueux pour la résilience) et un signe – l'influence négativement (cercle vicieux).

2.7. Etape 7 : Elaboration et vérification des conclusions

Cette partie fera l'objet d'un résumé de la résilience organisationnelle (individuelle et collective) observée sur chacun des cas en récapitulant les similarités rencontrées et leurs différences et en évaluant pour chaque cas l'efficacité de celle-ci de la valeur nulle à la valeur très grande.

La synthèse des processus de résilience collective sur les 7 cas sera obtenue par un calcul de moyennes et d'écarts type de chaque étape du processus pour essayer de dégager une trajectoire « moyenne type » de la séquentialité du processus.

3. Validité de la recherche

« *La qualité d'une recherche qualitative s'évalue selon trois critères : la validité interne, la fidélité et la validité externe* » (Wacheux F., 1996). Cette évaluation traduit en partie la rigueur et la valeur scientifique associées à ce travail de recherche.

Validité Interne :

La validité interne d'un instrument de recherche concerne « *sa capacité à mesurer réellement et complétement ce qu'il est censé mesurer* » (Aktouf O., 1987[126]). Cette validité doit d'abord porter sur la pertinence des analyses de données.

Nous pensons correcte la validité interne de notre recherche par le fait :

- que nos cas ont été choisis après une importante revue théorique sur le concept de résilience qui nous a permis de dégager les critères qui garantissent la pertinence des terrains d'études : crise traumatique, chaos, épisode cosmologique, perte de sens … ;
- que nos récits ont été enregistrés et, une fois retranscrits et restructurés, envoyés aux interviewés pour validation ou amendement ;
- qu'à chaque fois que cela nous était possible, plusieurs personnes ont été interviewées pour un même cas ;
- que nos analyses ont porté sur plusieurs cas permettant l'enrichissement des observations tant au niveau des similarités que des singularités.

Mais ces analyses peuvent également être jugées fragiles de par le fait :
- que les sources de données à caractère unique (le récit) limitent les possibilités de croisement/recoupement d'informations ;
- que la nature des relations telles que déjà énoncées (interventionnisme dans certains cas…) entre le chercheur et le terrain est susceptible de fausser l'analyse des données. Mais cela

[126] Aktouf O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Les presses de l'Université du Québec, Québec, 231 p., 1987.

n'est pas pour nous un critère d'évaluation qui fait sens dans notre projet de connaissance et dans le cadre de notre posture énoncée, comme nous nous en sommes déjà exprimés.

La fidélité :

La création des connaissances dans cette recherche, le projet de recherche, la méthodologie de recherche, la posture épistémologique ont été décrits dans le détail afin d'en permettre la reproduction éventuelle pour des travaux futurs voulant aller plus loin dans cette compréhension du processus de résilience organisationnelle.

La validité externe :

Il s'agit ici de juger du caractère de généralisation statistique des résultats de cette recherche. Nous nous situons dans ce travail dans un objectif de compréhension et de description d'un concept et de fonctionnements plutôt que dans un objectif d'explication et de réplication possible. Notre projet n'a ici cette ambition et nous laissons à d'autres ou à plus tard ce travail de généralisation sur les fonctionnements de la résilience organisationnelle (mais nous restons prudents sur les investissements à réellement y consacrer pour cela) : « *En gestion comme dans tout domaine scientifique les théories et les modèles ont une durée de vie limitée… et en sciences de gestion, les résultats sont rarement décontextualisables au-delà d'une certaine limite. »* (David A., 2000).

Cette généralisation que nous ne traiterons pas n'en traduit pas moins l'intérêt que nous portons aux travaux de recherche généralisables pour l'utilité qu'ont ceux-ci pour les managers en entreprise. La connaissance proposée ici devrait toutefois leur permettre d'améliorer leurs capacités à réagir mieux et plus vite à des situations devenant de plus en plus ambigües. Et cela en leur permettant de mieux comprendre les contextes situationnels dans lesquels se situent leurs décisions et actions du moment et qui se doivent d'être différentes en période de crise et en période de croissance.

En fait nous avons surtout travaillé la validité interne de nos résultats et peu leur validité externe mais comme cela semble souvent être la règle : « *En effet dans de nombreuses recherches, c'est la validité interne qui est prioritaire, la validité externe n'étant que secondaire, l'objectif étant d'abord d'établir des résultats fiables sur l'échantillon étudié avant d'essayer de les généraliser » (*Royer I. et Zarlowski P., 2003).

4. Synthèse du design méthodologique

On obtient donc la synthèse suivante en ce qui concerne notre design méthodologique :

Tableau 29 : Synthèse du design méthodologique

Posture Epistémologique	Posture interprétativiste basée sur un projet de connaissance et de description de la résilience organisationnelle
Démarche méthodologique	Démarche abductive. Aller et retour entre la théorie et les terrains pour 2 cas sur les 7.
Type d'analyses	Etude de cas multiples Analyses de données de type Qualitatives et Quantitatives
Source de données	Données primaires uniques (Interviews dirigeants /responsables) De 1 à 2 personnes par cas
Méthode d'analyses Qualitatives	Technique du récit de vie Analyse qualitative processuelle des occurrences
Résultats analyses Qualitatives	1. Récit de vie restructuré 2. Description qualitative des processus de résilience individuelle et collective (séquences d'étapes, facteurs de protection et de risque, influence des parties prenantes)
Méthodes d'analyses Quantitatives	Méthode des fréquences Méthode séquentielles
Résultats analyses Quantitatives	3. Processus de résilience collective : graphiques de phases (étapes regroupées et facteurs) 4. Processus de résilience collective : séquencement et degré de séparation des étapes 5. Description graphique de la trajectoire de résilience collective (chemin) 6. Evaluation de l'efficacité de la résilience organisationnelle et comparatif des 7 cas 7. Liens dans le temps entre nos différentes catégories conceptuelles (processus, parties prenantes, facteurs)
Validité interne	Assez forte : cohérence épistémologique, 7 études de cas, double interview recherché, double codage personnel des données recueillies, résultats issus d'un mixte de méthodes d'analyses qualitatives et quantitatives des données.
Validité externe	Faible
Fidélité	Forte

C'est avec cette instrumentalisation méthodologique que nous sommes retournés sur nos terrains. Les différents cas analysés sont présentés dans le prochain chapitre et leurs résultats dans celui qui le suit.

- CHAPITRE 4 - ANALYSE DES CAS

1. Analyse des cas

Ce chapitre présente les résultats des analyses qualitatives et quantitatives de nos sept cas à partir des différents récits recueillis.

Trois de ces sept entreprises ont accepté de nous laisser publier sans contrainte leurs témoignages de manière intégrale (en nous demandant de transformer dans certains cas les noms des autres sociétés nommées et le nom des personnes également).

Ainsi, nous avons-nous pu fournir dans le détail les matrices de codage de ces trois récits (annexe 9) nous ayant permis d'aboutir aux matrices agrégées qui sont à la base des différentes analyses quantitatives qui figurent dans les restitutions ci-après.

1.1. Le cas C1-TH

Résumé de l'Etude de cas :

Cette société de service informatique, spécialisée dans le monde de l'habillement et de la distribution en magasin, commercialise deux offres principalement. Elle édite et distribue un logiciel de vente en magasin et un progiciel intégré d'achat et de distribution. L'entreprise, qui a signé un partenariat d'exclusivité de commercialisation d'une nouvelle offre verticale dédiée au monde de la distribution et de la mode avec l'éditeur mondial JD Edwards, se trouve bloquée dans son développement par l'OPA réalisée par Oracle sur JD Edwards. Ces tractations durent et gèlent tous les projets de développements envisagés. La société rentre alors en crise par manque de trésorerie faute d'avoir su se diversifier à temps au niveau stratégique. Son degré d'endettement pousse deux des principaux dirigeants à convaincre le PDG de mettre la société en liquidation judiciaire. Ceux-ci après de nombreuses négociations avec le liquidateur judiciaire réussiront à racheter une partie des activités de la société. L'ancien PDG lourdement endetté à titre personnel vit une difficile période psychologiquement mais il sera aidé par les deux repreneurs pour repartir sur d'autres projets. Après quelques années, la nouvelle société reprise en partie fait des bénéfices et continue à se développer et notamment sur l'activité de conseil auprès d'Oracle.

Société	**Activité**	**Taille**	**Durée crise**	**Crise rencontrée**	**Sortie de crise**
C1-Th	Prestataire informatique solutions pour le secteur mode (Créé en 1991)	15 Pers.	4 ans	Défaut aggravé de trésorerie, liquidation judiciaire fin 2008	Rachat partiel de l'entreprise et relance réussie sur une partie des activités, résultats en hausse depuis.

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C1-Th	- Directeur technique service/PDG repreneur - Directeur Technique développement produit/Second repreneur	Mars 2010	O

2.2.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 25 : C1-Th Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
ACCUMULATION	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0
RECONNAISSANCE	0	0	2	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0
DEPRESSION	0	0	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0	2	0	4	1
LIQUIDATION	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1
REDRESSEMENT	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	2	0	0	1	4

Gamma	Res-Pertu	Res-Deve	Res-Aveu	Res-accu	Res-Evit	Res-Diag	Res-Aff	Res-GenI	Res-ActD	Res-Sens	Res-Norm	Res-Reco	Res-Renf	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR
Freq	0	1	1	6	5	5	13	1	3	3	7	2	6	3	2	2
Prédéc	NC	0,93	0,93	0,54	0,45	0,34	0,21	0,18	-0,11	-0,11	-0,17	-0,20	-0,46	-0,92	-0,92	-0,92
Sépara	NC	0,93	0,93	0,81	0,77	0,65	0,64	0,83	0,71	0,71	0,65	0,73	0,86	0,92	0,92	0,92

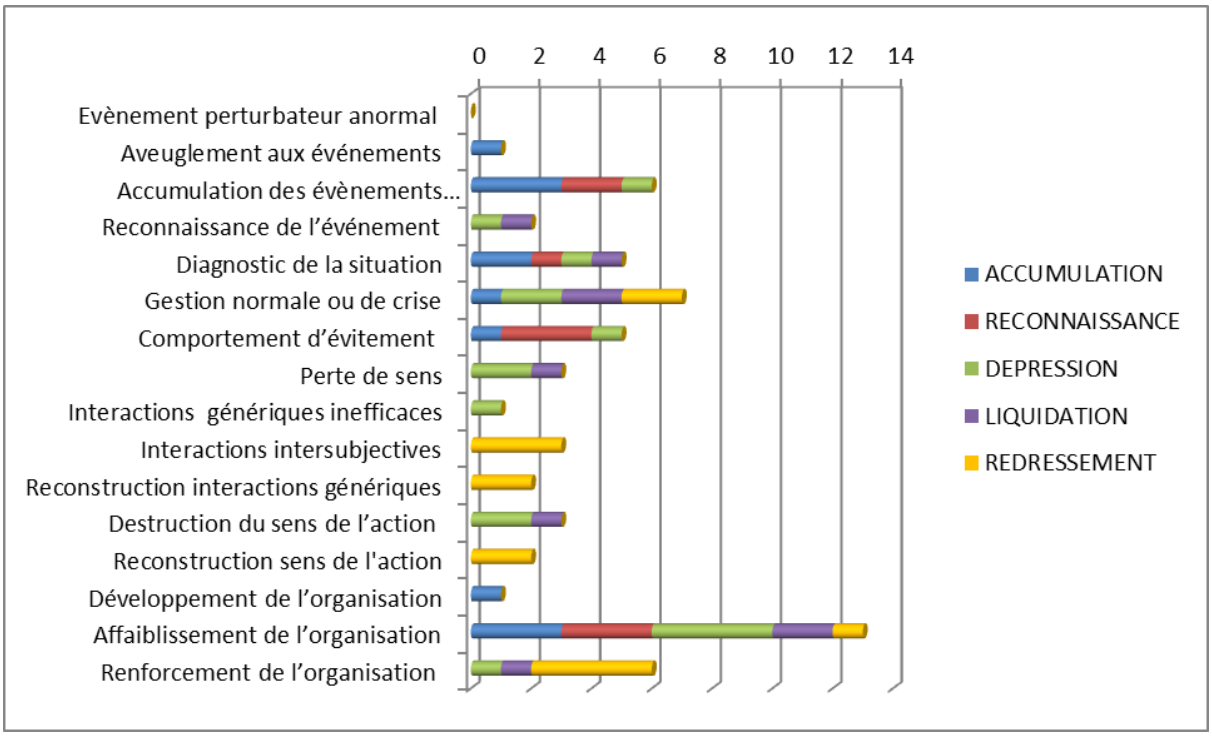
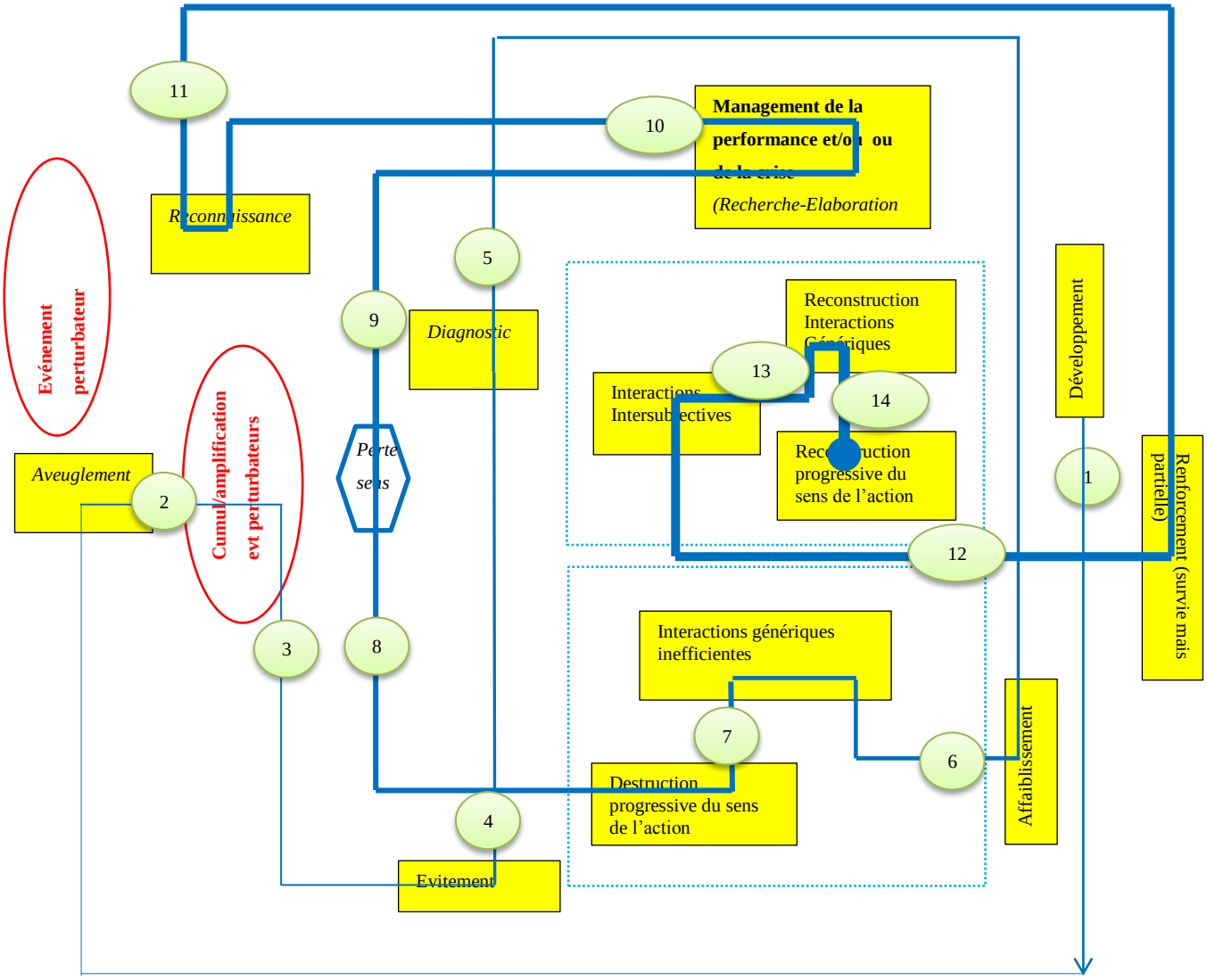


Figure 26 : C1-Th Trajectoire de la résilience collective



Ce cas met bien en évidence un affaiblissement perçu constant de l'organisation à hauteur de trois occurrences en moyenne sur les phases d'ACCUMULATION, de RECONNAISSANCE, de DEPRESSION, et de LIQUIDATION avant de voir un développement nouveau de celle-ci dans la dernière phase de REDRESSEMENT. On note également une accumulation forte d'évènements perturbateurs en début de processus sur les phases d'ACCUMULATION et de RECONNAISSANCE. De nombreux évitements sont observés dans la phase de RECONNAISSANCE et la perte de sens est observée par deux fois dans la phase de DEPRESSION. L'occurrence la plus observée juste derrière celle de l'affaiblissement (treize fois) est la gestion normale ou de crise (par sept fois).

Le processus démarre par le développement et l'aveuglement à la situation avant que ne s'accumulent les évènements perturbateurs. L'organisation évite cinq évènements perturbateurs importants et, quand bien même celle-ci réalise ensuite quelques diagnostics de la situation, l'organisation s'affaiblit progressivement. Les interactions génériques ont été identifiées au moins une fois comme inefficaces ainsi que la destruction du sens de l'action. La perte de sens est ensuite remarquée par trois fois. On observe ensuite dans le récit la « gestion normale ou de la crise », la reconnaissance des évènements et le renforcement partiel de l'organisation. Les interactions intersubjectives suivies de la reconstruction des interactions génériques donnent lieu à la reconstruction du sens de l'action, étapes qui terminent le processus.

« *Et la vraie prise de conscience collective, je pense qu'elle s'est opérée d'abord à la réception de la lettre de licenciement de tous les salariés reçue de la part du liquidateur pour commencer et puis à une convocation qui était jointe pour entretien collectif chez le liquidateur. 20 personnes dans une pièce avec un liquidateur au milieu qui n'en a rien à faire bien sûr et qui est là pour te dire des choses très désagréables… et ça se passe comme ça donc un certain malaise on va dire ressenti par chacun d'entre nous.* ». La réalité d'une situation d'entreprise qui s'est dégradée continuellement depuis plusieurs années apparaît comme une réalité à tous seulement le jour de la liquidation. Personne en dehors des deux repreneurs n'y était préparé. La société vivait effectivement en procédure de redressement judiciaire depuis une dizaine d'années, le personnel s'y était habitué et la réelle gravité grandissante de la situation avait été bien cachée par le PDG. Mais le cumul d'un marché informatique de plus en plus difficile et de ce contrat avec JDE bloqué par l'OPA d'Oracle a définitivement fait sombrer l'entreprise dans une crise de trésorerie dont elle ne pouvait plus se sortir. Heureusement que la volonté du numéro 2 de l'entreprise, le directeur des services et dans une moindre mesure le directeur de l'offre logiciel magasin, tous deux déterminés à ne pas vouloir voir se terminer l'histoire de la société si brusquement, a permis à une partie de l'organisation de survivre suite au rachat d'une des deux activités. L'entreprise a pu rebondir après avoir revu la structure de l'organisation (seule une partie des équipes a été reprise), et grâce à une stratégie recadrée (plus de course aux gros clients et d'investissements lourds sur de gros appels d'offres, mais des petites affaires sûres et de la facturation de prestations de

service). La prudence et une grande réalité économique de la gestion de l'entreprise guidera le nouveau management de l'entreprise après rachat.

Un phase nouvelle apparait dans ce cas au niveau du processus de résilience collective à savoir la phase de deuil qui a permis la mise en liquidation judiciaire de l'entreprise par l'équipe dirigeante et cela malgré les réticences du PDG qui, lui, n'a jamais accepté de faire ce deuil de son côté. Cette acceptation a permis la renaissance d'une partie de l'entreprise et la cession des activités les moins rentables. Une fois admis que l'entreprise telle qu'organisée et managée n'avait plus d'avenir et qu'il fallait tourner la page, les deux futurs repreneurs ont pu imaginer alors un nouveau scénario aboutissant à la reprise d'une partie des activités à titre personnel mais cette fois-ci en assumant la présidence directe de l'entreprise. Le deuil des anciens projets entrepreneuriaux a finalement permis la naissance de ces nouveaux projets et a remis en mouvement de manière constructive nos deux dirigeants interviewés.

Résultats analyse résilience individuelle

Ce récit est riche en matière de résilience individuelle observée. On a d'abord noté celle vécue par le numéro 2 de la société (directeur des services) avant la crise financière et qui deviendra, après rachat, le nouveau chef d'entreprise. Celui-ci perd effectivement de manière tragique son frère ainé qui s'est suicidé et il s'en veut de ne pas l'avoir pressenti. Sa protection psychologique de l'époque a été de se vouer corps et âme à son travail, ce qui lui a valu toute la considération et la confiance du PDG d'alors. Mais un second évènement dramatique le frappe quelques années après. Son jeune frère est atteint d'un cancer des poumons et ses jours sont alors comptés. Le directeur des services a là une attitude inverse à la première, il prend du recul avec l'entreprise pour passer le maximum de temps avec la famille de son frère malade. Du coup il ne voit pas l'entreprise creuser petit à petit son trou financièrement et lorsqu'il s'en aperçoit, il est trop tard. C'est à ce moment-là qu'il prend conscience de sa propre situation et décide de ne pas l'accepter et de se faire aider : « *Et moi je n'étais absolument pas en mesure de réagir là et comme je le disais, c'était à cette époque que j'ai ressenti le besoin de voir quelqu'un pour me faire aider car ça faisait vraiment beaucoup : à la fois de m'occuper de mon frère, essayer de le réconforter comme je pouvais et m'occuper du business qui partait à la dérive. Je ne m'en sortais vraiment plus et je sentais que j'allais*

péter un câble. ». Il décide ensuite de se battre et de reprendre une partie de la société lorsque celle-ci est mise en liquidation judiciaire. Il favorise également l'adoption de l'offre JDE par Oracle après le rachat (pour permettre au PDG très endetté personnellement de vendre des services de consulting en freelance, le protégeant ainsi d'une faillite personnelle). Il n'aura de cesse de se battre pour convaincre le liquidateur du bienfondé de son offre de rachat et il se bat encore aujourd'hui pour développer l'entreprise.

Cette reprise de l'entreprise a été très certainement son projet de résilience personnelle : « *voilà on a vécu des trucs ensemble avec P. qu'était presque parfait. On a presque réussi, vraiment, on peut se dire qu'on n'était pas loin mais bon on n'a pas réussi. Maintenant quand tu regardes en arrière, c'est un peu bête de tout laisser tomber et de se dire que tout ça n'a servi à rien. Donc c'est aussi ma seconde motivation, c'est de dire, toute cette histoire de la société n'a pas servi à rien. Il y a quelque part deux trucs qui se croisent en fait je ne vais pas laisser tomber P., ni la société* ».

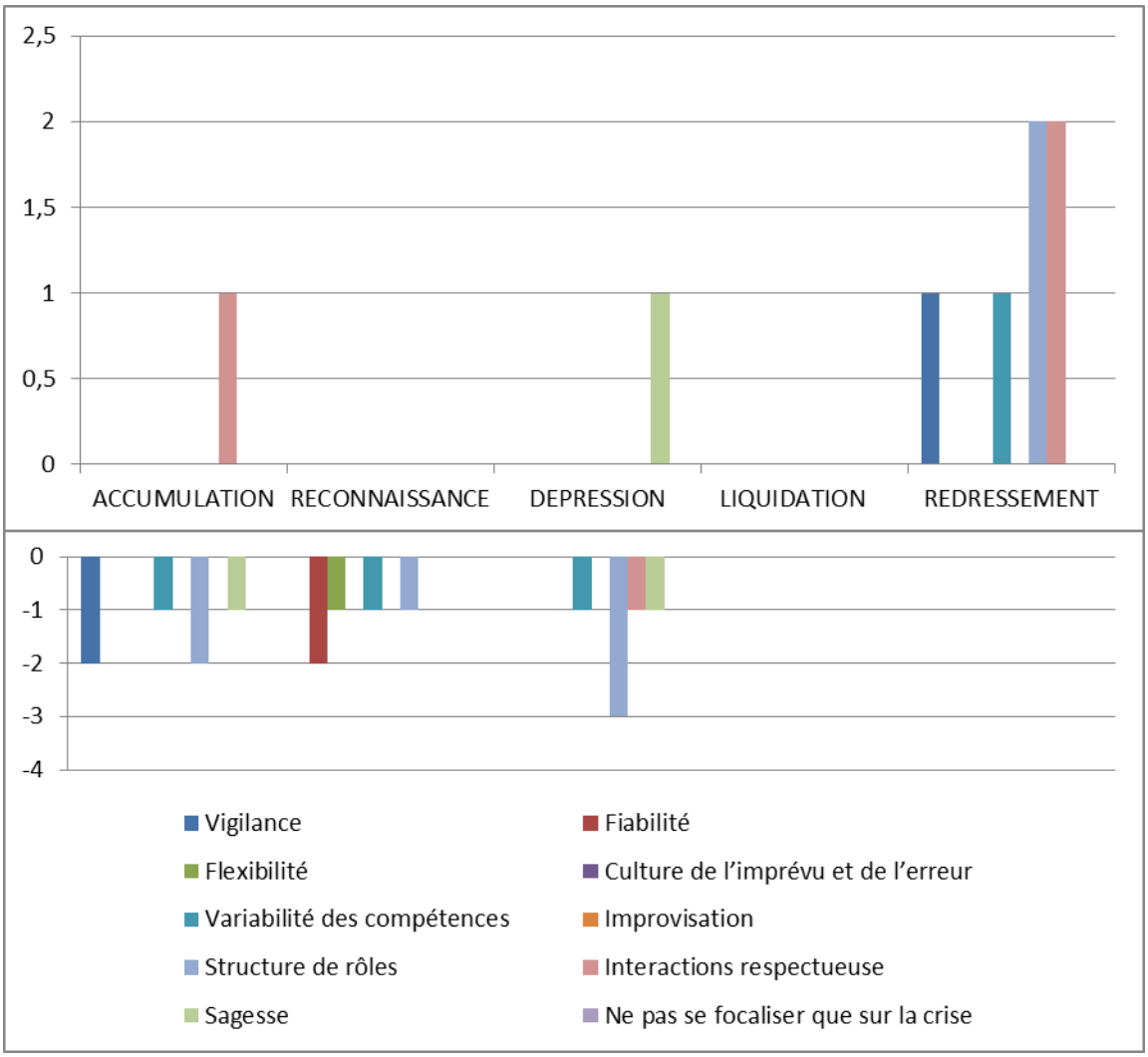
La seconde trajectoire de résilience observée est celle du PDG avant la reprise qui n'a pas su accepter la réalité de ce contrat avec Oracle qui ne venait pas (et qui avait peu de chance de se signer assez vite par rapport au déficit de trésorerie qui s'aggravait). Ce déni l'a empêché de prendre les mesures qui s'imposaient à savoir diminuer les équipes pour baisser les frais ou bien aussi tenter une diversification stratégique. La situation, et notamment sa situation personnelle (prêts importants contactés lors de l'augmentation de capital) s'aggravant de jour en jour, il n'a pas su faire face et rebondir et il n'a pas su résister à la dépression. Dépression qui l'a même empêché de réaliser les prestations de consulting négociées par le nouveau repreneur avec la société Oracle.

2.2.1. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Structure de rôles	Variabilité des compétences	Interactions respectueuse	Vigilance	Sagesse	Fiabilité	Flexibilité	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Improvisation	Ne pas se focaliser que sur la crise
Influence -	-6	-3	-1	-2	-2	-2	-1	0	0	0
Infulence +	2	1	3	1	1	0	0	0	0	0
TOTAL	8	4	4	3	3	2	1	0	0	0

Répartition pas phases dans le récit :



L'essentiels des influences négatives des facteurs se retrouvent dans les trois premières phases que sont l'ACCUMULATION, la RECONNAISSANCE, la DEPRESSION de manière répartie entre une et deux fois sur sept des dix facteurs (les facteurs « culture de l'imprévu et de l'erreur », « improvisation » et « ne pas se focaliser sur la crise » n'ont pas été observés une seule fois) et jusqu'à trois fois en moyenne pour le facteur « maintien de la structure de rôle » le plus souvent identifié sur la période. La sortie de crise à travers la phase REDRESSEMENT a vu s'exprimer positivement par deux fois les facteurs « interaction respectueuse » et « maintien de la structure de rôle » et par une fois les facteurs « vigilance » et « variabilité des compétences ».

L'habitude acquise par l'entreprise à savoir surmonter depuis plusieurs années les difficultés de trésorerie rencontrées explique ce manque de **vigilance** et un certain déni des dirigeants

vis-à-vis de ces situations. Déni qui les a certainement empêchés de voir augmenter progressivement, mais de manière irréversible. L'endettement de la société. Ne pas avoir le courage managérial de licencier une partie des équipes avant la liquidation pour diminuer les frais traduit de la part du management un certain manque de **sagesse**.

Il n'y a personne pour remplacer le directeur des services lorsque celui-ci connaît des problèmes personnels avec ses deux frères. De même lorsque l'activité de service autour de la solution verticale JDE se trouve arrêtée à cause de l'OPA d'Oracle, les clients n'osant plus investir sur une solution devenant douteuse en termes de pérennité, les tentatives de transferts de personnel vers l'autre activité (informatique magasin) ne débouchent sur rien. Ces éléments traduisent la faible **variabilité des compétences** qui provoque de plus une dilution progressive de la **structure de rôles** (la direction, les expertises techniques...).

Le fort développement des relations entre chacun des dirigeants de la société qui feront que les numéros 2 et 3 n'accepteront pas de laisser dépérir le PDG, quand bien même ceux-ci décident d'assumer la dure décision de le destituer de sa responsabilité de dirigeant d'entreprise, illustre la manifestation **d'interactions respectueuses** dans l'entreprise. Cette solidarité a été un élément déterminant pour que l'entreprise ne disparaisse pas entièrement et définitivement mais puisse imaginer revivre progressivement grâce à ce rachat partiel.

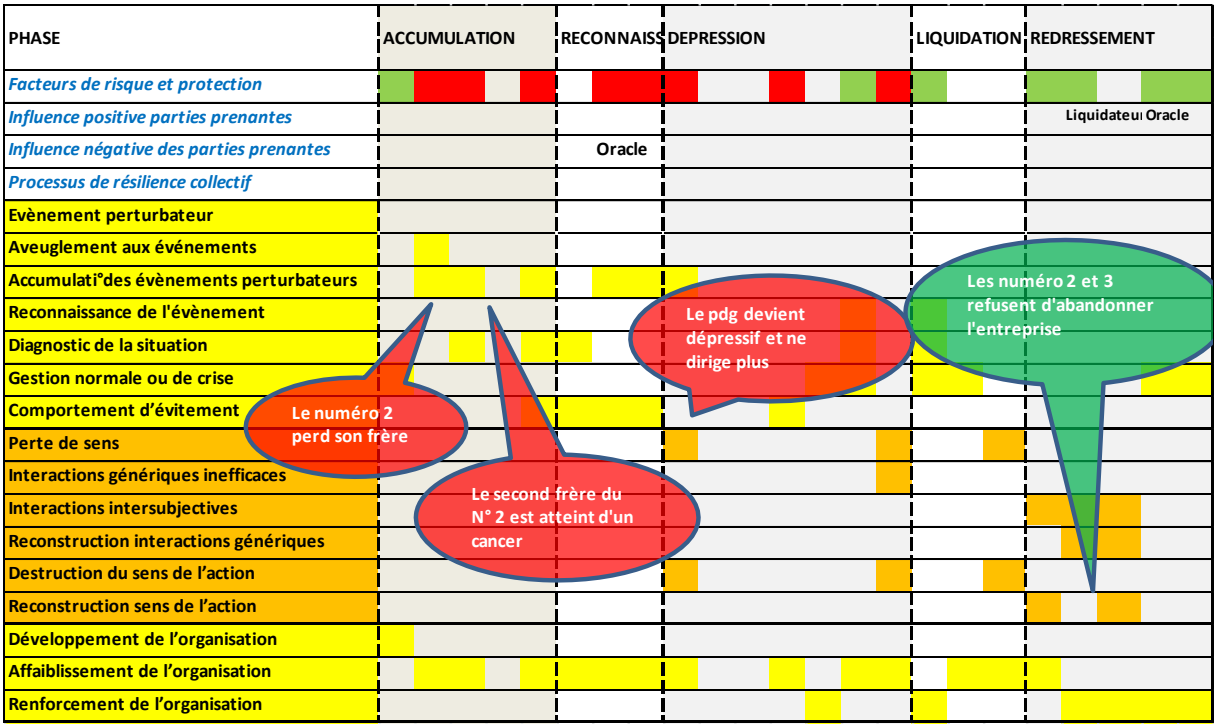
2.2.2. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

La première partie prenante institutionnelle identifiée dans le récit est le liquidateur judiciaire. Celui-ci a favorisé les deux repreneurs dans leur projet de reprise car il a également vu son intérêt personnel à la transaction. En effet, il a pu négocier à bon prix avec la société Oracle la reprise du logiciel magasin développé par l'entreprise depuis plusieurs années. Aider les deux repreneurs à racheter une partie de l'entreprise liquidée était aussi la garantie pour le liquidateur de pouvoir argumenter auprès d'Oracle la possible poursuite des transferts de connaissance du logiciel vers les équipes Oracle avec les repreneurs (qui étaient les seuls à la posséder). Cet argument a bien eu son importance puisque les repreneurs ont depuis signé de nombreuses prestations avec Oracle. Ils ont même obtenu d'Oracle l'exclusivité de

distribution et d'intégration de la solution pour la zone Europe. Ici la partie prenante économique aura d'abord eu une influence négative puis une influence positive.

La seconde partie prenante économique est l'un des plus gros clients de C1-Th qui ne l'a pas laissé tomber après avoir appris ses difficultés. Ce client clé a pris le risque de voir son fournisseur disparaître du jour au lendemain alors que celui-ci était le seul à pouvoir lui fournir le service d'assistance pour l'utilisation des logiciels supports de ses activités stratégiques (commerce retail).

2.2.3. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective ?*



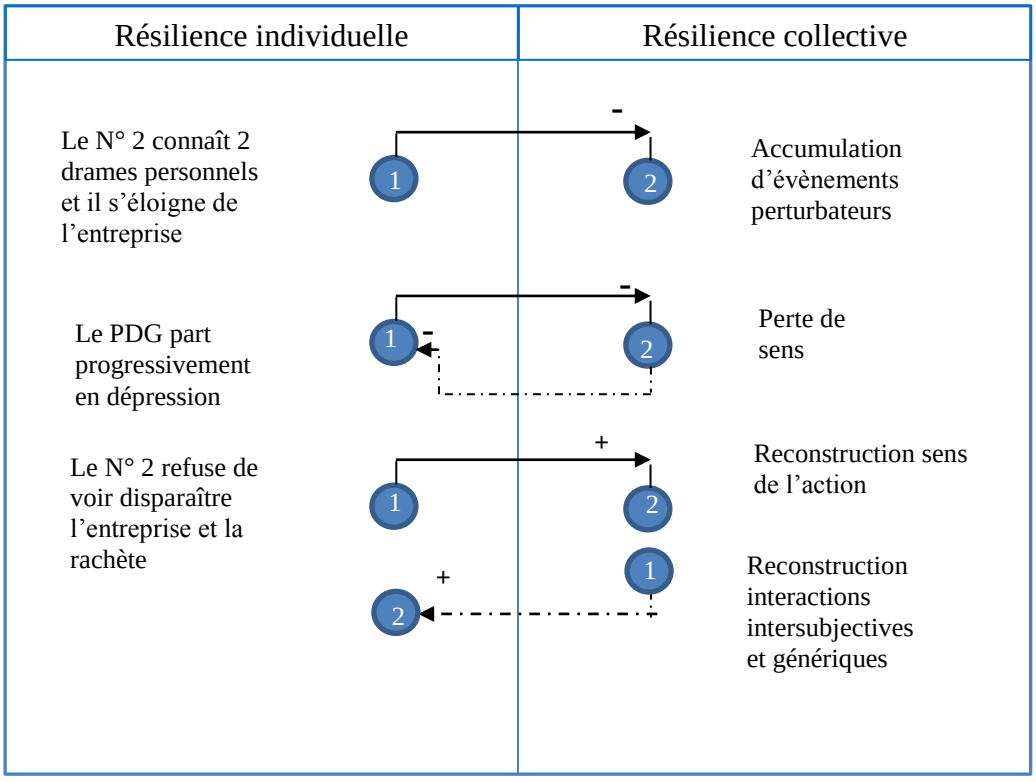
La résilience individuelle d'un des deux repreneurs est jugée très grande et a pesé pour l'essentiel dans la résilience de l'organisation, alors que celle du PDG (qui n'a pas supporté la difficulté des évènements, la dure réalité de l'échec et qui a connu une grave période de dépression) est considérée comme **faible** au regard de la résilience de l'organisation. La

résilience collective est plutôt d'intensité **grande** puisque la trajectoire du processus identifie bien les passages par les étapes de perte de sens, d'interactions intersubjectives et de reconstruction du sens de l'action avec un renforcement constaté de l'organisation mais avec un développement non encore confirmé. L'efficacité de la résilience organisationnelle résultante est donc jugée comme ***grande*** pour ce cas.

On note dans ce cas C1-TH que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective ayant permis d'observer cette grande efficacité de la résilience organisationnelle se situe dans le refus par les deux dirigeants d'admettre la disparition de l'organisation. Cette volonté intervient après que le collectif comprenne la situation puis les conséquences de la liquidation (perte de sens). Les deux dirigeants décident de se battre pour reprendre une partie de l'entreprise (reconstruction du sens de l'action puis gestion de crise). On note également en synthèse de ce cas que le PDG fait longtemps preuve de déni des situations difficiles rencontrées, et cela finalement jusqu'à s'éloigner progressivement de l'entreprise et des responsabilités à assumer. On ne sait pas si cela a été suffisant pour qu'il se préserve lui-même finalement. On peut aussi noter que le projet de reprise et reconstruction de l'entreprise a aidé la résilience individuelle du numéro 2.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 27 : C1-Th Interactions processus de résilience



1.2.Le cas C2-FO

Résumé de l'Etude de cas :

Cette entreprise est un sous-traitant clé du secteur automobile et fabrique l'une de leurs pièces essentielles. Elle fait partie d'un groupe international possédant plusieurs usines de même type. L'entreprise est victime d'un important incendie qui détruit pour partie son outil de production. L'usine se trouve dans l'incapacité de produire la moindre pièce durant deux mois. Les processus de fabrication dans le secteur automobile étant basés sur le juste à temps, les stocks ne suffiront pas à alimenter la demande durant la période et c'est alors plus de 100 000 personnes dans la chaîne de production globale qui se retrouvent menacées de chômage partiel. L'entreprise (une fois le choc passé du constat de l'ampleur des dégâts) se réorganise et grâce à la solidarité de son environnement peut reprendre la production de cette pièce essentielle en envoyant son personnel et ses experts dans les différentes usines du groupe mais aussi concurrentes. Ceux-ci prêtent une partie de leurs chaînes de production pour fabriquer ces pièces le temps que se fassent les réparations nécessaires à la remise en état des installations détruites. Alors que chacun : ouvrier, direction, client, fournisseur a su faire preuve de compréhension et de collaboration sans compter pour aider l'usine à sortir au plus vite de cette crise, dès que la production a repris, les conflits sociaux et économiques ont également repris. Et cela comme si rien ne s'était passé, chacun essayant de retrouver sa situation d'avant la crise. L'entreprise a cependant conforté ses positions vis-à-vis de ses clients en ayant démontré sa capacité à résoudre sans dommage pour eux une crise importante.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C2-Fo	Fonderie fabrication de pièces automobile faisant partie d'un grand groupe (Créée en 2001)	Plus de 600 Pers.	1 mois	Incendie ayant arrêté l'outil de production (flux tendu avec les constructeurs automobiles) plus de 3 semaines consécutives en janvier 2005	Démultiplication des solutions trouvées pour livrer le client durant les réparations grâce au réseau relationnel (prêt chaîne de production d'autres fonderies du groupe et concurrentes, gestion de crise multi-site, exercice de leadership de deux responsables).

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C2-Fo	- Directeur méthode	Juin 2010	O

NB : La matrice de codage détaillé est fournie en annexe 9

2.3.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 28 : C2-FO Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
INCENDIE ET CHOC	1	1	3	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	5	2
OFFICIALISATION	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	4
GESTION CRISE	0	0	3	1	3	6	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
FATIGUE	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
RELANCE	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Sens	Res-GenI	Res-ActD	Res-ActR	Res-Subj	Res-Aff	Res-GenR	Res-Diag	Res-Renf	Res-Reco	Res-accu	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve
Freq	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	8,00	1,00	7,00	12,00	11,00	1,00	14,00	2,00	4,00
Prédéc	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,19	0,08	-0,08	-0,15	-0,25	-0,25	-0,40	-0,46	-0,50	-0,68	-0,94
Sépara	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,82	0,76	0,58	0,76	0,62	0,67	0,57	0,74	0,65	0,80	0,94

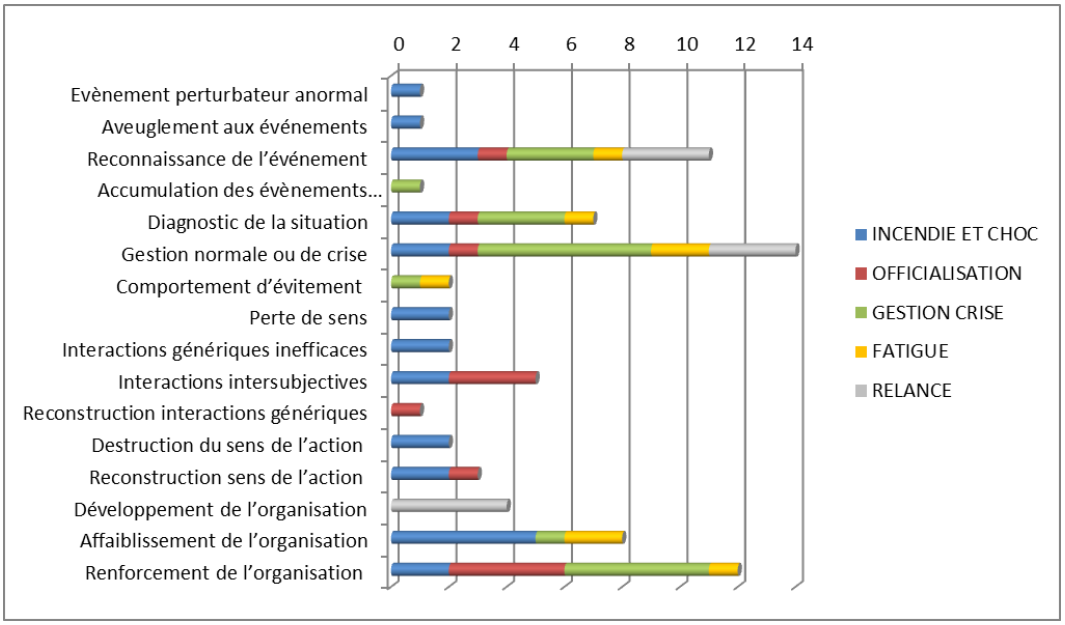
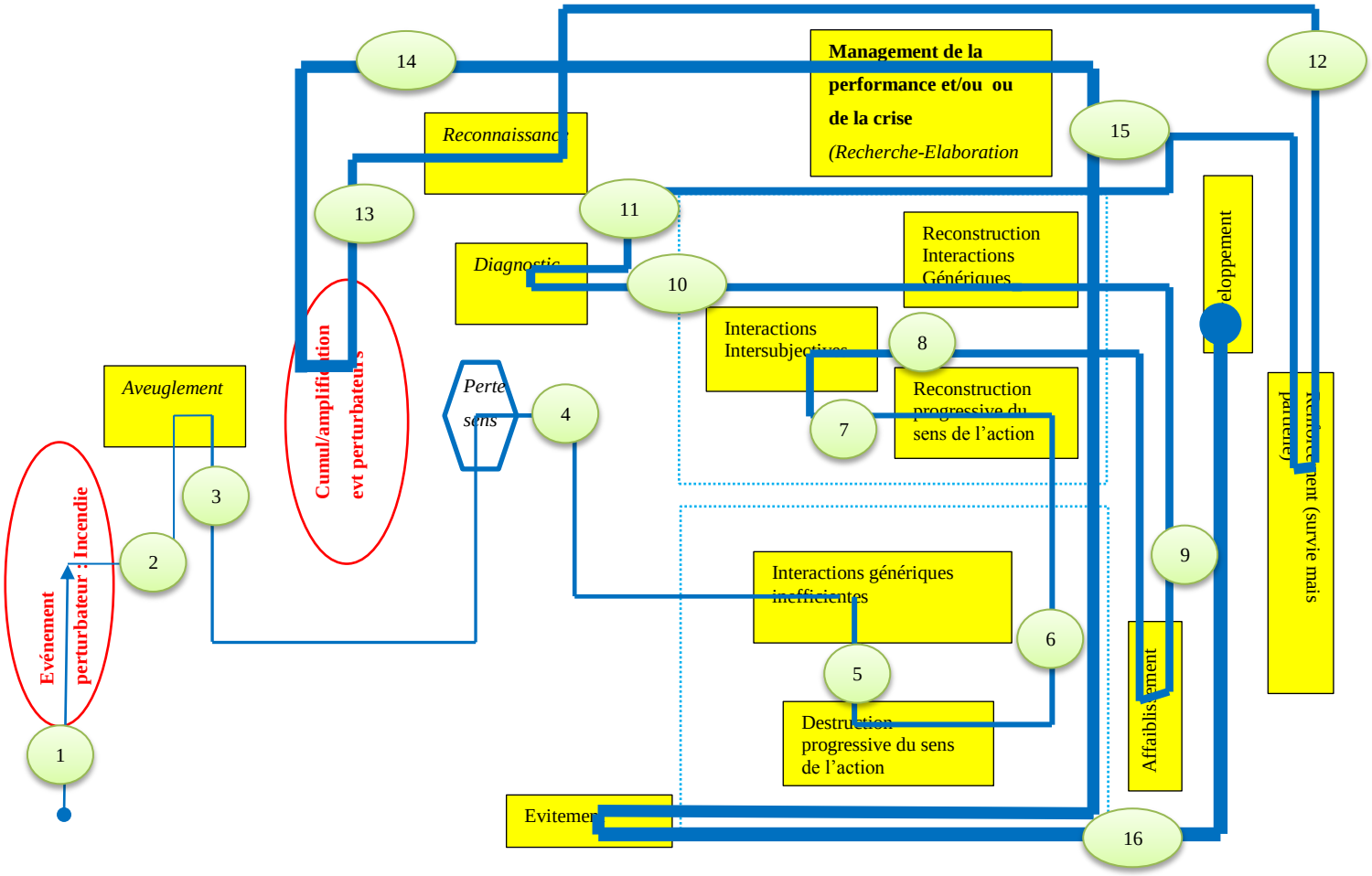


Figure 29 : C2-FO Trajectoire de la résilience collective



Ce cas est riche et clair (séparabilité à cent pour cent) car l'ensemble des seize étapes ont été identifiées avec de fortes occurrences pour les étapes de renforcement de l'organisation, de reconnaissance de la situation et de la gestion normale ou de crise. Le processus commence par un évènement perturbateur, un aveuglement à celui-ci et par deux fois chronologiquement une perte de sens, puis l'on constate une perte de l'efficacité des interactions génériques et la destruction du sens de l'action. S'ensuit alors la reconstruction du sens de l'action, l'observation par trois fois d'interactions intersubjectives avant que de constater par huit fois l'affaiblissement de l'organisation. Après une occurrence de la reconstruction des interactions génériques, une séquence à forte occurrence enchaînant les étapes de diagnostic, renforcement (la survie partielle est obtenue dans la phase GESTION DE CRISE) et reconnaissance de la situation. Une seule situation d'accumulation des évènements est répertoriée sur la trajectoire de résilience qui se termine par l'étape de gestion normale ou de crise (fortement cité dans

chaque phase et de manière importante dans la phase de GESTION DE CRISE). On observe enfin deux situations d'évitement et le développement par quatre fois observé de l'organisation.

« *C'est un choc et il est difficile d'y faire immédiatement face. C'est un désastre et cependant, nous ne parvenons pas à en mesurer les conséquences à ce moment-là. Nous sommes hagards, knocked-down. Cette première phase est terrible. Jamais nous n'avions pensé qu'elle pourrait se produire tant les installations de prévention et de parade avaient été étudiées, analysées et vérifiées.* ». La perte de sens est dans ce cas bien observée, il n'y a pas eu ici d'accumulation progressive d'évènements ayant provoqué une crise mais un seul évènement majeur à travers cet incendie. Quand bien même le directeur méthode prévenu dès le démarrage de l'incendie n'a pas réagi, cela n'a pas eu de conséquence puisque les procédures d'intervention ont immédiatement été appliquées. Les pompiers sont tout de suite intervenus et les équipes sur place n'ont pas hésité à mettre leur vie en danger pour essayer de contenir l'incendie et ses dégâts. La période de choc a été brève grâce à l'intervention du directeur général qui a su faire preuve de calme pour bâtir un plan d'action de crise pour chacun.

L'organisation n'a ainsi pas eu le temps d'entamer sa destruction car le sens de l'action, grâce notamment aux interactions intersubjectives puis génériques a très vite pu reprendre dans l'entreprise permettant une gestion efficace de la crise.

La communication dans le groupe et à l'extérieur a très vite démarré évitant ainsi tout développement de rumeur. La solidarité de l'environnement et des personnels de l'entreprise a permis de confirmer la bonne efficacité de l'organisation de la gestion de crise. Finalement, l'entreprise sort grandie de cette situation auprès de ses clients car elle a su faire preuve de grande compétence à savoir s'organiser dans la tourmente : « *Le travail a redémarré. Notre client est doublement satisfait. L'arrêt de fabrication a été beaucoup plus court que prévu et les fabrications de substitution ont fonctionné. Elles ont permis de grandement limiter leurs propres arrêts de fabrication… Notre client nous fait savoir également que la gestion de cette crise majeure sera prise en référence tant elle a été maîtrisée. Nous sommes fiers d'avoir démontré notre aptitude à réagir efficacement* ». Ce témoignage a été d'autant plus important pour le personnel qui après avoir souffert doit retrouver énergie et motivation pour travailler à nouveau dans un quotidien difficile et sans surprise : « *Dans les jours qui suivent ce*

redémarrage, nous obtenons la promesse de notre client de nous confier le développement d'une nouvelle pièce. De fait, nous nous servons de cette bonne nouvelle pour communiquer auprès de nos employés afin de les remotiver. »

La structure organisationnelle s'est vite remise dans sa configuration initiale avec ses différents groupes d'opposition et de coalition. La capacité dont a fait preuve l'entreprise à sortir vite d'une crise qui aurait pu pénaliser lourdement l'ensemble de la chaîne de production du secteur automobile concerné n'a cependant pas permis de remettre en cause les stratégies du secteur (d'organisations en flux tendu).

Le management de l'entreprise a pu, à travers cette expérience, éprouver la robustesse de la solidarité de son environnement tant interne qu'externe et ses capacités d'adaptation aux situations différentes et extrêmes. La culture de la sécurité et de la vigilance est traditionnellement assez développée dans ses industries dites lourdes, ce qui a permis à l'entreprise de très vite passer en mode gestion de crise et grâce aux procédures de sécurité déjà disponibles dans l'organisation de s'organiser en fonction de manière efficace.

Résultats analyse résilience individuelle

« *Pour ma part, j'ai mis plus de deux heures avant de comprendre la gravité de la situation. Je n'ai jamais été confronté à un feu, tout du moins pas de cette ampleur et je n'en ressentais jusqu'alors pas concrètement les conséquences. Deux mois plus tard, je ne comprends et je n'accepte toujours pas ma réaction*. » Le directeur méthode a fait preuve d'un certain déni de la situation lorsque, quand bien même on l'avait prévenu de l'incendie en fin de journée, il décide de rentrer chez lui comme à son habitude. Poussé par un sentiment de malaise il revient à l'usine et se rend compte de la gravité de la situation et accuse le choc de manière importante. Après avoir fait preuve d'adaptation en mettant en œuvre un plan d'action efficace pour gérer la crise, il doit à nouveau lutter contre un sentiment d'impuissance qui le dépasse tant les conséquences de l'accident sont importantes : « *Paradoxalement, à cette première matinée intense, succède une période d'abattement pour moi. L'appel au client m'a fait prendre conscience des conséquences potentiellement terribles pour la société. Je peux même douter de sa pérennité tant le désastre est immense. Au-delà de trois semaines d'arrêt,*

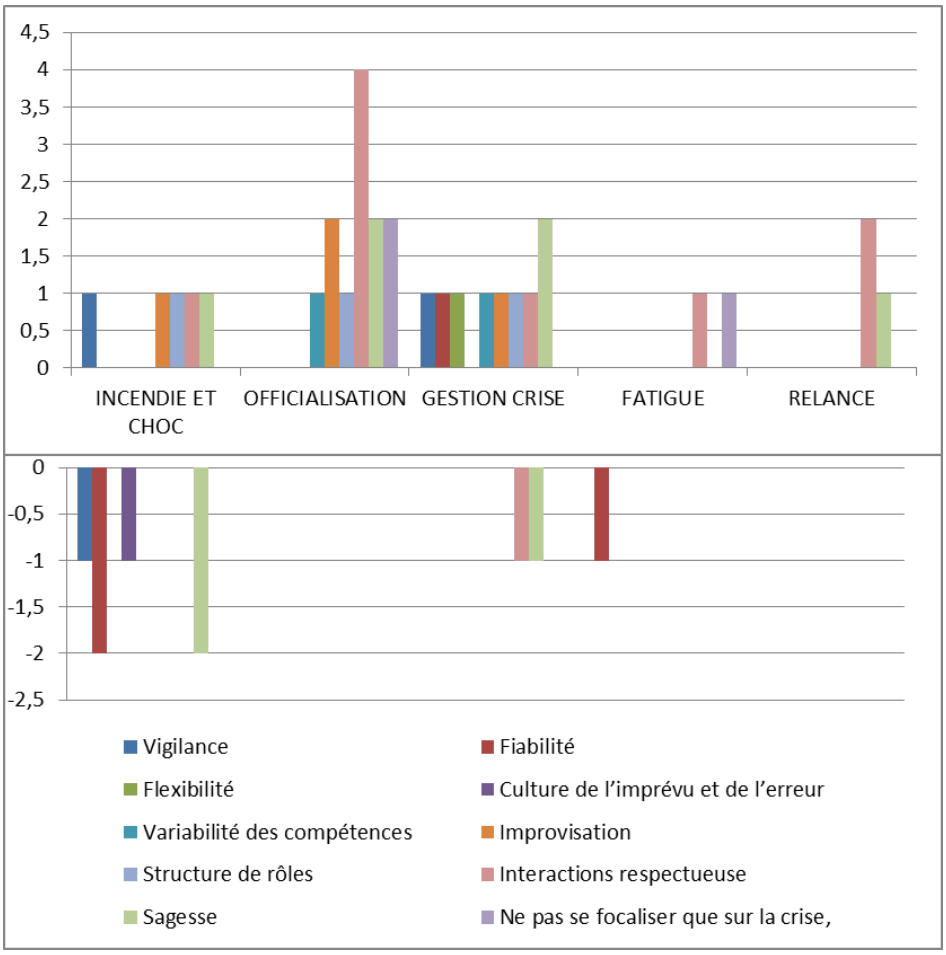
nous bloquerons la moitié des fabrications de moteurs de notre client, puis la moitié de leur production de véhicules, puis celles de leurs fournisseurs…Cette réaction en chaîne peut entraîner plus de cent mille personnes au chômage technique dans tout le pays ! Et nous imaginons mal un redémarrage avant deux mois ». Mais le directeur méthode arrive à trouver les forces nécessaire à rebondir et montre la voie : *« Après deux jours difficiles, je me lance à corps perdu dans ce projet. C'est clairement une forme d'exutoire. Je choisis et regroupe toutes les personnes pouvant y contribuer et je distribue à mon tour les rôles. Je ne cherche à cacher ni la difficulté, ni les risques. Les gens sont attentifs et constructifs. La peur est passée, la cible est claire* ». D'autres manifestations de la résilience individuelle ont également été observées. Le directeur général, proche de la retraite et qui n'avait plus trop d'influence sur les fonctionnements de l'usine se révèle d'une grande sérénité et fait preuve d'une grande maîtrise lors de cette gestion de crise. Il organise la crise en nommant les différents responsables et en énumérant chacune des actions à réaliser avec l'ordre des priorités associées et participe activement à la communication. Le seul moment de doute qu'il montrera sera lorsqu'il devra avertir son président de la situation : « *Ce dernier n'est toujours pas prévenu et c'est au D.G. de lui annoncer. Lorsqu'il prend le téléphone, sa main tremble, il hésite. Ce sera la première et la dernière fois de cette crise où je le verrai douter*. ». Ceux qui se remettent le plus rapidement du choc provoqué par l'incendie sont les ouvriers qui n'hésitent pas à mettre leur vie en danger pour tenter de limiter l'étendue de l'incendie pour préserver leur outil de travail et cela en enfreignant toutes les consignes de sécurité (pourtant respectées chaque jour et cela depuis des années).

2.3.1. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Interactions respectueuse	Sagesse	Fiabilité	Improvisation	Vigilance	Structure de rôles	Ne pas se focaliser que sur la crise	Variabilité des compétences	Flexibilité	Culture de l'imprévu et de l'erreur
Influence -	-1	-3	-3	0	-1	0	0	0	0	-1
Infulence +	9	6	1	4	2	3	3	2	1	0
TOTAL	**10**	**9**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**2**	**1**	**1**

Répartition par phases dans le récit :



Les facteurs n'ont que faiblement été cités comme influençant négativement l'organisation pour sortir de la crise (neuf fois contre une trentaine de fois positivement). Les manques les plus constatés sont la « sagesse » et la « fiabilité ». A noter que la crise n'est pas vraiment attribuable dans ce cas au manque de « vigilance ». Une part importante de la réussite de l'entreprise à sortir de la crise est attribuée sans équivoque aux neuf interactions respectueuses énoncées dans le récit dès la phase d'entrée de crise (OFFICIALISATION) puis dans la sortie de crise (RELANCE), à l'attitude de « sagesse » répertoriée à six reprises (plutôt négativement dans la première phase INCENDIE ET CHOC puis positivement dans les phases suivantes) mais aussi (même si plus modestement) à l ' « improvisation » de manière régulière sur la période, à la capacité à « conserver la structure de rôles » de manière constante dans chacune des phases également, et enfin grâce à la « variabilité des compétences » et à la « flexibilité » durant la phase de GESTION DE CRISE.

Le récit ne précise pas les causes de l'incendie, mais il est fort probable de par le niveau de maturité en matière de sécurité de ce secteur industriel que celui-ci soit accidentel. Nous n'avons donc pas d'éléments nous permettant de juger des facteurs de **vigilance** et de **fiabilité** sur cette crise.

L'adhésion du personnel ouvrier et de l'encadrement pour partir travailler dans d'autres usines durant la période de crise et au-delà dans un autre pays démontre de la capacité de **flexibilité** de cette organisation. L'acceptation et l'aide fournie par les clients et les fournisseurs sont le fruit des relations tissées depuis plusieurs années entre direction, ouvriers et clients et explique cette manifestation des **interactions respectueuses** plusieurs fois dénombrées.

La **culture de l'imprévu et de l'erreur** n'est pas forcément recherchée ni travaillée dans ce type d'organisation industrielle et cela aurait pu être un handicap important pour l'entreprise si le management de crise n'avait pas été mis en action assez rapidement comme ça a été le cas grâce aux bonnes réactions de la direction (PDG, DG, directeur méthode) et à l'élargissement de leurs compétences aux besoins de la situation.

Les ouvriers qui non seulement ne se contentent pas de respecter les procédures habituelles de sécurité lorsque l'incendie se propage mais en plus les bravent pour en limiter les dégâts par des actions aventureuses et courageuses (pour préserver le matériel et isoler les zones de feu). « *Pour sauver les fours de fusion, les opérateurs munis de masques à oxygène travaillent pendant des heures sous une épaisse couche de fumée. Nous nous en rendrons compte plus tard que cette opération est alors extrêmement dangereuse. On ne manipule pas du métal à 1500°C sans risque, surtout quand un incendie fait rage à quelques pas. Aucun n'a pourtant hésité… Paradoxalement, les actions les plus dangereuses nous semblent évidentes et les actions secondaires complexes. De façon significative ou non, pendant cette catastrophe, les réactions les plus pertinentes, les plus influentes ont été prises par les ouvriers et non les responsables. Ils sont intervenus très vite après l'alarme, ils n'ont pas hésité à reprendre leur travail afin de sauver les fours. Ils l'ont fait de façon terriblement efficace et avec un sang-froid exceptionnel.* ».

De leur côté, les responsables (de l'usine ou du groupe) font preuve de créativité en imaginant l'inimaginable à savoir aller travailler chez les concurrents et y envoyer les équipes pour produire les pièces attendues.
Cette **improvisation** constatée permet de plus à la **structure de rôles** ébranlée par perte des outils lui donnant corps de ne pas disparaître et de continuer à exister ailleurs le temps de la remise en état de la chaîne de production endommagée.

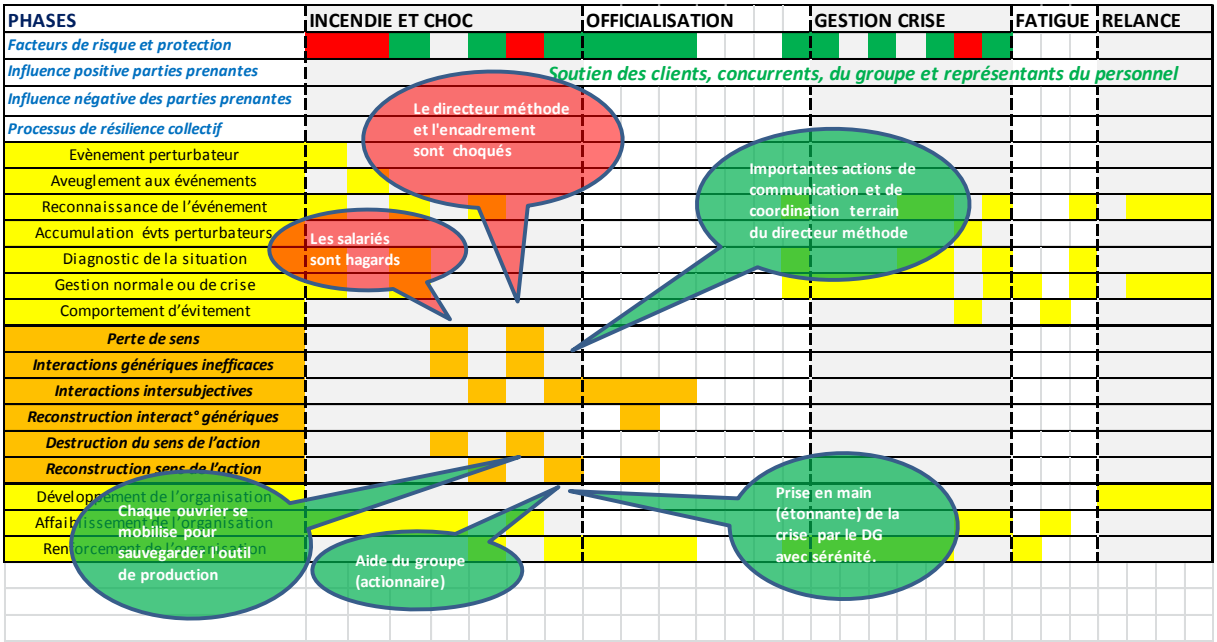
Enfin, le Directeur Général fait preuve de **sagesse** lorsqu'il prend le recul nécessaire vis à vis de la situation pour organiser sereinement la gestion de la crise. « *JM m'inspire une telle sérénité que je suis en mesure de la transmettre à tous mes interlocuteurs … JM passe énormément de temps à écouter, analyser, reformuler les différentes hypothèses en cours et à venir. Par ce biais et par sa sérénité, il clarifie nos idées et nous met en confiance.* ». Contrairement au directeur méthode qui avoue son manque d'expérience en matière de crise et qui confirme la force de l'impact du choc vécu : « *J'ai du mal à faire abstraction de ces conséquences et je ne parviens pas à cacher mon inquiétude. Il me faut pourtant utiliser au maximum les capacités d'une équipe qui, elle aussi, est sous le choc. Je dois, malgré tout, les mettre en confiance et durant les deux jours suivant, je n'y parviens pas.* ». Mais il reprendra vite le dessus.
On notera également que l'encadrement était tellement **focalisé à gérer la crise** causée par l'incendie qu'il en a oublié d'observer la réaction des syndicats et n'a pas vu venir cette grève déclenchée par l'ensemble des ouvriers dès que la survie de l'usine était assurée. Mouvement social qui aurait pu replonger l'entreprise à nouveau dans une crise grave si la direction, appuyée par le groupe, n'avait pas pris la décision de payer heures supplémentaires et primes réclamées par le mouvement en contrepartie de l'attitude positive de tous durant la période forte de la première crise.

2.3.2. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

On voit ici très clairement le rôle important des parties prenantes. Tout d'abord les clients qui ont été solidaires en favorisant les synergies entre ces différents sous-traitants, certains du même groupe, mais aussi certains concurrents. L'entreprise a bien pensé à communiquer et de

manière transparente dès le début de la crise avec ces différents partenaires malgré l'importance du choc et de ses conséquences : « *Le réveil est particulièrement douloureux. Face à cette catastrophe, les premières actions sont essentiellement tournées vers la communication. Il faut avertir toutes les personnes et toutes les organisations concernées. Les opérateurs, tout d'abord, à qui il va falloir annoncer l'impossibilité de reprendre le travail ; le groupe, qui va inévitablement être mis à contribution ; les fournisseurs, qui vont pâtir également de cette situation ; les pouvoirs locaux que nous devons absolument impliquer, les journalistes qui tentent coûte que coûte d'accéder dans l'usine et enfin ; …notre client unique, pour qui les conséquences pourraient être catastrophiques. Dans cette phase cruciale, il ne faut oublier personne, sans quoi les ressentiments pourraient être durs à gérer.* » Quant aux partenaires sociaux, ils ont également joué parfaitement leur rôle de soutien durant la crise même s'ils n'ont pas manqué d'essayer de retrouver leur position d'opposant dès qu'ils ont senti la situation à nouveau maîtrisée par la direction.

2.3.3. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective?*

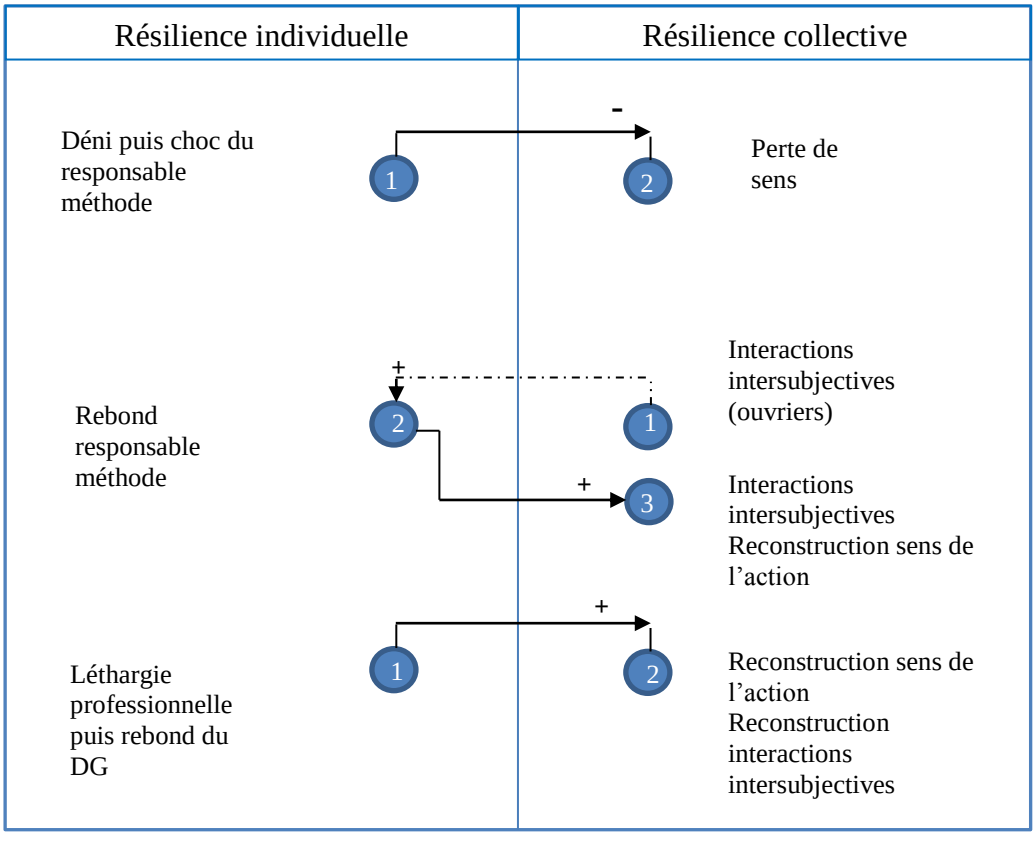


Nous jugeons **très grande** l'efficacité de la résilience organisationnelle dans ce cas. On note : le processus de résilience individuelle (identifiées avec rebond) du directeur méthode et du directeur général, le tout appuyé par un processus de résilience collective (à **très grande** intensité) par le développement constaté de l'organisation via un processus qui a parcouru les étapes de perte de sens, de reconstruction des interactions intersubjectives et du sens de l'action.

On note dans ce cas C2-FO que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective est l'influence négative sur le processus de résilience collective dû au déni de la situation de la part du responsable méthode puis par la difficulté qu'il a eu à se remettre du choc de l'incendie. Cette attitude a favorisé la perte de sens collective des équipes. Mais très vite le responsable méthode saura rebondir pour participer positivement aux interactions intersubjectives (initiées d'abord par les ouvriers afin de protéger l'outil de travail). Interactions qui ont permis la reconstruction du sens de l'action. Ces interactions intersubjectives auront également été facilitées par la résilience du directeur général qui est sorti de sa léthargie professionnelle grâce à cet incendie.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 30 : C2-Fo Interactions processus de résilience



1.3. Le cas C3-GI

Résumé de l'Etude de cas :

Après avoir organisé la liquidation judiciaire de la société qui l'employait en tant que directeur financier et après une tentative ratée de reprise d'entreprise, le futur repreneur s'associe avec un partenaire dont il rachète 3 fonds de commerces (moyennant 45 % des parts) : deux fonds dans l'électroménager et un fonds de commerce Informatique. Le tout pèse 1 000 000 d'euros de CA avec 11 salariés. Le repreneur s'est endetté de manière personnelle à hauteur de 150 000 €. Au bout de quelques mois, les résultats prévisionnels ne sont pas ceux attendus dans le business plan. Le repreneur s'aperçoit que ces résultats annoncés pour les fonds de commerce avaient été falsifiés. Il se sépare de son associé. La situation financière est tellement préoccupante que le repreneur se place en redressement judiciaire pour geler les paiements de ses fournisseurs. Après une première vague de licenciements, la vente du fonds de commerce informatique, une seconde vague de licenciements et la vente de l'un des deux magasins d'électroménager, le repreneur a l'idée de déménager son magasin à un endroit plus fréquenté et de se diversifier dans la vente de mobilier de cuisine. Idée qu'il pourra concrétiser malgré ses difficultés financières grâce à l'aide d'anciennes relations tissées du temps où il était salarié. Cette diversification s'avère payante car de premiers résultats financiers se dégagent progressivement ce qui lui évite la liquidation judiciaire. L'entreprise qui a survécu à son démarrage raté peut enfin se développer.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C3-Gi	Multi fonds de commerce en meubles / électroménager/ Informatique (Rachat en 2006)	8 Pers.	3 ans	Actionnaire (45%), vendeur des fonds de commerce ayant faussé la présentation des comptes lors de la vente. Impossibilité de payer les fournisseurs au bout de quelques mois.	Plan de sauvegarde demandé au tribunal en 2009 et cession de 2 des 3 fonds de commerce avec plan de licenciement. L'activité même réduite a pu se poursuivre et l'entreprise peut rembourser ses dettes fournisseurs plus un prêt personnel de plus de 150 K€

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C3-Gi	- PDG Fondateur	Juillet 2010	N

2.4.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 31 : C3-Gi Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
DEMARRAGE DIFFICILE	1	1	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
REDRESSEMENT	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	3	1
RECENTRAGE	0	0	1	2	5	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6
DEVELOPPEMENT	0	0	1	0	1	4	0	0	0	2	0	0	0	1	0	4

Gamma	Res-Evit	Res-GenR	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Aff	Res-Sens	Res-ActR	Res-ActD	Res-GenI	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Subj	Res-Renf	Res-Deve
Freq	0,00	0,00	1,00	1,00	8,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	9,00	14,00	3,00	11,00	1,00
Prédéc	NC	NC	0,92	0,92	0,34	0,06	0,06	0,06	0,06	-0,02	-0,13	-0,17	-0,37	-0,61	-0,64	-0,92
Sépara	NC	NC	0,92	0,92	0,65	0,58	0,58	0,58	0,58	0,33	0,47	0,46	0,58	0,76	0,80	0,92

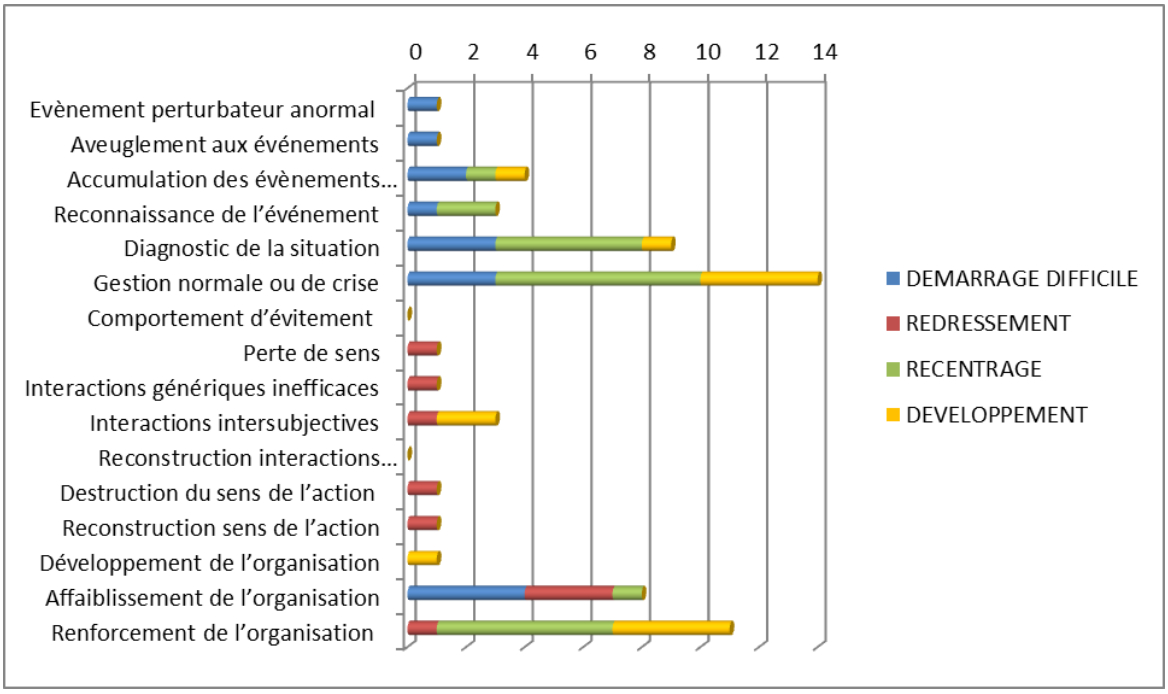
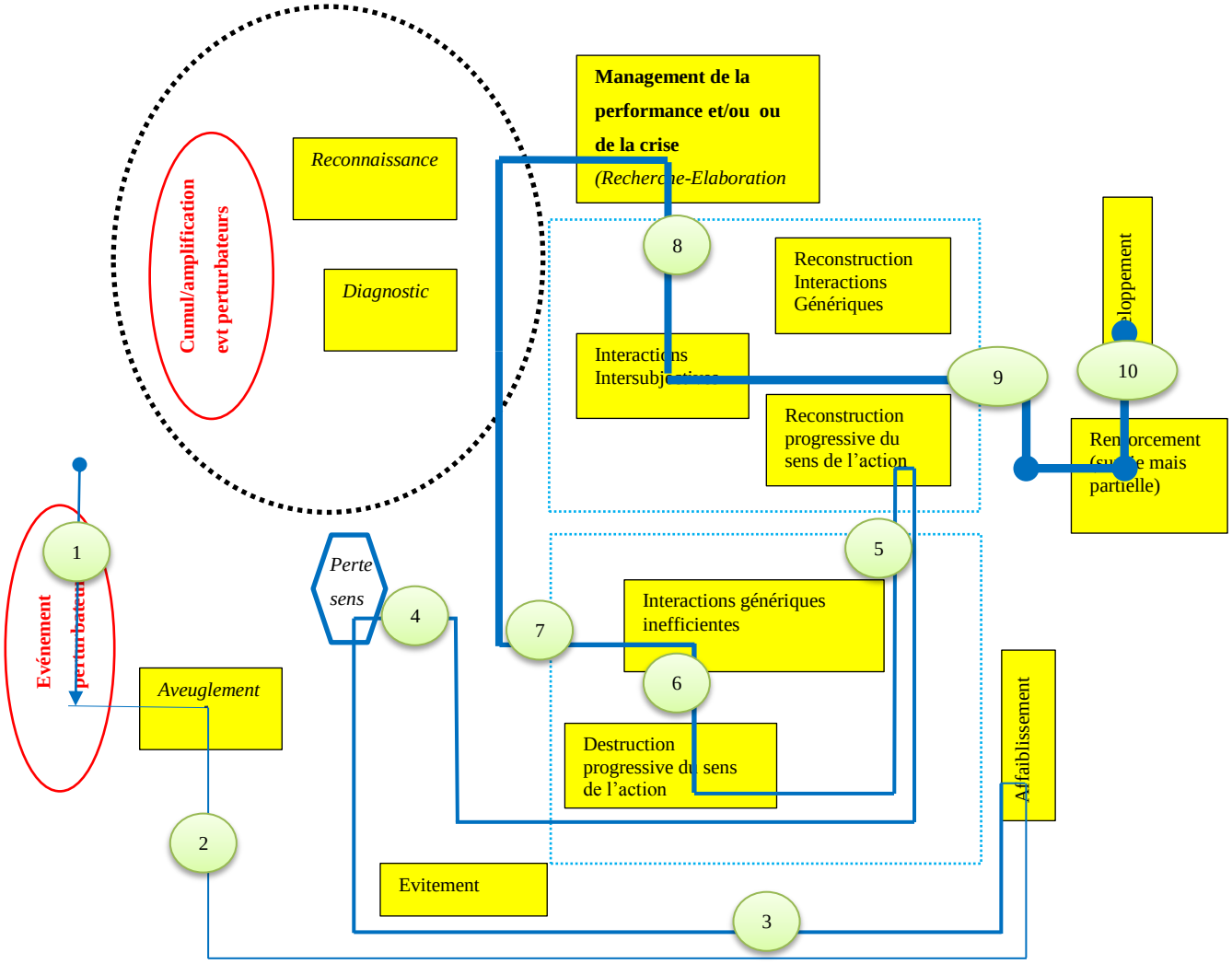


Figure 32 : C3-Gi Trajectoire de la résilience collective



On voit clairement que l'organisation s'affaiblit dangereusement dans les deux premières phases de DEMARRAGE DIFFICILE et de REDRESSEMENT pour se développer à nouveau dans les deux autres phases de RECENTRAGE et DEVELOPPEMENT grâce à une bonne capacité de diagnostic (neuf fois cité) et de gestion normale ou de crise. Les étapes évitement et reconstruction des interactions génériques n'ont pas été identifiées dans le récit.

Le processus démarre par un évènement perturbateur et un aveuglement avant que l'organisation ne s'affaiblisse de manière importante (huit fois citée). La séquence perte de sens, destruction, reconstruction du sens de l'action et inefficacité des interactions génériques est constatée avec une occurrence pour chacune des quatre étapes. Le processus se poursuit

par l'accumulation d'évènements négatifs (non séparables), leur reconnaissance et leur diagnostic puis la gestion normale ou de crise de ceux-ci. Les relations intersubjectives réapparaissent et on assiste au renforcement de l'organisation permettant sa survie partielle (par onze fois) et enfin son développement.

Le processus est finalement ici assez simple car il y a très vite reconnaissance du problème de fausse valorisation des potentiels de chiffres d'affaires des fonds de commerce vendus par l'associé ; l'organisation se place très vite en mode gestion de crise et notamment de crise financière. Après constat d'un affaiblissement progressif de l'entreprise, les cessions et plans de licenciement permettent une première phase de renforcement de l'organisation par optimisation de la partie restante. Puis la diversification stratégique et le déménagement permettent de constater un début de renouveau et de développement de l'entreprise. A défaut d'une réelle identification d'une période de perte de sens ayant provoqué un certain immobilisme où l'action se remet progressivement en marche grâce aux interactions respectueuses (cœur de résilience), on relève une période de fort abattement et de doute. Sentiment d'hésitation à poursuivre que le repreneur n'hésite pas à confier à son entourage familial et professionnel. Celui-ci peut alors lui apporter soutien et aide indispensable pour tenir bon : « *Je m'en souviendrai toujours, j'étais avec M., sur la table de la salle à manger à pianoter les chiffres et il les a regardés et a dit, bon qu'est-ce qu'on fait avec ça maintenant ? Et on s'est dit, une seule solution aller voir notre franchiseur pour négocier la dette …tu en reviens et là tu te dis qu'il n'y a plus rien à faire, tu ne vois plus rien et tu rentres chez toi. Le soir tu dis à ton épouse : ne prends pas peur, on n'est pas encore sous les ponts mais je préfère te dire…* ».

Enfin on note dans ce cas une importante étape qui ne figure pas dans notre modèle de processus initial et qui est reconnue à plusieurs reprises à savoir la faculté qu'a eue l'entrepreneur de « **faire le deuil** » d'une partie de son organisation (magasin et personnel) en s'en séparant. Cela nous a semblé ici aussi d'une influence importante pour que le processus sorte de l'étape d'affaiblissement et reparte plusieurs fois dans la direction du renforcement.

En sortie du processus, l'entreprise aura confirmé la mise en place d'une nouvelle stratégie et d'une structure organisationnelle certes plus légère mais viable ; de nouvelles pistes de développement stratégique ont pu être testées, et le management est devenu plus facile et

efficace pour l'entrepreneur (qui n'a gardé que le personnel positivement impliqué dans la survie de l'entreprise).

Résultats analyse résilience individuelle

Le repreneur a subi plusieurs revers professionnels qui l'ont marqué. D'abord son licenciement après avoir conduit à son terme la procédure de liquidation judiciaire de l'entreprise qui l'employait. Ensuite une première mobilisation importante dans un projet de reprise de cette même entreprise qui l'employait et qui a capoté au dernier moment à cause d'une bévue de communication du liquidateur judiciaire. Enfin une seconde tentative de reprise d'une autre PME qui n'a pas abouti non plus (préférence ayant été donnée aux salariés qui voulaient également racheter l'entreprise). Puis l'entrepreneur rachète ces fonds de commerce et là aussi il subit un nouveau coup dur lorsqu'il prend conscience que son associé devient petit à petit plus un handicap qu'une aide au développement de l'entreprise telle qu'imaginée lors de la reprise. Il doit s'endetter fortement en contactant des prêts personnels à hauteur de 150 000 € pour l'achat de ces trois fonds de commerce : « *Je n'avais pas de résultats, du personnel en trop, un prêt personnel à hauteur de 150 000 euros que je ne pouvais pas couvrir, aucune lueur d'espoir à l'horizon, et tellement plombé des erreurs commises par une trop grande confiance dans cette acquisition que je me sentais m'enfoncer et sans espoir de renaître*. ». Heureusement il peut compter sur la compréhension et le soutien familial et de quelques proches amis pour poursuivre l'aventure.

A cette première difficulté se rajoute celle, psychologique, subie également lorsqu'il doit se placer en redressement judiciaire et supporter l'humiliation des institutions qui le jugent incompétent dans son domaine d'expertise principal qu'est la finance. Arrivé au bord du gouffre, il décide d'amputer progressivement la structure de l'entreprise en sacrifiant une partie du personnel et procède à des licenciements. Puis il cède 2 des 3 fonds de commerce, ce qui permettra à l'entreprise de repartir sur des bases saines et de se développer à nouveau : « *Je commence à creuser mon trou financier chaque jour et ne vois plus comment faire, et je me décide à nouveau à prendre ma plume et à faire une demande de licenciement de 3 personnes sur les 8 restantes. Il me faut faire le deuil d'une partie de ce que j''avais si chèrement acquis.* ». Il se décide alors à modifier sa stratégie en déménageant son magasin et

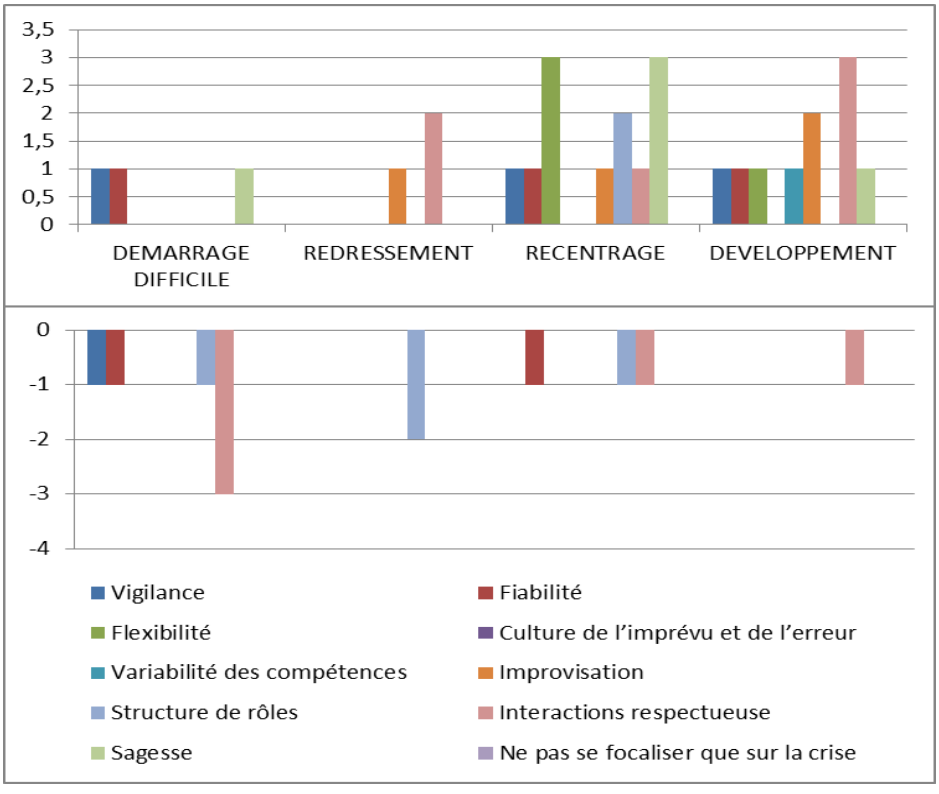
en trouvant un partenaire qui lui permet de distribuer, moyennant commissionnement, du mobilier de cuisine pour diversifier son offre. Ce projet nouveau le remet en selle et il aura un soutien nouveau d'une de ses employées (il a enfin un bras droit à qui se confier) qui lui permet de ne pas craquer : « *Il était d'accord et là les choses reprennent du sens, j'enchaînais enfin après m'être levé tous les matins en me disant mais qu'est-ce que je vais faire, j'avais un projet avec ce nouveau magasin et ces travaux. Quelque chose avait marché je redémarrais enfin mon chemin de croix.* »

2.4.2. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Interactions respectueuse	Structure de rôles	Fiabilité	Sagesse	Vigilance	Flexibilité	Improvisation	Variabilité des compétences	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Ne pas se focaliser que sur la crise
Influence -	-5	-4	-2	0	-1	0	0	0	0	0
Infulence +	6	2	3	5	3	4	4	1	0	0
TOTAL	**11**	**6**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**1**	**0**	**0**

Répartition pas phases dans le récit :



L'entreprise a essentiellement souffert d'un manque « d'interactions respectueuses » et d'une « structure de rôles » déficiente aux yeux du dirigeant interviewé plus que d'un manque de « fiabilité » et de « vigilance ». « Interactions respectueuses » déficitaires qui ont finalement basculé dans le sens positif pour accompagner d'abord le REDRESSEMENT de l'entreprise puis son DEVELOPPEMENT. A hauteur, la résilience de l'organisation a pu compter sur la « sagesse » et la « flexibilité » dans la période de RECENTRAGE pour mieux s'exprimer collectivement. Le facteur « d'improvisation », quant à lui, a pu être observé après la phase de DEMARRAGE DIFFICILE dans chacune des trois autres phases REDRESSEMENT, RECENTRAGE, DEVELOPPEMENT (par deux fois).

Le facteur le plus souvent observé est donc le facteur **d'interaction respectueuse**. D'abord avec une influence négative sur le processus de résilience collective à travers l'associé qui a plus joué la carte de sa propre société que celle de la nouvelle créée avec le repreneur, mais aussi par l'attitude des ouvriers qui ont fait courir dans la région la rumeur des difficultés financières dans l'entreprise. On note également le rôle des instances Chambre et Tribunal de Commerce et les employés qui ont plutôt été critiques envers le repreneur qu'apporteur de soutien constructif pour qu'il sorte rapidement de la procédure de redressement judiciaire *: « Et je te dis pas pour le moral, on te dit que tu n'es qu'un bon à rien, et tu as un gars du syndicat sur le dos qui vient t'embêter tout le temps et parfois tu en as vraiment marre mais j'avançais étape par étape, mètre par mètre pour ne pas rester immobile à trop réfléchir sur tout cela.* »

Du côté du rôle d'influence positive des interactions, on note le rôle de l'administrateur judiciaire qui aide le repreneur de ses conseils à plutôt déclencher une procédure de redressement judiciaire qu'une procédure de sauvegarde (c'était le même administrateur judiciaire qui l'avait pénalisé lors de sa première tentative de reprise de l'entreprise dont il était salarié en ayant divulgué trop tôt et par inattention le plan prévu et notamment la liste des seuls personnels repris dans le projet).

On peut également remarquer les rôles : - du grossiste qui lui a racheté, dans de très bonnes conditions financières le stock du magasin vendu, - du bailleur des nouveaux locaux du seul magasin restant et qu'il a décidé de déménager (il ne lui fait pas payer durant plusieurs mois de loyer contre la remise en état et la décoration les locaux), - ses anciennes relations qui l'aident par des prêts d'abord et via la mise en place d'un système de commissionnement sur

vente ce qui lui donne la possibilité, sans dépense (pas d'achats des stocks) de commencer sa diversification stratégique vers le mobilier de cuisine : « *Mais cela ne suffirait pas, il me fallait me diversifier dans ce que je devais vendre. Et je me suis dit : qu'est-ce que je savais faire d'autre ? Je pouvais vendre des cuisines en complément de mon électroménager, je ne savais pas dessiner les cuisines mais je connaissais des logiciels informatiques qui me permettraient de le faire. Et là j'appelle une relation personnelle, un responsable de X et je lui explique mon projet. Il est d'accord pour me filer un coup de main pour que je démarre* ».

L'entrepreneur fait preuve de **sagesse** à plusieurs reprises en mettant en place une gestion rigoureuse au jour le jour de ses dépenses et recettes et en acceptant de prendre de difficiles décisions (car significatives d'échec) à travers les licenciements et la cession de deux des trois fonds de commerces. Décisions difficiles mais indispensables à la survie de l'entreprise *: « Au départ avec mes trois fonds de commerce, cela représentait un CA de 1, 1 million d'euros mais il ne me restait rien alors que mon business plan tenait la route avait été validé et devait même nous permettre d'envisager l'investissement rapide d'un troisième magasin. Quand j'ai vu la tournure que ça prenait dès le départ il m'a fallu admettre de tout revoir : stratégie, finance, personnel ….et aujourd'hui j'en suis là, moins d'ambition mais un bon équilibre et on verra la suite, le but du jeu est celui-ci maintenant* ».

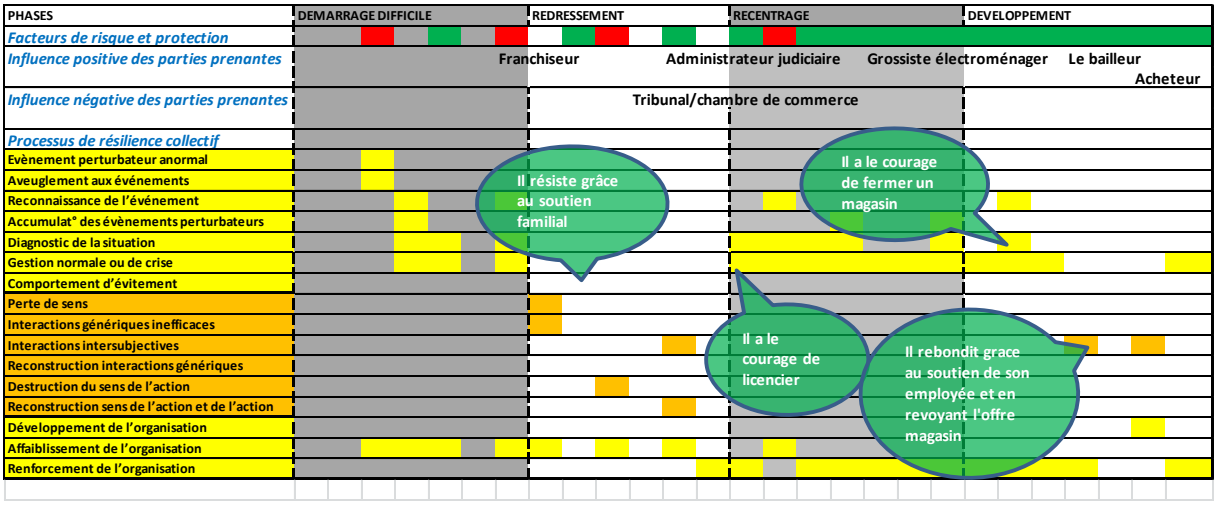
La décision de se lancer dans la vente de mobilier de cuisine (qu'il se sent capable de développer grâce à ses compétences sur les logiciels informatiques et par la possible réactivation de son ancien réseau de partenaires) témoigne de la capacité d'**improvisation** dont a su faire preuve le dirigeant. On observe également quelques évènements illustratifs de la **flexibilité** de l'organisation à travers le déménagement, la réorganisation des équipes magasins, la capacité d'avoir su licencier avant qu'il ne soit trop tard et la diversification stratégique.

L'entreprise sort de cette crise en ayant recentrer ses activités sur celles seulement rentables et l'entrepreneur a acquis en sortie un certain réalisme de gestion des affaires et une certaine expérience à réaligner les stratégies et les organisations. Il saura également demain se méfier de ses partenaires d'affaires.

2.4.3. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

Quatre parties prenantes sont identifiées dans ce cas. Le bailleur des locaux du nouveau magasin, ses anciennes relations qui lui ont fourni le mobilier de cuisine pour tester son nouveau concept et l'administrateur judiciaire ayant procédé à la liquidation de son ancienne société. Tous trois l'auront aidé là où son franchiseur et les institutions telles que la Chambre et le Tribunal de Commerce ont plutôt contribué à le démobiliser en remettant en cause ses qualités de gestionnaire plutôt qu'en apportant un éventuel soutien constructif.

2.4.4. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective?*

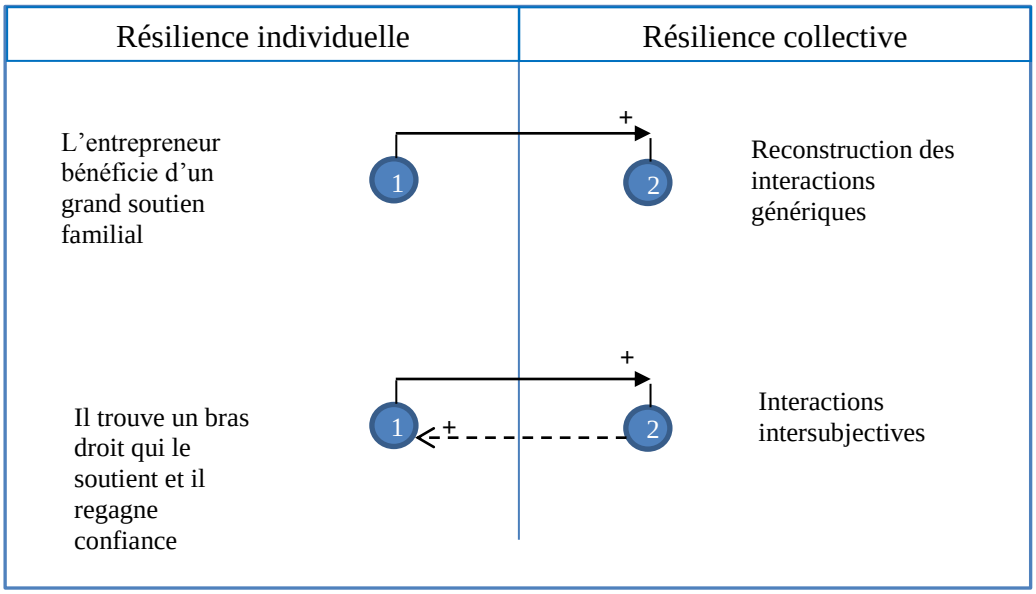


La résilience de ce cas est jugée **moyenne/grande** avec un seul cas de résilience individuelle d'influence positive. Il s'agit du créateur qui a su d'abord se défendre des désillusions subies puis s'adapter à la dure réalité des situations. Avec une résilience collective jugée à l'époque de l'interview comme **moyenne/grande** seulement, la trajectoire identifiée traverse bien les étapes de perte de sens (mais assez faiblement traumatisante pour l'organisation), d'interactions intersubjectives et de reconstruction du sens de l'action. L'organisation dans le récit n'a pas significativement atteint la phase de développement après avoir plusieurs fois connu la phase de renforcement.

On note dans ce cas C3-GI que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective se situe d'abord dans la résistance positive de l'entrepreneur qui se bat pour prolonger l'affaire en prenant des décisions difficiles. Il est aidé dans ce combat par un grand soutien familial. Un autre soutien (qu'il a trouvé auprès de son employée nommée à la responsabilité du nouveau magasin déménagé) a permis le partage puis la reconstruction grâce à ce projet de diversification stratégique.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 33 : C3-Gi Interactions processus de résilience



1.4.Le cas C4-SO

Résumé de l'Etude de cas :

Après avoir vécu et dirigé avec son collègue directeur financier la liquidation judiciaire de la société qui l'employait, cet ancien directeur des systèmes d'information se tourne vers l'entreprenariat. Après avoir raté par deux fois la reprise d'entreprise, il décide de se lancer dans la création. Le secteur d'activité qu'il choisit est l'intégration en entreprise de systèmes de sauvegarde informatique par Internet. Il s'associe avec un partenaire rencontré plusieurs fois dans différents réseaux d'entrepreneurs. Celui-ci possède déjà une entreprise. Il devait lui amener ses compétences commerciales et un premier portefeuille de clients. Lui devait s'occuper des activités techniques et des prestations en clientèle. Pour créer l'entreprise, il s'endette à hauteur de 70 000 euros à titre personnel. Mais il découvre petit à petit que son associé ne fait pas le travail commercial attendu. Il décide de se séparer de l'associé. Il trouve assez rapidement par le réseau régional un nouvel associé motivé et qui l'aide dans la stratégie. Cette nouvelle relation permet à l'entrepreneur de rebondir et à l'entreprise de commencer à se développer. Après plusieurs tentatives ratées de partenariats de développement, et grâce à l'acharnement de l'entrepreneur, les potentiels de résultats de l'entreprise deviennent petit à petit attractifs et celui-ci peut finalement ouvrir le capital à un nouvel associé régional. L'entreprise se développe et l'entrepreneur arrive à rembourser progressivement ses dettes

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C4-So	Prestataire informatique commercialisant des systèmes de sauvegarde en ligne (crée en 2007)	1 Pers.	3 ans	Actionnaire partenaire (45%) déficient (faux portefeuille clients annoncé avant la vente, utilisation de prestation du repreneur sans re-facturation…). Le démarrage de l'entreprise tel qu'espéré ne se fait pas : 70 K€ de prêt personnel du co-fondateur qui ne se verse pas de salaire pendant 1 an, 1 er exercice clôturé à -78 K€ de résultat net.	En 2009, entrée d'un nouvel actionnaire qui rachète les parts du premier partenaire. Actionnaire conseil en stratégie et organisation et amenant un premier client important. A ce jour, la société est en résultat positif avec rémunération du fondateur et création d'activités stratégiques nouvelles. Nouvel actionnariat partagé avec une importante PME de la région

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C4-So	- PDG Fondateur	Juin 2011	N

NB : La matrice de codage détaillée est fournie en annexe 9

2.5.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 34 : C4-So Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
MAUVAIS DEMARRAGE	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0			1	1	
LE DOUTE	0	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
L'OPPORTUNITE ACTIONARIALE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
DECOLLAGE	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
SORTIE CRISE	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0

Gamma	Res-Aveu	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-ActD	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Reco	Res-Sens	Res-Diag	Res-ActR	Res-Renf	Res-accu	Res-Norm	Res-GenR	Res-Deve
FREQ	0	0	0	0	0	1	1	2	1	5	2	5	2	12	1	6
Prédéc	NC	NC	NC	NC	NC	0,90	0,90	0,48	0,21	0,06	-0,19	-0,24	-0,41	-0,42	-0,48	-0,65
Sépara	NC	NC	NC	NC	NC	0,90	0,90	0,84	0,75	0,55	0,62	0,57	0,55	0,49	0,63	0,65

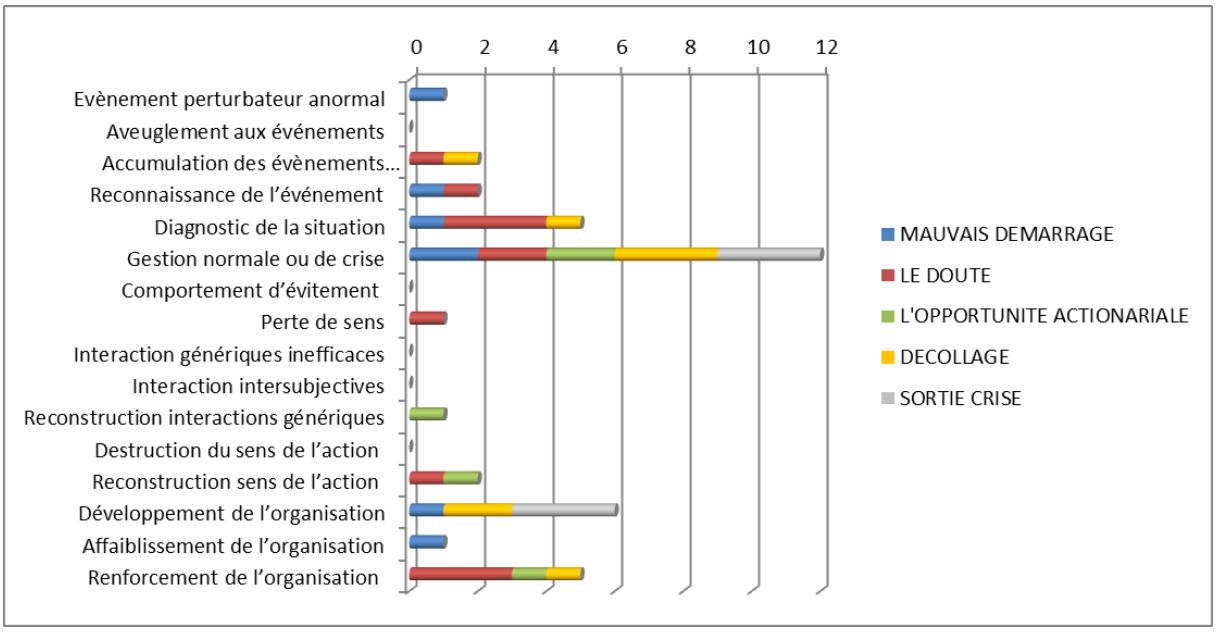
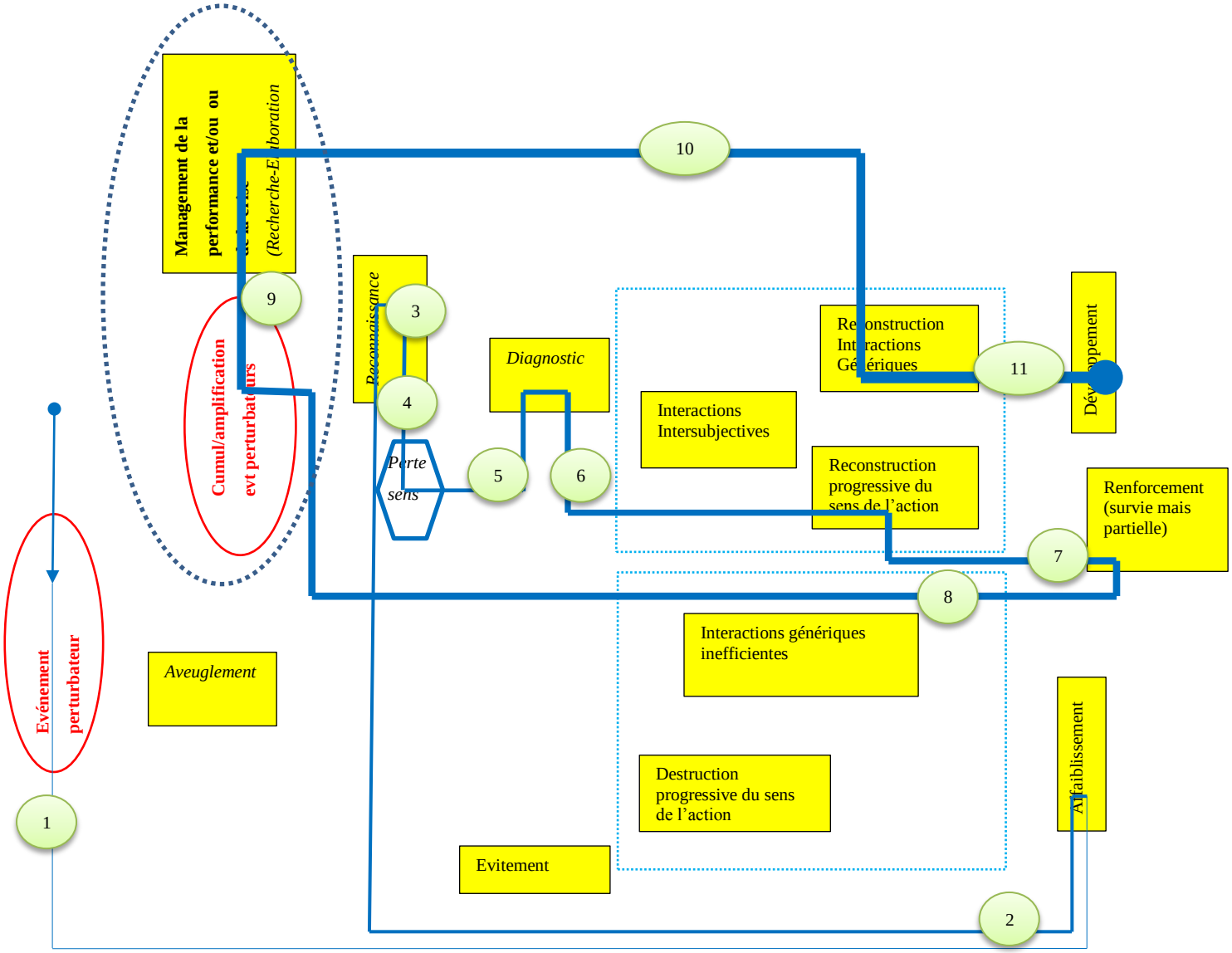


Figure 35 : C4-So Trajectoire de la résilience collective



C'est l'un des processus le plus simple et lisible parmi nos sept cas étudiés. On voit que l'organisation n'a eu de cesse de d'abord se renforcer dans la phase de DOUTE et de se développer dans les phases finales de DECOLLAGE et de SORTIE DE CRISE avec une constante dans chacune des phases de l'étape « gestion normale ou de crise » et après une étape forte de diagnostic durant la phase critique du DOUTE. Quatre étapes n'ont pas été identifiées dans le processus : l'aveuglement, l'évitement, l'inefficacité des interactions génériques ainsi que l'utilisation des interactions intersubjectives. Le processus a enchaîné les étapes « d'évènement perturbateur », d'affaiblissement de l'organisation, de reconnaissance et de perte de sens avec de faibles occurrences. Puis une étape de diagnostic suivie d'une reconstruction du sens de l'action et d'un renforcement de l'organisation avant que des

évènements perturbateurs ne s'accumulent. Evénements perturbateurs suivis d'une « gestion normale et de crise » de l'entreprise. Une occurrence de reconstruction d'interactions génériques apparaît avant que ne se termine le processus par le développement de l'organisation.

Le processus de résilience collective est donc assez simple dans ce cas. L'entreprise se retrouve très rapidement en mode gestion de crise après sa création. La période de perte de sens est très difficilement discernable si ce n'est à travers la période de doute qui s'empare de l'entrepreneur lorsque qu'il découvre (après que les preuves cumulées soient devenues suffisantes) qu'il n'obtiendrait rien de ce qui avait été prévu de son associé et que parallèlement ses dettes s'accumulent de manière menaçante : « *Je pensais toujours que l'entreprise avait un avenir et qu'elle pouvait grandir. Mais c'était très dur car je ne dégageais aucun résultat, j'avais des dettes personnelles que je ne pouvais pas rembourser, je n'avais aucun salaire, je ne pouvais même pas abandonner, j'étais parfois prêt à craquer, ça ne décollait pas.* ». Mais très vite, par conviction et par la rigueur de gestion acquise dans ses précédentes expériences, l'entrepreneur se remet à gérer la crise et par ses fortes interactions avec le réseau régional arrive à trouver un nouvel associé constructif.

Le cercle final de destruction du sens et de l'action (ici restreint à l'entrepreneur) n'aura pas le temps de s'installer et très vite la gestion rigoureuse de la crise financière de l'entreprise permet à celle-ci d'en sortir. D'abord en se renforçant via le remboursement des dettes, en réalisant un premier résultat financier suffisant pour atteindre l'équilibre entre recettes et dépenses avant que de se développer et de grossir grâce à une troisième association.

Suite à cette crise qui aura duré trois ans, l'entreprise aura d'abord étendu ses activités stratégiques en rajoutant à l'activité première de sauvegarde, des solutions d'hébergement informatique et la vente de prestations de conseil en architecture technique. La structure a comblé son manque cruel initial de compétences commerciales en s'étoffant avec l'équipe commerciale régionale du dernier associé et par une extension nationale avec la mise en place d'un réseau de distributeurs commissionnés. Enfin la structure a réalisé sa première embauche permanente d'un technicien, un second est en cours de recrutement.

Côté managérial, l'entrepreneur a pu confirmer sa maturité qui lui sera encore utile demain et qui renforcera la faculté de longévité de l'entreprise à travers cette capacité à « tenir bon » quoi qu'il arrive : « *En résumé, 2007 je ne pouvais pas me payer. 2010 je peux*

commencer à me payer et 2011 je vais avoir un salarié. C'est important car je progresse, je rembourse mes dettes sans faire d'emprunt, je rembourse toutes mes échéances, j'embauche. J'aurai pu liquider ma société et rembourser une faible partie de mes dettes grâce à cela et ensuite comme beaucoup j'aurai remonté quelque chose ensuite. Mais je ne voulais pas connaître à nouveau la liquidation, je savais que mon projet était viable et que l'entreprise pouvait vivre, hors de question pour moi de l'enterrer aux premières difficultés. »

Résilience Individuelle

Le seul cas de résilience individuelle dans ce récit est celui de l'entrepreneur qui connaît plusieurs difficultés psychologiques en très peu de temps et qui en a certainement souffert avant que de commencer l'aventure entrepreneuriale : « *J'accuse alors l'échec… et la pression psychologique de retrouver une activité professionnelle très vite à présent m'angoisse...* » Difficulté d'abord à cause de la liquidation judiciaire qu'il doit conduire avec son collègue. Collègue qui rachète une affaire et qui doit au bout de quelques mois se placer lui aussi en redressement judiciaire. Ensuite l'entrepreneur essaie de reprendre une partie de l'usine dont il a en charge la liquidation. Mais une fuite permet aux ouvriers d'être au courant avant que la reprise ne soit juridiquement validée. Les ouvriers lui en veulent naturellement de ne pas reprendre l'ensemble de l'entreprise mais qu'une partie seulement. L'entrepreneur renonce alors au projet et est obligé avec sa famille de s'éloigner de la région pour les mettre à l'abri (certains ouvriers les ont menacés). Un second projet de reprise identifiée après de longues recherches n'aboutit pas non plus. Ce dernier décide alors de créer sa propre structure mais avec obligation de s'associer car il a impérativement besoin d'un partenaire commercial pour développer l'entreprise, lui se chargeant de définir l'offre. L'associé s'avère en fait véreux. Malgré l'endettement énorme contracté pour ce projet de création et grâce au soutien de son entourage et à la conviction que l'entrepreneur a du bien-fondé de son projet, il travaille beaucoup, se prive de revenus et, malgré l'absence de résultats financiers, refuse de se protéger (en se mettant en redressement judiciaire ou en procédure de sauvegarde) et il décide de choisir une autre voie : « *Fin 2008 j'avais clôturé à moins 38 000 € en résultat et j'avais donc 70 K€ de dettes personnelles plus tout ce que j'avais lâché au cours de l'année comme les frais de déplacements à ma charge, pas de salaire… L'idée était de trouver un partenaire capable de relancer le business, un partenaire sur lequel je peux m'appuyer*

stratégiquement pour m'aider psychologiquement à me battre pour que l'entreprise ne coule pas. Je ne savais plus trop quoi faire, ce n'était pas le plan prévu initialement. Certains matins c'était le trou noir… Faute de commerciaux les affaires ne sortaient pas. Ça ne pouvait plus durer sinon l'entreprise risquait de disparaître, je décide finalement de changer d'associé, ce qui n'a pas été simple d'ailleurs». Il cherche alors un nouvel associé qu'il trouve grâce à son réseau professionnel. Outre l'implication forte du nouvel actionnaire dans ce projet d'entreprise, c'est par une stratégie prudente et d'amélioration progressive que l'entrepreneur reprend pas à pas confiance et qu'il retrouve progressivement conviction et énergie pour enfin développer l'entreprise.

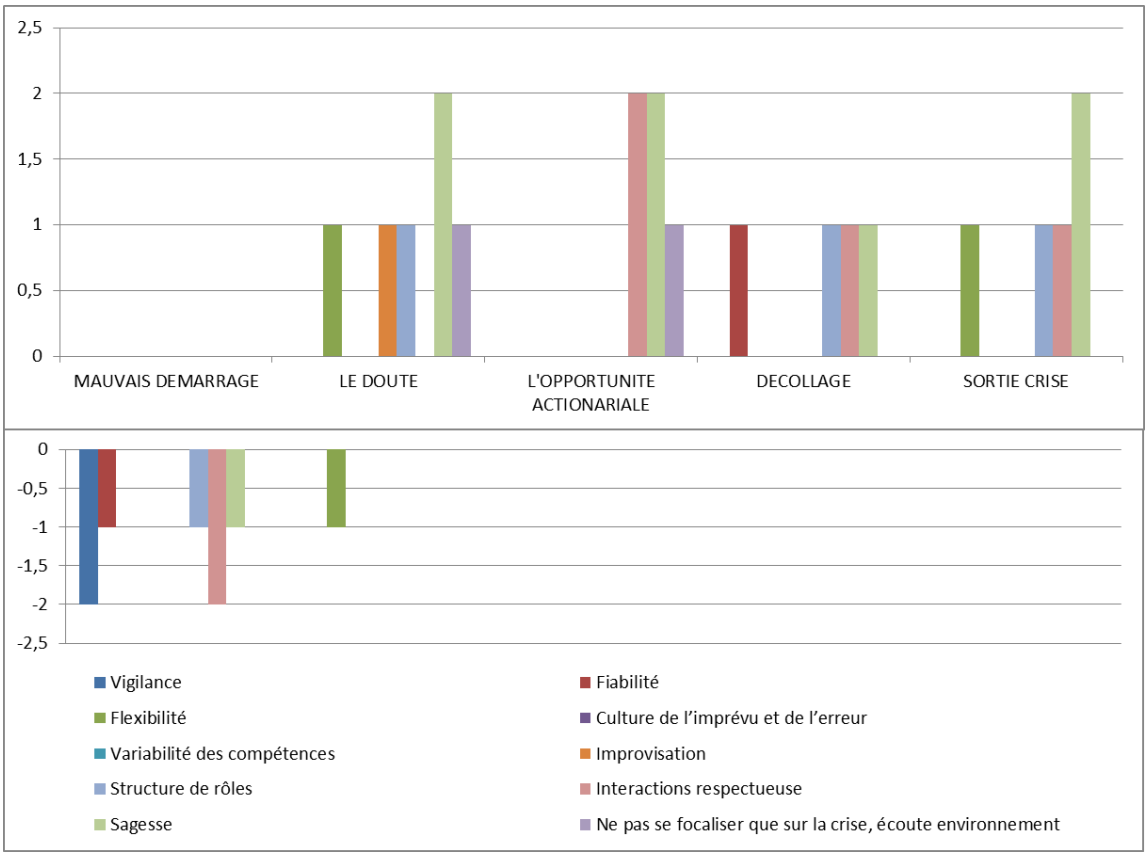
L'entrepreneur se sent plus fort et il réussit à capitaliser sur l'expérience acquise avec ces différentes situations difficiles à vivre. Il précise dans le récit qu'il n'a jamais voulu admettre de voir l'entreprise disparaître : « *C'est surement le privilège de ceux ayant souffert beaucoup financièrement que de savoir bien gérer. Si demain je me vois partir en vrille c'est-à-dire sans ne plus savoir ce que je gagne ou ce que je perds, ce n'est pas pensable. C'est pour moi une façon de rester les pieds sur terre. Peu de chefs d'entreprise ont eu en fait ce vécu pour découvrir ces seuils. Par exemple j'ai pensé plusieurs fois au redressement judiciaire et à la liquidation ; plusieurs fois cela a été très chaud et limite. Mais je sentais qu'il ne fallait pas que je le fasse et que ça pouvait passer …* ». Les facultés de défense psychologique de l'entrepreneur et ses capacités de reconstruction se sont ici fortement dévoilées.

2.5.2. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Sagesse	Interactions respectueuse	Structure de rôles	Flexibilité	Vigilance	Fiabilité	Ne pas se focaliser que sur la crise	Improvisation	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Variabilité des compétences
Influence -	-1	-2	-1	-1	-2	-1	0	0	0	0
Infulence +	7	4	3	2	0	1	2	1	0	0
TOTAL	8	6	4	3	2	2	2	1	0	0

Répartition pas phases dans le récit :



Un peu plus de la moitié des facteurs a eu une influence négative faible (individuellement). Ils sont tous concentrés sur la première phase de MAUVAIS DEMARRAGE. On citera « l'interaction respectueuse » et la « vigilance » d'abord et ensuite la « sagesse », la « structure de rôle », la « fiabilité » et la « flexibilité ». Puis on constate une influence positive progressive de chacun de ces mêmes facteurs (à l'exception des facteurs capacité à gérer l'imprévu et l'erreur ainsi que la variabilité des compétences) et, plus particulièrement, le facteur de « sagesse » à hauteur du double de ceux-ci dans les phases suivantes (hors DECOLLAGE où elle n'est citée qu'une fois). A noter également une constante forte après la phase MAUVAIS DEMARAGE du facteur « interaction respectueuse ».

L'entrepreneur n'a pas assez cherché à connaître plus en profondeur son associé à la création. Ce premier avait effectivement trop besoin de quelqu'un pour lancer l'entreprise. Il a avoué ne pas avoir eu assez de courage pour tenter l'aventure tout seul. Ce mauvais choix d'associé lui aura fait perdre 1 an dans le développement de son projet d'entreprise et l'aura obligé à s'endetter faute de revenus suffisants pour couvrir les frais de fonctionnement. Heureusement pour l'entreprise, malgré ce manque de **vigilance,** la grande rigueur de gestion du dirigeant et

sa stratégie consistant à avancer par petit pas et à, sans relâche, apporter de la **fiabilité** dans le développement de son entreprise est ce qui lui a permis de survivre suffisamment longtemps pour trouver ce nouvel actionnaire motivé.

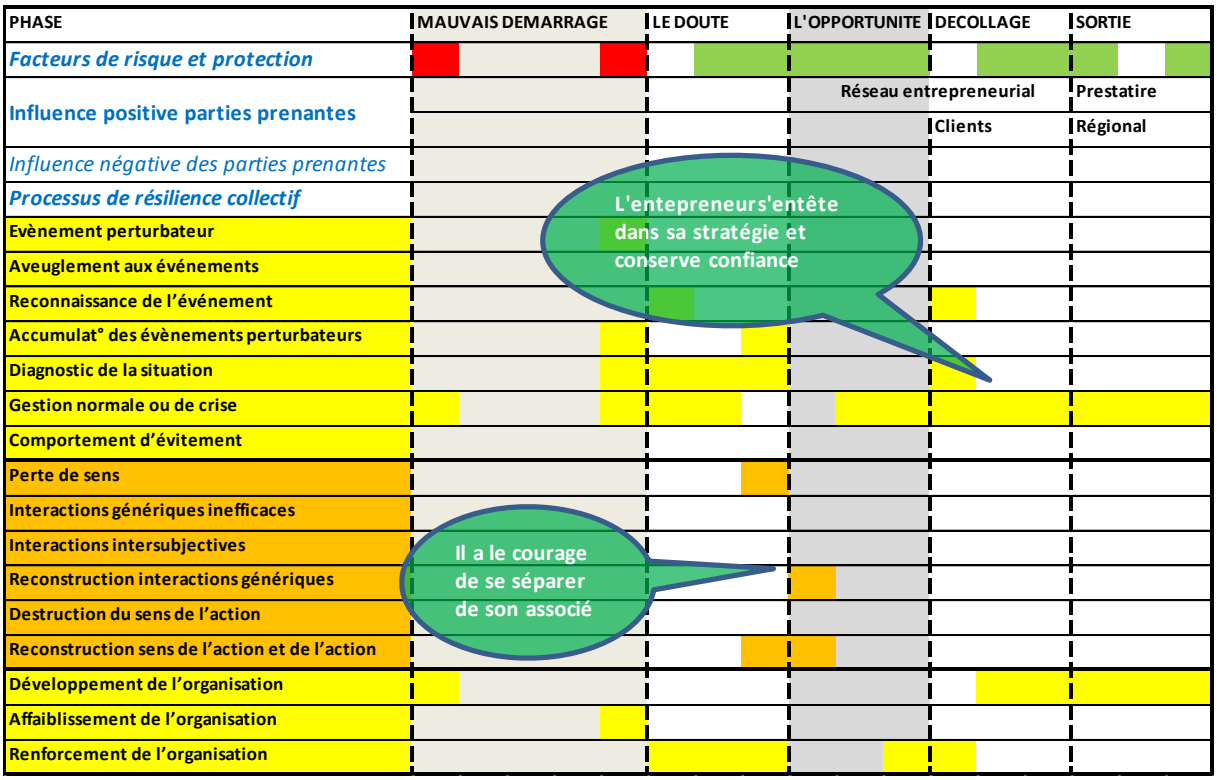
L'organisation a été contrainte fortement pour pouvoir faire face très rapidement au problème majeur d'insuffisance commerciale (problème d'autant plus difficile à résoudre que l'endettement maximum de l'entreprise a été très vite atteint bloquant ainsi toute possibilité de recrutement ou d'externalisation de cette activité). Par contre cette situation défavorable a pu être absorbée financièrement grâce à la **flexibilité** de l'entrepreneur consistant notamment à ne pas se payer de salaire, à supporter de manière personnelle les frais de déplacements et en acceptant de développer par lui-même l'activité commerciale en plus de l'activité technique et cela en s'**improvisant** directeur commercial jusqu'à ce qu'il trouve ce troisième associé (qui lui a permis d'utiliser une partie de son équipe commerciale).

Une forte activité relationnelle à travers le réseau d'entrepreneurs lui a permis de créer une société GIE (montage juridique permettant la mise en commun d'investissements matériels ou humains) pour développer sa solution (logiciel et matériel de sauvegarde hébergé) et de trouver un premier nouvel actionnaire puis un nouvel associé (prestataire régional à forte notoriété) l'aidant à assurer un développement à moyen terme. Après ces **interactions respectueuses** positives avec son environnement, on peut également noter la manifestation d'un dernier facteur de protection à travers la **sagesse** dont a su faire preuve l'entrepreneur dans sa gestion financière au jour le jour. Ce qui lui a permis de « garder les pieds sur terre » et qui l'a aidé à passer le difficile cap de la période de perte (en les limitant) jusqu'à trouver ce second associé « libérateur ».

2.5.3. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

On notera dans l'observation des parties prenantes l'importance du réseau entrepreneurial régional et de la solidarité de certains acteurs économiques (clients, concurrents) qui a permis à l'entrepreneur de trouver trois associés au bon moment pour d'abord permettre la survie de l'entreprise puis ensuite pour assurer son développement.

2.5.4. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective ?*



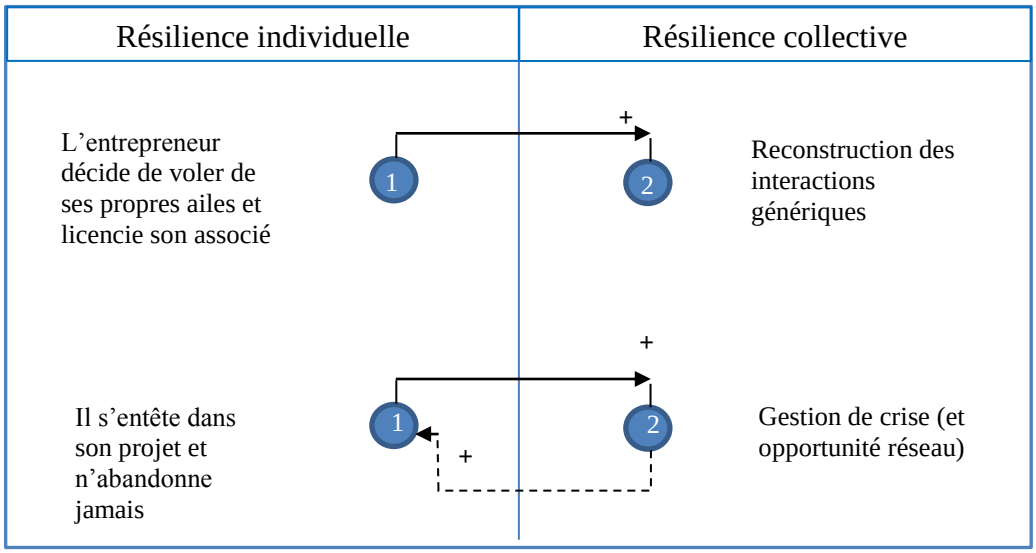
Après une période difficile de démarrage l'entrepreneur a su résister, se défendre et continuer sans trop déstabiliser pour autant son projet (grâce à l'expérience précédente douloureuse de la mise en liquidation de la société qui l'employait). La résilience individuelle est estimée comme **grande** ainsi que la résilience collective, ici essentiellement avec les parties prenantes : pas de reconnaissance de l'émergence d'interactions intersubjectives malgré la perte de sens. Mais la reconstruction du sens de l'action a bien été constatée ainsi que le développement de l'organisation. L'efficacité de la résilience organisationnelle est donc considérée comme **grande**.

On note dans ce cas C4-SO que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective se situe d'abord dans la capacité de l'entrepreneur à

surmonter ses doutes issus des échecs professionnels passés puis lorsqu'il décide de voler de ses propres ailes en demandant à son associé de partir (il peut alors réorganiser la société entièrement à sa manière). Son insistance à ne jamais renoncer lui permet de traverser indemne les difficiles périodes de crise. Cette capacité aura suscité l'intérêt de partenaires régionaux qui lui proposent de rentrer dans le capital, ce qui redonne encore plus confiance à l'entrepreneur pour développer l'entreprise.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 36 : C4-So Interactions processus de résilience



1.5.Le cas C5-AI

Résumé de l'Etude de cas :

Ce cas se situe dans une entreprise spécialisée dans la fabrication, le négoce et la distribution de produits dans l'habillement. L'entreprise fait partie d'un grand groupe (mais a entière autonomie stratégique et organisationnelle). Elle réalise plus de 100 M€ de CA et compte plus de 1 000 collaborateurs. L'entreprise est habituée à réaliser d'importants projets depuis plus de 20 ans. Celle-ci décide de lancer un grand projet de refonte de l'organisation et du système d'information de sa logistique interne (plusieurs bâtiments gérés par une cinquantaine de personnes en périodes hautes). Ce projet, démarré en janvier 2010, a été managé au début différemment qu'à l'habitude suite à de récents changements importants dans l'entreprise (70% du comité de direction renouvelé et arrivée d'un nouveau PDG). Les compétences attendues tant en interne qu'en externe n'étaient pas à hauteur de ce qui avait été défini initialement pour réussir ce projet. Une fois démarrée en décembre 2011, la nouvelle solution conçue par l'équipe projet plonge l'entreprise dans une crise inquiétante qui la paralyse durant 1 mois et pénalise gravement sa performance pendant plusieurs mois avant d'être maîtrisée par l'équipe projet. A fin août 2012, après que l'équipe projet puis, progressivement une bonne partie de l'entreprise, se soit mise en mode gestion de crise, tout danger est écarté. Le bilan a été lourd financièrement et psychologiquement pour l'entreprise (sentiment d'extrême vulnérabilité de l'organisation ressentie par l'ensemble du personnel) : 1 mois sans expédition et donc sans facturation, plusieurs M€ de CA non réalisés et jamais rattrapés.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C5-Ai	Fabricant / distributeur mondial chaussant et textile (Créé avant les années 2000)	Plus de 1000 Pers.	6 mois	Fin 2011, mise en place et mauvais démarrage d'un nouveau logiciel de gestion du centre Européen de logistique. Blocage complet des fonctionnements (réception, expéditions) pendant 3 semaines et redémarrage progressif sur 3 mois. Plusieurs millions d'euros de CA perdus sur les 3 mois, des surcoûts	Mise en œuvre d'une cellule/gestion de crise Reconstruction au jour le jour des organisations et modes de fonctionnement des activités impactées. L'activité revient à niveau au bout de 5 mois seulement.

				d'intérimaires et d'heures supplémentaires et des clients perdus. Toutes les activités connexes se sont retrouvées paralysées par cette situation (Dirigeants, commerciaux, financiers, …) ainsi que l'équipe projet et les équipes logistiques.	

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C5-Ai	- Directeur Système d'Information - Chef de projet utilisateur	Mars 2012	N

2.5.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 37 : C5-AI Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
OFFRE	1	1	7	3	4	7	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
CONCEPTION	0	0	10	5	4	10	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTAIRE	0	0	5	7	9	13	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
DEMARRAGE	0	0	2	3	2	1	3	0	1	0	1	1	3	0	4	1
CRISE	0	0	0	1	1	9	0	0	0	2	3	3	0	3	0	7

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Evit	Res-accu	Res-Diag	Res-Reco	Res-Norm	Res-Aff	Res-Sens	Res-GenI	Res-ActD	Res-Renf	Res-GenR	Res-ActR	Res-Subj	Res-Deve
Freq	1	1	9	24	20	19	40	5	3	1	3	9	4	4	2	3
Prédéc	1,00	1,00	0,61	0,53	0,37	0,35	0,23	0,12	-0,13	-0,19	-0,19	-0,52	-0,59	-0,59	-1,00	-1,00
Sépara	1,00	1,00	0,88	0,83	0,77	0,76	0,66	0,92	0,87	0,93	0,93	0,78	0,85	0,85	1,00	1,00

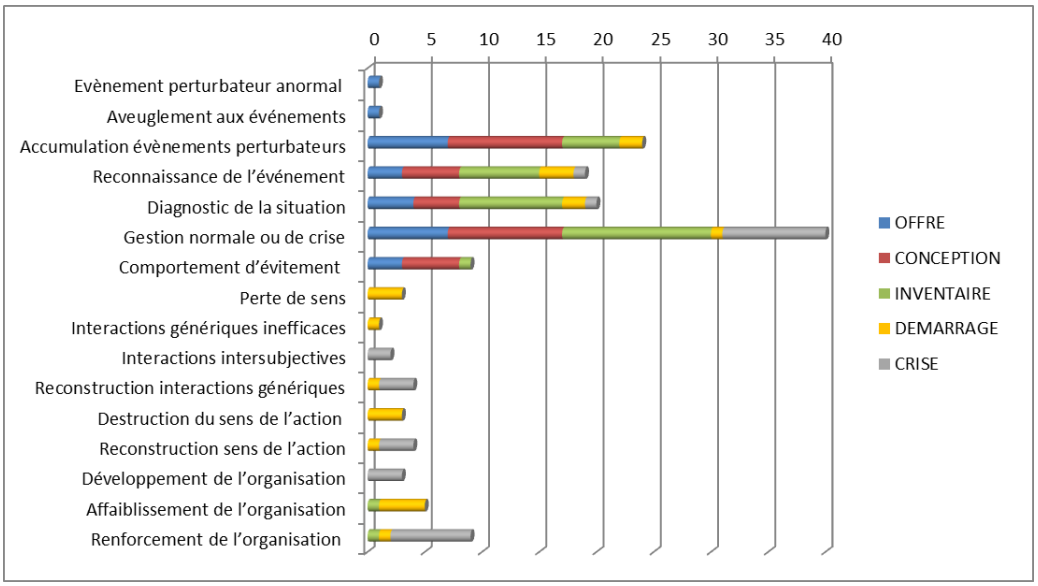
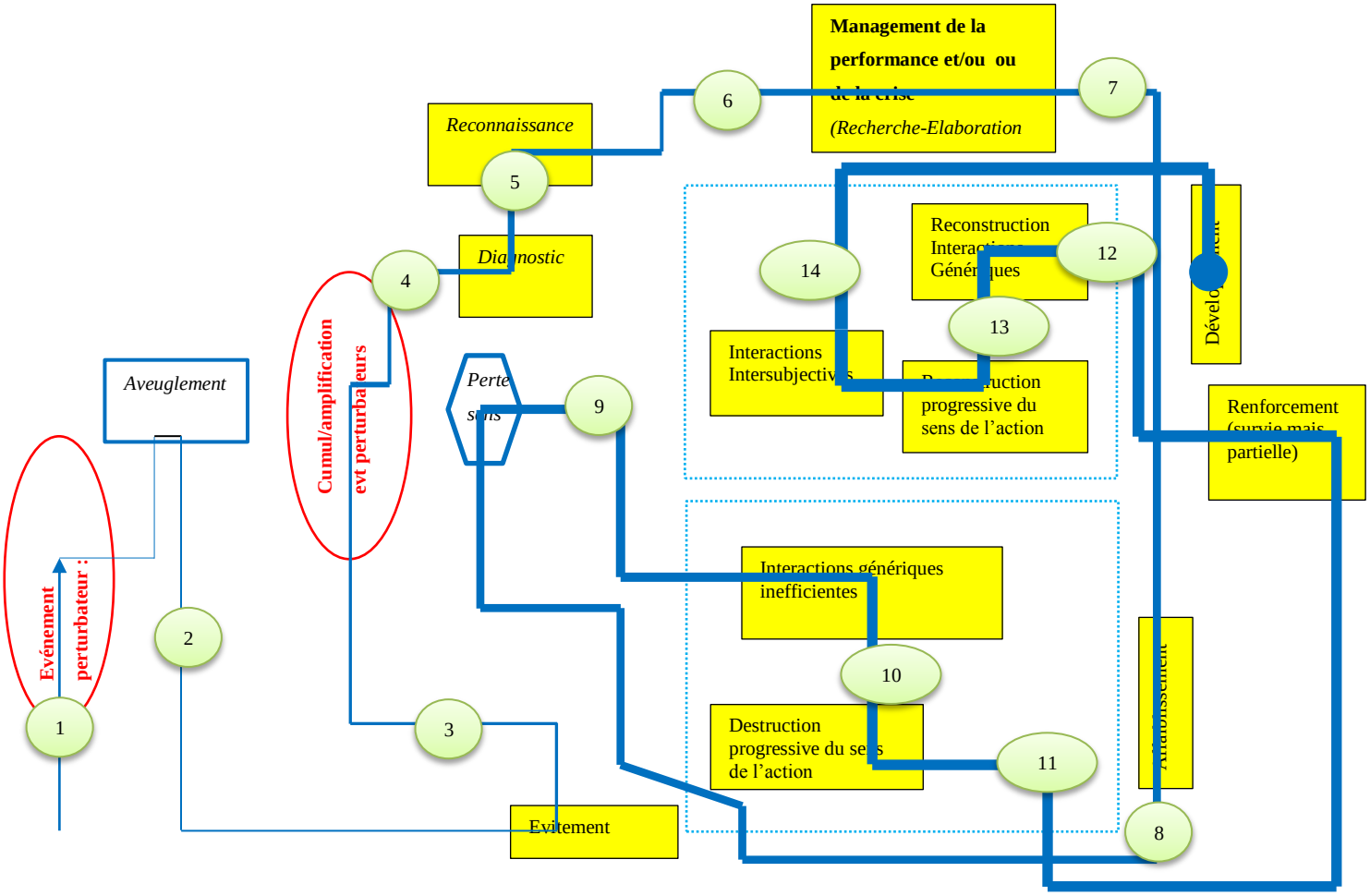


Figure 38 : C5-Ai Trajectoire de la résilience collective



Chacun des évènements et des étapes du processus sont clairement séparables dans ce récit. Le processus démarre par l'arrivée d'un évènement perturbateur, d'un aveuglement et neuf évitements sont identifiés avant que ne s'accumulent, par vingt-quatre fois, des évènements perturbants pour l'organisation (dont 17 au démarrage du projet dans les phases OFFRE et CONCEPTION). S'ensuit alors, de manière fortement observée et proche, la séquence d'étapes : diagnostic, reconnaissance de la situation et gestion normale ou de crise (avec quarante observations) et enfin l'affaiblissement de l'organisation (phase de DEMARRAGE). On remarque bien l'étape de perte de sens (par trois fois nommée), des interactions génériques qui ne fonctionnent plus et de la destruction du sens de l'action toujours dans la phase DEMARRAGE. Par neuf fois, on note le renforcement de l'organisation, puis la reconstruction des interactions génériques et du sens de l'action et on reconnaît des interactions intersubjectives avant que le processus ne se termine par le développement de l'organisation dans la dernière phase de CRISE.

De façon plus détaillée, on constate que de nombreux évènements perturbateurs s'accumulent par manque de vigilance comme nous l'avons vu précédemment : l'appel d'offres est directif, le prestataire ne propose pas les bonnes compétences pour le projet, le planning est trop tendu, l'équipe n'est pas prête, pas assez formée, les tests avant démarrage insuffisants, les comités de pilotage sont censurés…Et puis la décision de démarrer après deux reports du lancement est prise, le DSI (Directeur des Systèmes d'Informations) ayant insisté et pris la décision de manière intuitive de réaliser l'inventaire avec le nouveau système pour minimiser le second échec de démarrage et montrer que le projet avançait malgré tout. Le troisième démarrage aurait dû selon toute rationalité être reporté à nouveau (formation insuffisante, tests pas assez nombreux), mais il est décidé de se lancer (pression psychologique, crainte de désillusion des équipes…). On bascule alors la nouvelle solution, la crise n'est pas tout de suite perçue par les acteurs. Le directeur supply chain fait preuve d'aveuglement en « sabotant » l'étape d'inventaire, étape cruciale pour le bon fonctionnement du logiciel, puis il fuit ses responsabilités et relâche le pilotage du projet, laissant le DSI prendre progressivement la main sur les évènements. Le DSI avait commencé à prendre conscience de la gravité de la situation juste avant le démarrage et avait tenté de mettre l'équipe projet une première fois en mode gestion de crise : en faisant participer activement les équipes logistiques terrain, en créant une équipe sponsor de la solution, en définissant un plan d'action et en exigeant des état d'avancement journaliers auprès des équipes. Mais cela ne s'est pas avéré suffisant. Une

fois démarré, il est trop tard pour réagir suffisamment vite, trop de paramétrages du logiciel ne conviennent pas, trop de changements à assumer en même temps par les équipes et trop de réglages et problèmes à résoudre pour l'équipe projet créent une situation de non-sens, de paralysie dans les équipes (d'abord logistique puis projet).

«L'épisode cosmologique » s'étend à toute l'entreprise qui ne comprend pas ce qui se passe : les services commerciaux, les gestionnaires de commandes, le contrôle de gestion... La crise est déclarée par le PDG qui voit ces deux promoteurs (le directeur Supply Chain et le DSI) totalement désorientés. Le responsable logistique craque psychologiquement et se met en arrêt maladie pour se protéger. Un évènement majeur survient lorsque l'un des collaborateurs propose un scénario de retour en arrière puis lorsque le PDG laisse à l'équipe un délai supplémentaire pour tenter de réussir le lancement avant de réellement revenir en arrière. Cela remet tout le monde en action pour atteindre ce nouvel objectif jugé réalisable. La communication forte du DSI permet de faire partager ce nouvel objectif. La nouvelle organisation qu'il met en place pour déléguer la prise de responsabilité dans les équipes logistiques en nommant des référents par type d'activité (préparation de commande, réception, …), favorise en fait les interactions intersubjectives. En formalisant les nouveaux processus grâce à l'aide du service qualité qui vient renforcer l'équipe projet les interactions génériques sont reconstruites progressivement. L'organisation logistique renaît de ses cendres progressivement et suffisamment pour ne pas revenir en arrière en remettant l'ancien système. Le DSI toujours en mode gestion de crise commence à prendre le dessus sur les évènements et élimine chaque jour plus de problèmes qu'il ne vient s'en créer. Le PDG termine l'élan enclenché, refuse l'évitement en prenant ses responsabilités aux yeux de tous. Le DSI fait son mea culpa sur son manque de vigilance et l'entreprise se sépare du directeur Supply Chain.

La crise a permis de découvrir les faiblesses de l'organisation de l'entreprise et a introduit de nouveaux fonctionnements pour s'en sortir sur lesquels elle devrait bientôt pouvoir capitaliser : nouveaux processus de fonctionnement formalisés, réunions régulières entre la logistique et les services commerciaux, nouveaux outils pour gérer les priorités clients en cas de capacités insuffisantes pour servir tout le monde, validation d'un mode de management de type participatif plutôt qu'exécutif… C'est donc la transformation de la structure de l'organisation qui aura permis à l'entreprise de rebondir suite à cette crise dont elle aura également modifié la forme de management. A noter également un développement de la culture de la vigilance et la nécessité de prêter attention aux compétences de management de

projet. Parmi les différentes variables organisationnelles pouvant évoluer suite à une crise, seule la stratégie n'aura pas été impactée dans ce cas.

La résilience individuelle

Plusieurs personnes sont identifiées dans le récit comme ayant fait acte de résilience individuelle : le Directeur des Systèmes d'Information (DSI), le promoteur du projet à savoir le directeur Supply Chain, le PDG, chaque logisticien et le responsable logistique.

Ce dernier a déclenché ses mécanismes de défense pour éviter la dépression en se mettant en arrêt maladie. La pression était effectivement trop grande pour lui : il se sentait hautement responsable de la situation car chargé initialement des paramétrages les plus importants du logiciel. Suite au démarrage, il ne voyait pas comment régler efficacement ces paramètres du logiciel par rapport à ce que la situation de crise exigeait pour rétablir les bons fonctionnements de la logistique : « *Le responsable logistique n'en dort plus, il est sous tranquillisants et craque lors d'une de nos réunions. Je le ramène chez lui, il est cuit et a dépassé le seuil physique et psychologique possible*. » Il a craqué mais a réussi à revenir progressivement dans l'équipe projet pour affronter la crise sous la responsabilité nouvelle du DSI (avec qui il avait d'excellentes relations depuis plusieurs années).

Le directeur Supply Chain a également utilisé ses mécanismes de défense en faisant acte de déni de la situation. Il n'a en effet jamais réussi à s'adapter à la pression de la crise : « *Le promoteur du projet, le nouveau directeur est totalement paralysé et ne fait que de donner des directives contradictoires aux équipes. La panique s'empare de lui et il n'est plus d'aucune utilité, lui l'expert en progiciel logistique* ». On lui a demandé de quitter l'entreprise suite à ce cuisant échec.

Le PDG a tout de suite fait preuve d'adaptation à la situation. Il avait lui-même déjà connu une crise de cette ampleur en tant que directeur de projet dans sa précédente société. Il dégage l'équipe de toute pression en lui donnant un délai supplémentaire pour faire fonctionner le logiciel plutôt que d'entériner la décision facile de revenir en arrière avec la solution précédente. Il fait preuve d'un grand soutien au quotidien auprès du DSI et motive chacun à y croire même si les dégâts sont grands au quotidien.

Quant au DSI, il est d'abord choqué par l'ampleur de la situation qu'il a dû redresser. L'un de ses collaborateurs informaticien (qui n'a jamais été au cœur du projet et de la crise) lui montre un nouveau chemin avec ce scénario un moment oublié par tous de retour arrière avec l'ancien logiciel. Il a alors une nouvelle voie qui s'ouvre devant lui et plutôt que de cacher celle-ci à son PDG (qui pouvait signifier un aveu d'échec cuisant), il lui expose l'idée de ce retour arrière. Cet échange avec le PDG lui permet d'obtenir un délai supplémentaire pour arriver à faire ce démarrage. La pression momentanément partie, le DSI peut enfin prendre conscience des points faibles à améliorer dans les nouveaux fonctionnements et des points forts sur lesquels s'appuyer…il peut s'adapter à la situation de crise. Le DSI aura su non seulement faire preuve d'adaptation mais aura aussi su profiter de cette crise pour rebondir et élargir son champ de responsabilités de la DSI à la logistique (nommé par le PDG après le départ du directeur Supply Chain). Il a aussi pu faire connaître ses qualités de leadership aux yeux de bon nombre dans l'entreprise pour avoir su d'abord résister à la tourmente puis pour avoir maîtrisé la crise : «*Le médecin du travail après avoir vu nombre de collaborateurs de la logistique venir le consulter pour des problèmes physiques ou psychologiques tant ils étaient marqué par la crise, lui a dit (au cours de sa visite annuelle d'aptitude) que nombre d'entre eux le remerciait de son action durant cette crise. C'est elle qui lui a dit qu'il venait de se faire un nom à jamais dans l'entreprise* »

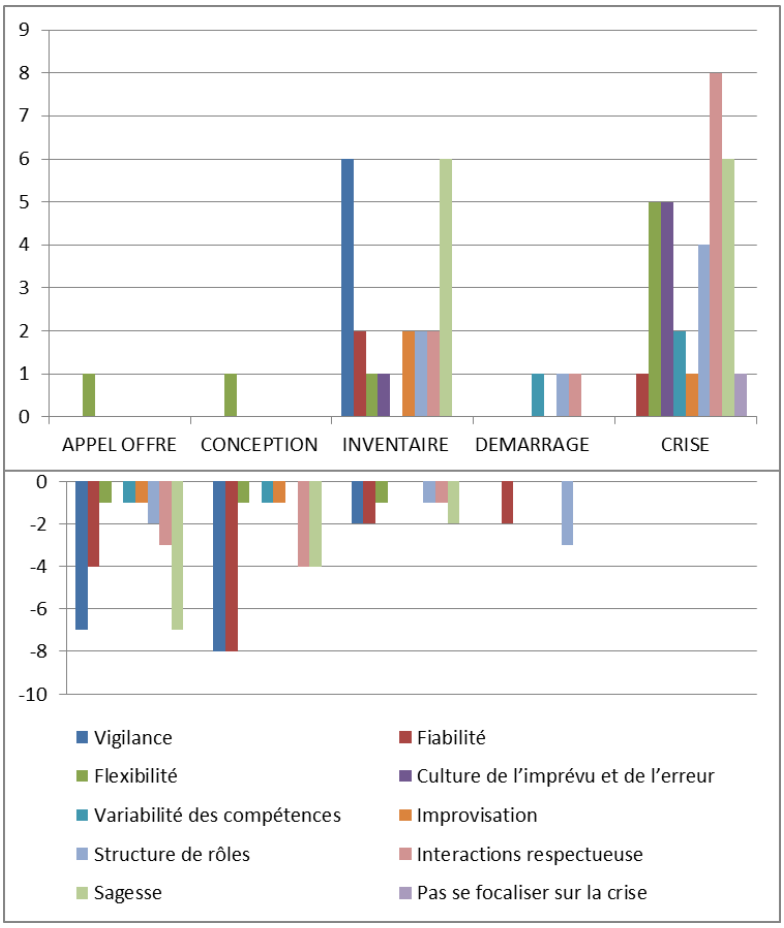
On peut également citer chacun des employés en logistique qui ont accepté individuellement puis collectivement les erreurs commises par l'encadrement dans cette gestion de projet pour participer avec compréhension à la gestion de crise et au redressement de la situation.

2.5.2. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Sagesse	Vigilance	Fiabilité	Interactions respectueuse	Structure de rôles	Flexibilité	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Variabilité des compétences	Improvisation	Pas se focaliser sur la crise
Influence -	-13	-17	-16	-8	-6	-3	0	-2	-2	0
Infulence +	12	6	3	11	7	8	6	3	3	1
TOTAL	**25**	**23**	**19**	**19**	**13**	**11**	**6**	**5**	**5**	**1**

Répartition pas phases dans le récit :



Chacun des facteurs d'influence mis en évidence au niveau théorique a bien été relaté dans les récits de ce cas. Les graphiques d'analyse d'occurrences mettent bien en évidence et de façon très nette, pour la moitié des facteurs, leurs influences négatives importantes avant la crise (APPEL D'OFFRE, CONCEPTION INVENTAIRE) et leurs influences positives post-crise (DEMARRAGE, CRISE) même si de manière moins importante. Les facteurs ayant le plus influencé le processus de crise sont d'abord la « sagesse », la « vigilance », la « fiabilité » et les « interactions respectueuses ». La « sagesse » tout autant absente (13 fois observée) avant la crise que présente à même hauteur (12 fois) juste après la crise puis durant. La « vigilance » et la « fiabilité » n'ont pas su, de leur côté, compenser leur insuffisance une fois la crise constatée dans l'entreprise. A l'inverse les « interactions respectueuses » qui ont plutôt été évaluées par huit fois de manière négative pour éviter la crise, ont été mentionnées par onze fois comme influant positivement la sortie de crise après que celle-ci se soit déclarée (dont huit fois dans la phase CRISE). Le facteur « structure de rôles » a retrouvé son équilibre perdu d'avant la crise et l'organisation a su faire preuve à la fois d'une bonne flexibilité et d'une capacité importante à se sentir à l'aise dans « l'imprévu et dans l'acceptation des

erreurs commises ». Les trois facteurs « variabilité des compétences », « improvisations » et la « non-focalisation sur la crise » ont été faiblement cités et se sont à peu près équilibrés avant et durant la crise. Le facteur « d'improvisation », qui n'a été cité que cinq fois dans le récit, a été de grande portée dans la réussite de l'entreprise à sortir de la crise.

Il aurait été **sage,** à défaut de ne pas mettre en production ce projet, de ne pas accepter de le lancer en conception. Trop de points à risque non pas été vus par le chef de projet utilisateur faute d'expérience et par les promoteurs faute d'écoute, de lucidité ou de courage managérial : le chef de projet venait d'un autre service et pas de la logistique et il s'agissait là de son premier gros projet. De même les CV proposés dans l'offre par le prestataire étaient expérimentés alors que le chef de projet réellement mis en place démarrait dans la société et n'avait pas les qualités attendues pour ce type de projet : « *problème d'élocution, approche trop technique, peu d'écoute, n'admettant pas la critique même constructive, un manque de clarté pour exposer ses argumentaires, et de faibles capacités à prendre du recul dans le feu des discussions ...* ». De même l'équipe projet a naïvement fait confiance à ce prestataire et n'a pas pensé à aller visiter un client référence. Le planning initial était de 6 mois pour tout faire (le projet aura finalement duré plus de 2 ans et demi), le promoteur (directeur de la supply chain) récemment arrivé dans la société voulait prouver qu'il était capable de réaliser vite les choses. Personne ne croyait à ce planning (le responsable logistique, le chef de projet utilisateur, les équipes terrain, l'informatique, …) mais personne n'était capable de s'y opposer (manque de légitimité sur le sujet) ou n'osait le dire (manque de courage). Le nouveau directeur Supply Chain n'a pas su faire preuve de la sérénité et de la compétence attendues à ce niveau de poste et pour ce type de projet. Cédant à la panique, il a exigé d'interrompre l'inventaire alors que celui-ci n'était pas terminé afin de pouvoir recommencer à expédier vite sous la pression des directions commerciales. *« Cet inventaire devait proprement initialiser les quantités/emplacements de stock dans le système informatique. Celui-ci décalé avec la réalité nous aura couté très cher et aura contribué à décrédibiliser le système auprès des équipes terrain ».* Le démarrage s'avère catastrophique, rien ne fonctionne comme prévu et une fois l'état de crise déclaré, la direction de projet est changée pour être redonnée (comme avant l'arrivée du directeur Supply Chain) à la DSI et à ses équipes. Plus expérimentée, et ayant une bonne connaissance de l'entreprise, de ses responsables et du personnel, celle-ci contient mieux les différentes pressions grâce à son relationnel tissé depuis

plus de 10 ans. L'équipe projet revue connaît bien les points forts sur lesquels s'appuyer dans l'organisation et ses faiblesses qu'il faut éviter. Elle ré-adapte l'organisation, la communication et le management projet remettant ainsi les équipes projet et terrain en action et de manière organisée.

La direction accepte également de faire son mea culpa auprès des équipes de n'avoir pas su manager efficacement ce projet avant son démarrage. Le PDG a le courage de confirmer sa part de responsabilité en licenciant le promoteur qu'il avait lui-même embauché récemment. Le PDG, ayant déjà vécu ailleurs ce type de situation de crise lors d'un grand projet en tant que directeur de projet, a eu le recul et la compréhension nécessaire et a su protéger les équipes des pressions extérieures une fois la crise déclarée. Le prestataire ayant également pris conscience de la situation s'est adjoint un consultant freelance très expérimenté pour aider son client à sortir de cette crise et cela sans facturation supplémentaire. « *Ce consultant était impressionnant de savoir-faire et de calme. Chacun le respectait pour sa grande expérience et suivait ses directives sans broncher, nous avancions pas à pas dans la bonne direction…. »*. Le PDG, le DSI et la direction générale du prestataire se sont réunis durant cette période de crise. Les raisons de ces difficultés n'ont pas fait l'objet de discussions conflictuelles et le client n'a pas voulu aller sur le terrain juridique. Il a conjointement été décidé de tout mettre sur la table de manière transparente afin de reconstruire les fonctionnements projet au plus vite.

C'est là, au-delà de la sagesse et du manque global de **vigilance** de l'organisation, l'une des premières illustrations des « **interactions respectueuses »** ayant favorisé le redressement de la situation. Interactions qui ont été sous estimées de nombreuses fois avant le démarrage. Le projet logistique faisait partie de la refonte globale de l'organisation de la Supply Chain voulue par le nouveau directeur, mais il n'était pas prévu de le lancer aussi tôt après la phase d'Audit. Le promoteur n'a pas donné le choix aux équipes logistiques d'accepter de lancer ou non ce projet sur le champ. Il ne les a pas non plus fait participer pour qu'ils s'expriment sur le diagnostic, pas plus que sur les solutions de fond proposées. Les consultants retenus pour le diagnostic avaient les pleins pouvoirs et ne perdaient de temps ni avec la participation ni avec la communication. « *Nous sentions que nous devrions subir sans broncher les changements en train d'être imaginés dans des bureaux par des personnes extérieures…* ». L'équipe projet était briefée par le promoteur pour qu'aucun problème ne soit remonté dans les comités de pilotage. Il fallait donner le sentiment que tout était sous contrôle et

« *positiver* ». L'équipe projet perd également progressivement confiance dans le prestataire (qui avait déjà menti sur les CV proposés initialement) mais aussi sur le fait que des fonctionnalités présentées en réponse à l'appel d'offres n'étaient en fait pas toutes disponibles dans le logiciel. Elle doute également de la qualité technique du logiciel… « *La communication n'était pas transparente en interne mais aussi avec le prestataire, tout cela n'était pas sain…* ». Le reste de l'entreprise se plaint également du manque de communication sur le projet et les inquiétudes montent jusqu'au démarrage catastrophique qui va forcer à la transparence et à l'acceptation de la réalité de tous ces problèmes masqués dans les premières phases du projet.

Le management du projet change lorsque la DSI reprend les choses en main après le démarrage qui plonge l'entreprise dans la crise. Les premières mesures sont : l'abandon du management directif pour laisser place au participatif, création d'une équipe logistique sponsor du projet et groupes d'améliorations avec des personnes terrain, mise en place dans l'équipe projet de personnes relais avec l'extérieur. Une cellule de crise permettant les échanges directs entre les principaux responsables impactés dans l'entreprise est constituée et concentrée géographiquement dans un même local. Il s'agit d'aller vite dans la résolution des problèmes et la transmission des solutions… Le PDG prend le relais de la communication à l'ensemble des structures impactées (dont les actionnaires) ce qui soulage et protège l'équipe projet. Le service qualité vient spontanément dans le projet proposer son aide pour l'assistance à l'écriture des procédures et pour renforcer les contrôles de leurs bonnes utilisations. De même, d'autres structures qui ont pris conscience de la gravité de la situation font preuve de solidarité et proposent leur aide et leurs compétences. Les instances représentatives des salariés (CHSCT, DP…) initialement mises de côté avant le démarrage sont réellement intégrées au projet et à son redressement. Les équipes logistiques font leur maximum pour rattraper les retards de livraison accumulés grâce à de nombreuses heures supplémentaires, malgré les conditions de froid extrêmes à certaines périodes. Aucun mouvement social n'aura lieu durant la période de crise.

Lorsque l'entreprise lance de grands projets notamment pour changer fondamentalement l'organisation comme dans notre cas, elle menace potentiellement la **structure de rôles** qui en maintient les bons fonctionnements. Le passage entre l'ancien système et le nouveau va

forcément induire une période de flottement avant que chacun ne s'y retrouve dans la nouvelle structure.

L'équipe projet qui est censée aider l'organisation à effectuer cette mutation de structure (formelle et informelle) est elle-même fragile dans sa constitution. Elle se structure au fur et à mesure de l'avancée du projet (aidée en cela par une démarche projet et son outillage). Dans notre cas, le projet comprenait trop d'objectifs de changements en simultané (complexité systémique) : changement des métiers en logistique, modification de l'implantation physique des entrepôts, des processus de travail, des outils, nécessité de maîtriser de nombreux paramétrages du logiciel en cohérence avec ces changements... A cela s'ajoute une nouvelle direction de projet pour piloter les changements. Le résultat a été une « dislocation » progressive des structures de rôles dans l'entreprise, équipe projet y compris. Situation allant jusqu'à provoquer le chaos chez certains : « *nous ne comprenions plus rien de la situation, …on ne savait plus qui s'occupait ou était responsable de quoi…plus rien n'avait de sens…il (le responsable logistique) craque psychologiquement sous l'incompréhension, et doit se mettre en arrêt maladie pour se protéger et éviter la dépression…* ». On retrouve là le fameux épisode cosmologique tel que décrit par Weick K.E. La structure, tant du projet que des services logistiques (puis au final d'autres services de l'entreprise comme le service client par exemple) est progressivement reconstituée par le DSI : un plan d'action de crise rigoureusement détaillé sur l'ensemble des problématiques à reconstruire (organisation, procédures, outils, communication, objectifs, planning, ….) est fortement communiqué. La légitimité, tant du DSI que de l'équipe projet modifiée, emporte l'adhésion des équipes qui cette fois cautionnent ce nouveau fonctionnement de projet.

La structure de rôles a en fait pu être rétablie grâce à une initiative prise par l'un des collaborateurs de la DSI au moment où la crise démarre. Cette situation est assimilable au **bricolage** (ou improvisation). Le DSI malgré toute son expérience se retrouve également dans un état de paralysie : « *mais je n'ai plus la lueur d'esprit et la hauteur nécessaire pour remettre les actions dans le bon ordre. Il y a trop à faire et la pression me fait confondre les objectifs (repartir vite, refacturer à nouveau et devoir contenter tout le monde) et les moyens d'y arriver progressivement*». La situation se dénoue grâce à l'intervention d'un des collaborateurs de la DSI (qui ne participait pas au projet) et qui a pris l'initiative d'aller demander à l'équipe projet informatique s'il était possible de remettre l'ancien système en place et combien de temps cela prendrait (5 jours). Ce même collaborateur a ensuite été voir

le DSI pour lui suggérer cette stratégie de repli. Stratégie qui n'était venue à l'esprit de personne encore dans l'équipe projet car chacun s'était persuadé que c'était inimaginable (une communication stratégique volontaire avait, dès le début du projet, été mise en place auprès des équipes logistique pour affirmer que cela ne serait pas possible). Cette suggestion de son collaborateur « réveilla » le DSI en lui offrant une nouvelle vision d'un futur enfin accessible. Cette prise de conscience redonna sa place à l'action. Il appela le PDG qui accepta sur le moment ce plan nouveau de repli. (« *On remettra cela plus tard, il faut maintenant livrer nos clients* »). L'information a également été donnée aux équipes projet et logistique qui furent soulagées également sur le moment. Mais le Président appela le lendemain le DSI pour revenir sur sa décision. Il avait réfléchi depuis la veille et voulait laisser aux équipes et au DSI une semaine supplémentaire pour essayer d'enrayer la crise et retrouver un fonctionnement acceptable. Ce nouveau plan d'action « pour la semaine » séduit les équipes qui après réflexion avaient du mal à accepter après plus de 2 ans de travail de renoncer ainsi. Cela « décoinça » chacun et remit l'équipe en mouvement.

C'est alors que furent prises les décisions de changement de pilotage du projet et que le plan d'action fut bâti, communiqué et mis en place. Le nouvel objectif était clair et plus à portée. Les moyens et les structures se remirent en place. Les améliorations réalisées cette semaine « de dernier effort » sur le nouveau système et la nouvelle organisation mise en place par le projet démontrèrent une tendance positive et suffisante à l'amélioration possible pour ne pas revenir en arrière finalement. Si l'occurrence de cette source de résilience qu'est l'improvisation n'est que peu apparue dans les deux témoignages, on voit là que cela a été un point clé pour sortir de l'épisode cosmologique, puis pour remettre une structure de rôles en place. La sagesse et les interactions respectueuses favorisées par le nouveau management de projet ont fait le reste. Nous avons également noté l'absence plusieurs fois citée de l'improvisation dans le second entretien (avec le DSI) qui regrette de ne pas avoir réussi à improviser de solutions pour diminuer plus vite la complexité grandissante de la situation afin d'éviter la crise.

A travers ces différentes analyses, on s'aperçoit très bien que les individus et le collectif n'ont pas su faire preuve de suffisamment de **vigilance** en lançant ce projet et les « dysfonctionnements » se sont accumulés jusqu'à générer cette crise au démarrage. Même si les grands principes de gestion de projet ont été utilisés, le management n'était pas à hauteur

notamment en ce qui concerne la vigilance. Par exemple les comités de pilotage avec le Président et deux autres directeurs étaient bien en place mais la censure de l'équipe projet d'une part et la trop grande confiance de chacun (au début) sur les compétences affichées du nouveau directeur Supply Chain d'autre part en ont annihilé l'intérêt.

L'appel d'offres mené par le cabinet extérieur et qui a forcé chaque prestataire à obéir à un format de réponse imposé, qui certes a simplifié le dépouillement des réponses, mais qui n'a pas permis l'expression des échanges et compromis indispensables sur un projet de cet ampleur traduit un certain manque de **flexibilité**. De même le terrain logistique n'a pas été impliqué malgré sa demande dans les choix de solution. Enfin le chef de projet, qui a demandé une formation au management de projet, s'est vu refuser celle-ci car elle n'était pas prévue au budget initialement et que son responsable le directeur Supply Chain n'a pas été l'argumenter auprès du directeur des ressources humaines (responsable de ce budget). A contrario, le fait d'avoir nommé le DSI comme responsable de la logistique est inhabituel (ce n'est pas sa formation) mais a permis de remettre en place une nouvelle organisation plus flexible pour affronter la crise. La société a également fait preuve d'une grande flexibilité en ne cherchant pas à mettre tous les torts du côté du prestataire, malgré les preuves formelles de leur manque de compétences sur ce projet. La société ne pouvait effectivement pas se passer de leur aide et de leur mobilisation pour sortir de la crise.

L'entreprise a fait preuve de beaucoup de faiblesse : chefs de projet interne et externe débutants et inexpérimentés en logistique, paramétrage du logiciel trop complexe et non maîtrisable, équipe logistique par prête pour le projet, inventaire clé pour bien initialiser le logiciel mais très mal mené (arrêté en pleine phase de vérification pour reprendre les expéditions), un démarrage dans l'une des plus fortes périodes d'activité pour la logistique. A cela se sont ajoutés les tests et la formation du personnel qui n'ont pas été suffisants avant le démarrage ainsi que des correctifs de « bugs » du logiciel insuffisamment testés par le prestataire, ce qui n'a fait que de provoquer de nouveaux problèmes et le trouble dans les équipes. Autant d'éléments qui relèvent pour nous du manque **de fiabilité** de l'organisation.

La culture **de l'imprévu et de l'erreur** développée dans l'entreprise a permis à l'équipe projet d'obtenir la confiance du PDG pour sortir de la crise malgré les conséquences graves de ce démarrage raté. Celui-ci a même permis plus tard au DSI de se retrouver à la tête de

l'équipe logistique du jour au lendemain sans forcément y avoir été préparé. Décision heureuse du PDG car le rôle du DSI dans son pilotage global de la crise et des équipes associées s'est révélé primordial pour arriver à sortir l'entreprise de la crise. Les actionnaires ont également été tolérants et n'ont pas mis trop de pression sur les évènements car une autre société importante du groupe avait connu quelques années auparavant les mêmes difficultés sur un projet identique.

La crise a pu être arrêtée car plusieurs collaborateurs ont pu intervertir leur rôle faisant ainsi preuve de capacité à **varier les compétences.** Cela est remonté des faits plusieurs fois :
- d'abord le DSI qui s'est substitué au responsable de la logistique lorsque celui-ci est parti pour se protéger en arrêt maladie. Le DSI ayant dû consacrer la majorité de son temps à exercer un management direct et serré auprès des équipes logistiques,
- cela a forcé le responsable des études informatiques à se substituer au DSI pour garantir le pilotage de l'équipe projet.
- Enfin, la responsable nouvellement nommée du service organisation à la DSI (venant précédemment du service prévision de ventes et planification des achats), a pu prendre efficacement le rôle de liaison entre les équipes logistiques et les services commerciaux pour gérer les priorités des commandes clients à livrer dans ce contexte de crise de sous-capacité. Enfin on peut citer le rôle du service qualité qui a momentanément mis en attente ses tâches habituelles pour venir aider spontanément les équipes logistiques pour établir les procédures des nouveaux fonctionnements logistiques avec le nouvel outil et pour former les équipes à bien les respecter.

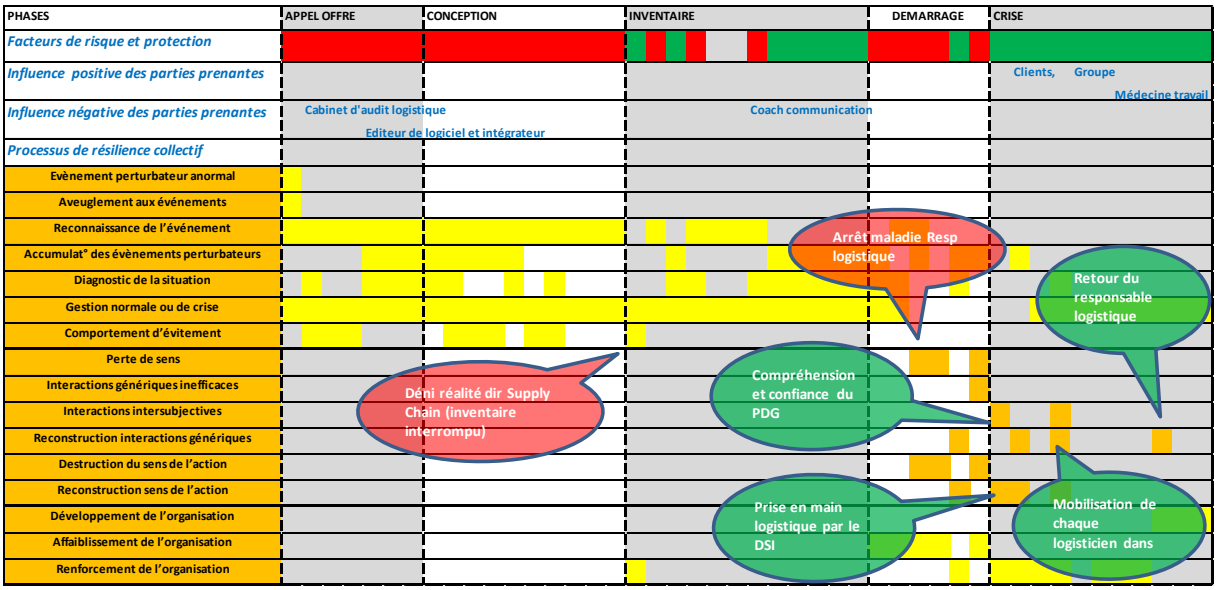
2.5.3. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

Six parties prenantes sont identifiées dans le récit : le cabinet d'audit, l'éditeur du logiciel, le coach communication, la logistique groupe, les clients (économiques) et la médecine du travail (institutionnels). Le cabinet d'audit n'a pas été à la hauteur, tant dans la façon de mener l'appel d'offres, ne laissant pas le choix d'une participation suffisamment importante des équipes, que dans le lancement du projet logistique trop rapide alors qu'il n'était pas prévu initialement. Le prestataire, éditeur du logiciel, n'est pas à la hauteur dès le départ : les

compétences projets mises à disposition ne sont pas assez expérimentées et l'offre logiciel n'est pas encore assez mature et fiable. Heureusement que celui-ci se mobilise une fois la crise déclarée pour aider la société à en sortir et notamment en faisant appel à un freelance expérimenté pour compenser ses propres insuffisances et celles de son client. Le coach « communication et management » utilisé par le directeur Supply Chain ne se montre pas non plus à la hauteur car il est plus préoccupé à ne pas le contrarier qu'à le challenger sur les décisions prises (ou non prises d'ailleurs). Le DSI décide de l'éloigner du projet pour reprendre ce coaching des équipes en direct et cela avant que la crise ne se déclare. Ce qui lui a d'ailleurs permis d'obtenir des équipes une crédibilité grâce au soutien qu'il amène au projet avant d'avoir à piloter en direct la crise.

Les clients, quant à eux, sont plutôt tolérants car fidèles à l'entreprise depuis plusieurs décennies pour la plupart. Ils comprennent les explications données (un courrier expliquant de manière transparente la situation et les perspectives de résolution leur est adressé). Enfin la médecine du travail agit comme régulateur de ce que le pilotage délaisse, telles que les conditions de travail. Par exemple, il était d'usage de ne pas accepter les congés RTT durant les fortes périodes d'expéditions comme dans cette période de crise. La médecine du travail a envoyé un mail au DSI pour l'avertir de l'état d'usure physique des collaborateurs de la logistique. La crise dure depuis plusieurs mois et elle rappelle que les RTT sont bien faites pour se reposer dans ces cas de surcharge. Le DSI qui n'était pas au courant de cette règle d'usage en logistique l'a fait tomber pour cette période particulière.

2.5.4. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective?*

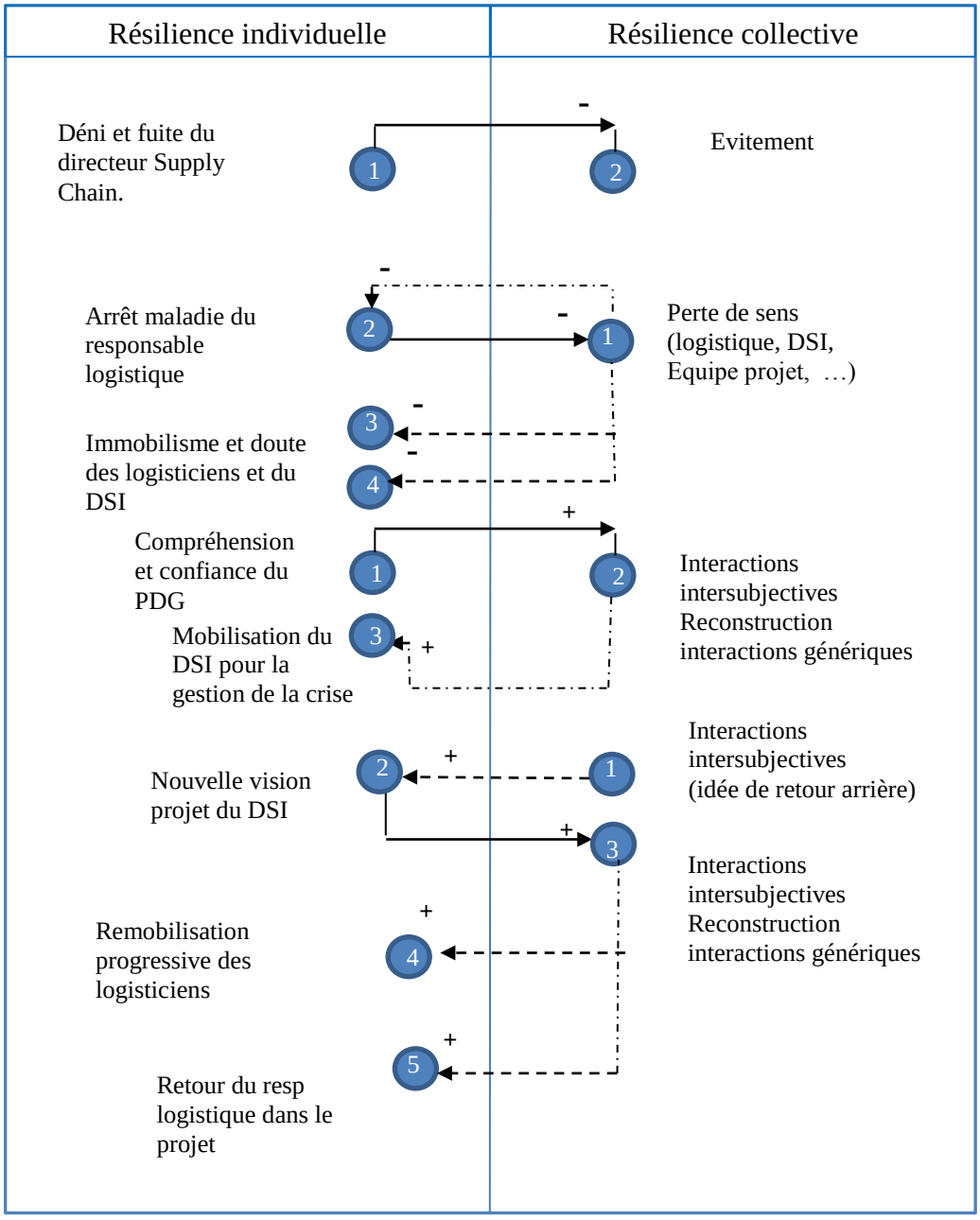


La résilience organisationnelle est jugée ici plutôt d'une **très grande** efficacité avec deux cas de résilience individuelle d'influence positive **très grande** (le DSI et le PDG) et une résilience collective de l'organisation de **très grande** intensité également (perte de sens, reconstruction des interactions intersubjectives, du sens de l'action) ayant de plus permis, en sortie de crise, le développement de l'organisation.

On note dans ce cas C5-AI qu'il existe de nombreuses interactions entre les processus de résilience individuelle et les processus de résilience collective à commencer par le déni et la fuite du directeur Supply Chain ainsi que l'évitement collectif. Le responsable logistique se défend par la fuite face à la situation de perte de sens. Le PDG, par sa compréhension renforce les interactions intersubjectives en rentrant dans la gestion de crise. Il entraine avec lui le DSI qui se mobilise pour conduire la crise et reconstruire le sens de l'action au sein des équipes logistique et projet puis de l'entreprise entière. Enfin les équipes logistique se mobilisent en rétablissant les interactions génériques (réécriture des procédures logistiques avec le nouveau système).

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 39 : C5-Ai Interactions processus de résilience



1.6. Le cas C6-OP

Résumé de l'Etude de cas :

Cette entreprise spécialisée dans les services et l'édition de logiciels de reconnaissance et analyse de formes par capture caméra est née de la volonté d'un jeune diplômé universitaire en physique de vivre un grand projet entrepreneurial. Après avoir (a priori) convaincu un laboratoire de recherche et des investisseurs régionaux de l'intérêt, d'abord intellectuel, puis économique de ses idées, il se lance dans la création d'entreprise avec son meilleur ami. Mais juste avant de démarrer, le laboratoire de recherche fait volte-face et arrête de soutenir le projet du futur. L'incubateur, sponsor du projet, retire alors tout soutien à l'entrepreneur. Ce dernier est arrivé toutefois à lever 350 000 euros de fonds pour démarrer l'activité. Fonds initiaux auxquels il rajoute 70 K€ de capital personnel amené par lui à hauteur de 51% et le reste par ses amis proches qui le soutiennent. L'entrepreneur travaille dur et recrute pour développer le logiciel, socle de son offre commerciale. Mais aucune des affaires commerciales identifiées dans le business plan ne se concrétise. Le partenaire choisit Internet pour publier l'offre commerciale de l'entreprise créée. Le développement du site web prend 3 mois de retard. Le décalage de trésorerie engendré alors ne lui laisse plus qu'un an de survie. L'entrepreneur doit puiser dans les fonds propres pour payer les frais de la société. Les gros contrats clés attendus ne tombent toujours pas et l'entrepreneur est amené à licencier et à devoir trouver de nouveaux investisseurs pour pouvoir continuer. Une mauvaise synchronisation des évènements (de grosses affaires tombent mais trop tardivement et le personnel n'est plus là pour adapter le logiciel à la demande) l'oblige, pour se protéger de la liquidation, à déclencher une procédure de redressement judiciaire. Il trouve alors deux investisseurs. L'entrepreneur accepte l'offre des investisseurs. Mais ceux-ci avaient visiblement un autre plan, car ils revendent quelques mois plus tard, la solution logicielle à un de leur gros client. L'entreprise, n'ayant plus d'offre à proposer disparaît. L'entrepreneur a cependant eu le temps de faire deuil, en tant que salarié, de cette première entreprise qu'il a créée.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C6-Op	Fournisseur de Systèmes d'imagerie 3D pour le monde industriel (créé en début 2007)	5 pers.	5 ans	Modèle type de la start-up obtenant sans problème toutes les subventions possibles (région, innovation, …). L'entreprise n'arrive pas à décrocher à temps suffisamment de contrats. Souffrant de problèmes de trésorerie, l'entrepreneur se met en redressement judiciaire le temps de trouver un partenaire financier pour le reprendre et lui permettre théoriquement de survivre.	Placé en redressement judiciaire en fin 2008, l'entreprise est cédée en juillet 2009 par le créateur qui devient alors salarié de l'entreprise. Pensant être aidé par les repreneurs pour développer l'entreprise, il est au contraire totalement délaissé par eux. Les repreneurs revendent finalement l'actif principal (système automatique de reconnaissance visuelle) de l'entreprise à son plus gros client puis ils liquident la société.

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C6-Op	- PDG Fondateur de	Juillet 2012	N

2.6.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 40 : C6-Op Résultats analyses des fréquences et séquentielles

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
OFFRE	2	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0
DIFFICULTES	0	0	2	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1
DOUTE	1	0	3	0	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0
MESURE	0	0	3	2	3	3	1	0	0	0	0	1	1	0	2	2
LIQUIDATION	0	0	3	1	2	3	0	3	0	0	0	0	0	1	2	3

Gamma	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Deve	Res-Norm	Res-Aff	Res-Diag	Res-accu	Res-Sens	Res-ActR	Res-ActD	Res-Renf	Res-Evit	Res-Reco
Freq	0	0	0	1	3	6	17	11	11	11	1	1	1	6	4	3
Prédéc	NC	NC	NC	0,92	0,62	0,45	0,20	0,11	0,06	-0,09	-0,21	-0,21	-0,23	-0,46	-0,61	-0,61
Sépara	NC	NC	NC	0,92	0,78	0,62	0,52	0,50	0,50	0,44	0,54	0,54	0,64	0,51	0,61	0,68

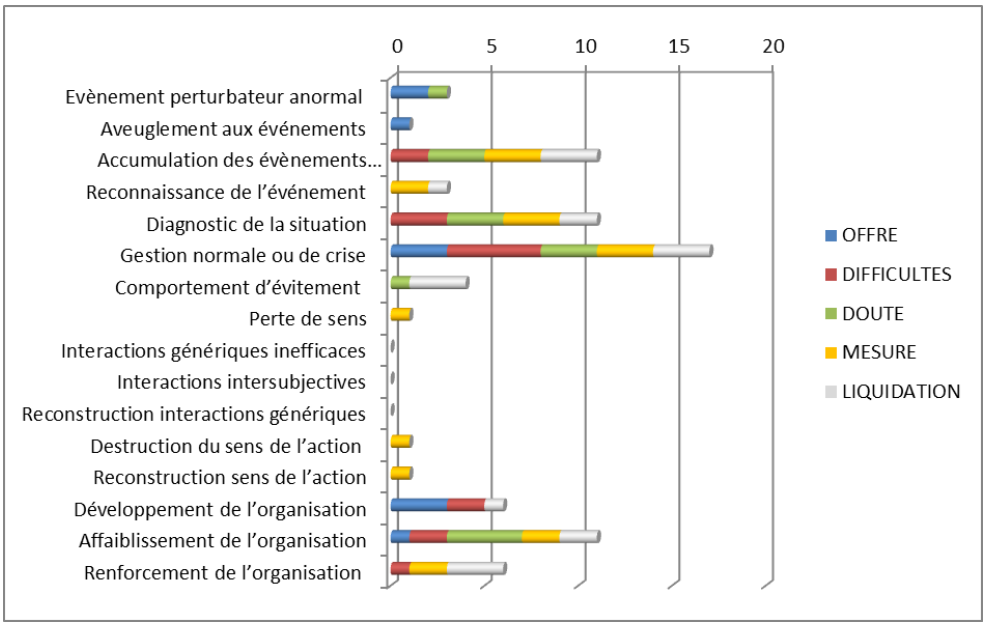
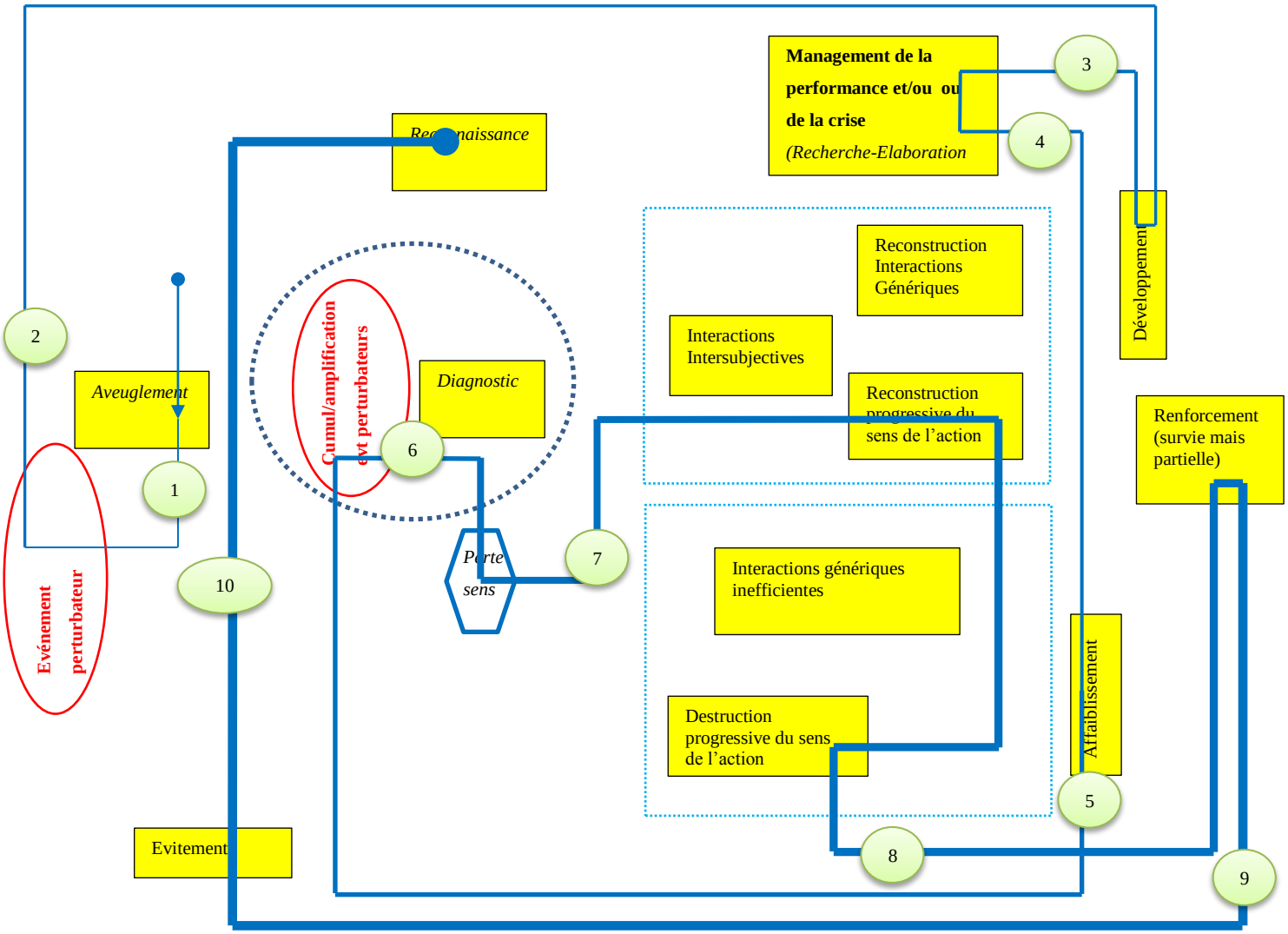


Figure 41 : C6-Op Trajectoire de la résilience collective



Les interactions génériques dans leur inefficacité ou dans leur reconstruction ainsi que les interactions intersubjectives n'ont pas été observées dans ce récit. Malgré une forte capacité à diagnostiquer et à gérer de manière continue la crise durant les quatre phases de DIFFICULTE, DOUTE, MESURE et LIQUIDATION, cette entreprise n'a pas survécu. Après une étape d'aveuglement et malgré trois évènements perturbateurs, l'entreprise se développe et elle sait gérer les périodes normales et de crise avant que l'entreprise ne s'affaiblisse progressivement. De manière non séparable s'enchaînent les étapes de diagnostic de la situation et d'accumulation des évènements qui laissent ensuite place à la séquence perte de sens, reconstruction et destruction du sens de l'action avant que d'aboutir au renforcement de l'organisation dans la dernière phase de LIQUIDATION , quatre séquences d'évitement et trois de reconnaissance. Puis l'entreprise disparaît.

Malgré tous les efforts de gestion de crise réalisés et après avoir pris les bonnes décisions pour contrecarrer au mieux les décalages de recettes ayant entraîné le manque cruel de trésorerie, l'entreprise finit par disparaître après s'être d'abord affaiblie puis presque redressée lors de la signature de gros contrats. Les évènements perturbateurs s'accumulent (le laboratoire ne suit pas, voire se transforme en une contrainte et menace forte, l'incubateur se retire. Les affaires imaginées ne se font pas à cause de ce site commercial sur Internet qui ne sort pas comme prévu. Le trou de trésorerie se creuse, mais la situation est reconnue et analysée à temps. L'affaiblissement s'arrête grâce aux mesures de réduction des dépenses prises (baisse des salaires, licenciements, déménagements…), au gel des paiements fournisseurs, par la mise en redressement judiciaire et par la stratégie finale de liquidation et de reprise des parties saines de l'entreprise. L'entreprise, bien qu'amputée, survit et va même jusqu'à se développer lorsque de gros contrats tombent enfin. La chute sera provoquée par ces projets cachés des deux investisseurs qui sacrifient l'entreprise pour vendre le produit à l'un de leurs gros clients. L'entrepreneur, repris en tant que salarié après avoir cru en une possible renaissance de son entreprise après la liquidation, fait progressivement le deuil de celle-ci lorsqu'il a compris que la survie de l'entreprise n'intéressait pas les repreneurs.

La résilience individuelle

« *Je bossais pourtant comme une bête, 20H par jour, je ne dormais plus, je ne voyais plus personne, c'était devenu insensé cette vie, pour quoi ?...Mon copain me regardait et ne savait plus quoi dire.* ». Rien ne se passe comme il l'avait prévu dans son business plan. Un décalage entre ce qu'il pensait récupérer librement des précédents travaux du laboratoire et qui lui aurait permis de gagner du temps, auquel se rajoute le retard pris sur le démarrage de l'activité commerciale du fait du site Internet (livré en retard par son fournisseur), lui donne le sentiment dès le départ qu'il n'y arrivera pas. Il ne cessera de courir après les clients et les capitaux nouveaux, il réduira les dépenses mais rien n'y fera. Il doit faire appel à de nouveaux investisseurs le temps que des affaires commerciales significatives se signent. Les investisseurs ne tiennent pas leurs engagements et n'ont aucune intention de développer l'entreprise qu'ils ont rachetée au fondateur. Celui-ci abdique au bout de quelques mois faute d'obtenir le soutien tant financier que psychologique initialement proposé par les investisseurs et il joue faussement le jeu des nouveaux actionnaires : « *J'avais des subventions aussi pour des affaires mais je devais prendre des partenaires imposés pour les réaliser. Et cela prenait des délais énormes, mais cela ne me perturbait plus car je reportais les retards à ma direction et comme ils ne s'énervaient pas, ça allait bien à tout le monde. Je faisais le mouton et je temporisais, ça leur allait bien. Je passais d'une structure où je bossais 14H par jour avec plein de stress ... Et au pire maintenant je travaillais 20 heures par mois et bien mieux payé. Que veux-tu* ? » C'est un moyen pour lui de temporiser et d'amortir le coup qu'il a subi dans ce premier échec d'entrepreneur. Il l'analyse d'ailleurs avec beaucoup de distance *a posteriori* dans le récit comme s'il avait accepté, durant cette période de salarié, la disparition prochaine de l'entreprise qu'il avait créée : « *Mon idée de vie professionnelle est loin d'être abandonnée. Je n'imagine pas ne pas relancer quelque chose bientôt ... L'échec est pour moi de ne pas avoir été assez bon dans la création. Peut-être que j'aurais dû temporiser plus, lever plus de fonds... l'échec est aussi dans la liquidation, dans le choix des repreneurs, des nouveaux partenaires, peut être que j'aurais dû liquider plus tôt. Je ne sais pas si cela aurait changé grand-chose. Cet échec, ça m'a séché certes mais je suis inventeur, et entrepreneur à vie. Je ne suis pas rangé….* ». On peut poser l'hypothèse que ce qui lui a permis de ne pas craquer et de résister à cet échec en un premier temps, puis de s'adapter à la situation progressivement à travers cette période de salarié est en partie dû au soutien tant familial que professionnel dont il a bénéficié durant ces périodes difficiles. Périodes qui l'aideront demain

à mieux s'entourer : « *Maintenant j'ai une famille, mon petit est né en même temps que ma boite. Et lui est toujours là et donc la vie continue. Il y a des gens qui ne m'ont jamais lâché et qui croient toujours en moi comme A.G., comme mon meilleur ami et mon ingénieur stagiaire, on est partenaire de cœur … Et après il y a les beaux passants, qui t'ont apporté et qui sont passés et partis. Mon réseau professionnel est beaucoup plus restreint, certes, mais il est de qualité maintenant* ».

C'est en tout cas cette acceptation d'avoir su et admis de laisser partir chez d'autres son entreprise, quand bien même il a très vite senti qu'elle disparaîtrait, qui lui a permis de ne pas définitivement abandonner l'aventure entrepreneuriale mais de plutôt considérer cet échec comme une formidable source d'apprentissage pour demain : « *Mais bon tout ça c'est derrière nous, je veux tourner la page et partir sur autre chose. C'est une grosse expérience, j'ai démarré à 27 ans, j'en ai 35 aujourd'hui, j'ai certes de grosses dettes mais c'est le prix de l'expérience, d'autres mettent cela dans une école de commerce. Bon j'ai encore 40 000 euros à rembourser mais je l'accepte, c'est comme cela…pour moi je suis convaincu que ce n'est pas fini toute cette histoire même si cette première expérience l'est bien, elle.* ».

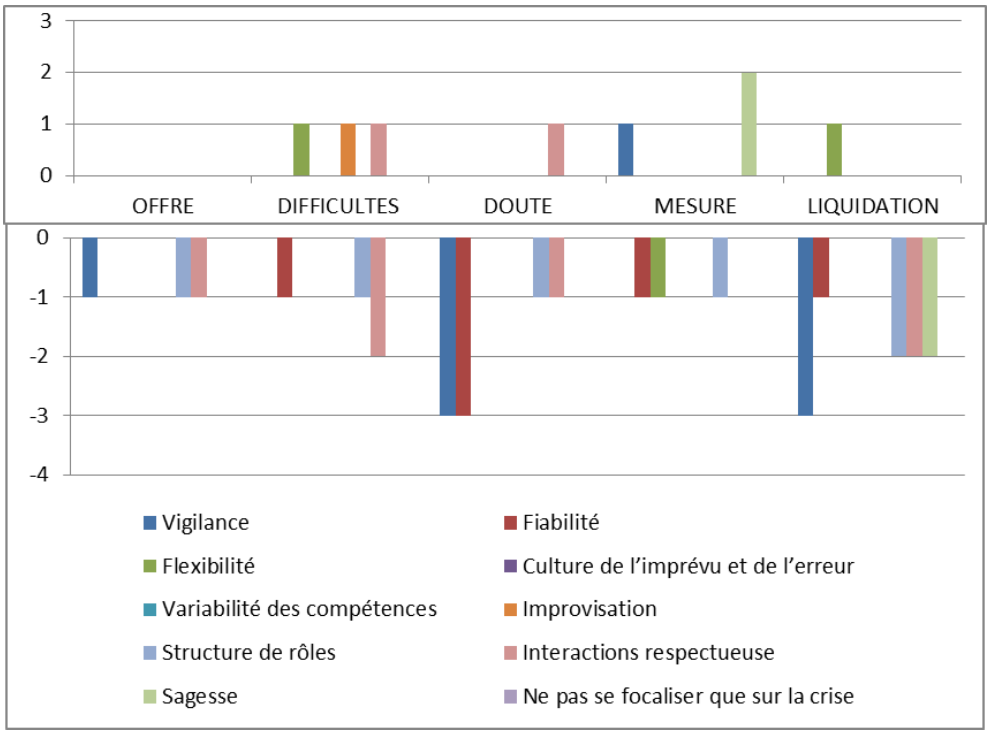
L'entrepreneur bien que toujours touché est finalement prêt à recommencer l'aventure malgré ce qu'il a vécu et malgré la solitude souvent ressentie : « *Dans l'utopie cela tient la route, tout le monde sur le papier peut t'accompagner mais dans la réalité si t'es pas malin pour orchestrer tout cela, c'est mort…. C'est dur mais c'est aussi cela l'intérêt de devenir entrepreneur et c'est cela qui me fait tenir dans les moments un peu durs que j'ai vécus et que je vis encore. Car j'ai encore envie malgré tout…* ».

2.6.2. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Vigilance	Interactions respectueuse	Fiabilité	Structure de rôles	Sagesse	Flexibilité	Improvisation	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Variabilité des compétences	Ne pas se focaliser que sur la crise
Influence -	-7	-6	-6	-6	-2	-1	0	0	0	0
Infulence +	1	2	0	0	2	2	1	0	0	0
TOTAL	8	8	6	6	4	3	1	0	0	0

Répartition pas phases dans le récit :



On notera dans ce cas le très fort déséquilibre entre le nombre d'occurrences des facteurs influençant négativement la survie de l'entreprise (vingt-huit) et le nombre d'occurrences citées comme influençant positivement celle-ci (huit). Cette influence négative est quasiment répartie sur chacune des cinq phases partant de l'OFFRE et de la phase DIFFICULTES puis DOUTE ou les facteurs « vigilance » et « fiabilité » atteignent leur maximum à trois, jusqu'aux phases de MESURE et LIQUIDATION où la « vigilance » retrouve son maximum de trois. Quant à l'influence positive de ces facteurs elle n'est jamais mentionnée dans la phase d'OFFRE et ne dépasse jamais une occurrence sur chacune des phases suivantes à l'exception de la phase de MESURE où le facteur « sagesse » est rencontré par deux fois. Le déséquilibre entre les facteurs d'influences négatives et ceux d'influences positives n'aura pas laissé beaucoup de possibilités à l'entreprise de poursuivre longtemps sa trajectoire de vie.

La **vigilance** a manqué à plusieurs reprises. On citera d'abord le peu de réactivité du laboratoire à vouloir travailler avec l'entrepreneur alors qu'il semblait initialement prêt à lui donner accès aux travaux déjà réalisés, attitude explicable par un sentiment de concurrence potentielle mal perçue par le laboratoire (qui a d'ailleurs abouti quelques temps plus tard à une tentative de procès sous prétexte de duplication illégale du concept sur le logiciel) :

« *Donc février 2006 je prends la décision de redévelopper le logiciel. Ils me disent que ce n'est pas possible car ils ont mis 15 ans pour le faire …On commence donc avec nos deux stagiaires en développement et conception de logiciel. Moi je fais la recherche fondamentale la nuit, je les encadre le jour et on avance comme cela. Et puis je commence à prendre du volume au niveau scientifique car je vais plus loin que l'approche initiale en allant voir la concurrence. Et sans copier, j'améliore les choses. Et la recherche fondamentale française cherchait à protéger quelque chose qui ne leur appartenait déjà plus. Je considère donc que j'ai quartier libre pour développer quelque chose*. ». Mis en demeure par le laboratoire, celui-ci finira par abandonner ses manœuvres d'intimidation grâce à la forte résistance de l'entrepreneur.

Second manque de vigilance constaté : l'apparition jugée comme providentielle des deux investisseurs qui avaient en réalité davantage l'intention de servir leurs propres intérêts et « faire un coup » en revendant le produit que de sauver l'entreprise. L'entrepreneur, guidé par une grande faculté à décrocher des subventions grâce au haut degré d'innovation de l'offre proposée, ne se méfie pas assez tôt du retard de recettes qui s'accumule et qui le met assez vite en déficit de trésorerie. Trésorerie qu'il surveillera par contre de très près ensuite.

La capacité de l'entrepreneur à avoir su licencier ses proches collaborateurs dont il estimait pourtant la compétence, le dévouement et reconnaissait leur forte mobilisation dans le projet entrepreneurial depuis le démarrage jusqu'à ce jour, et ce malgré les difficultés rencontrées peut être assimilé à la **sagesse**.

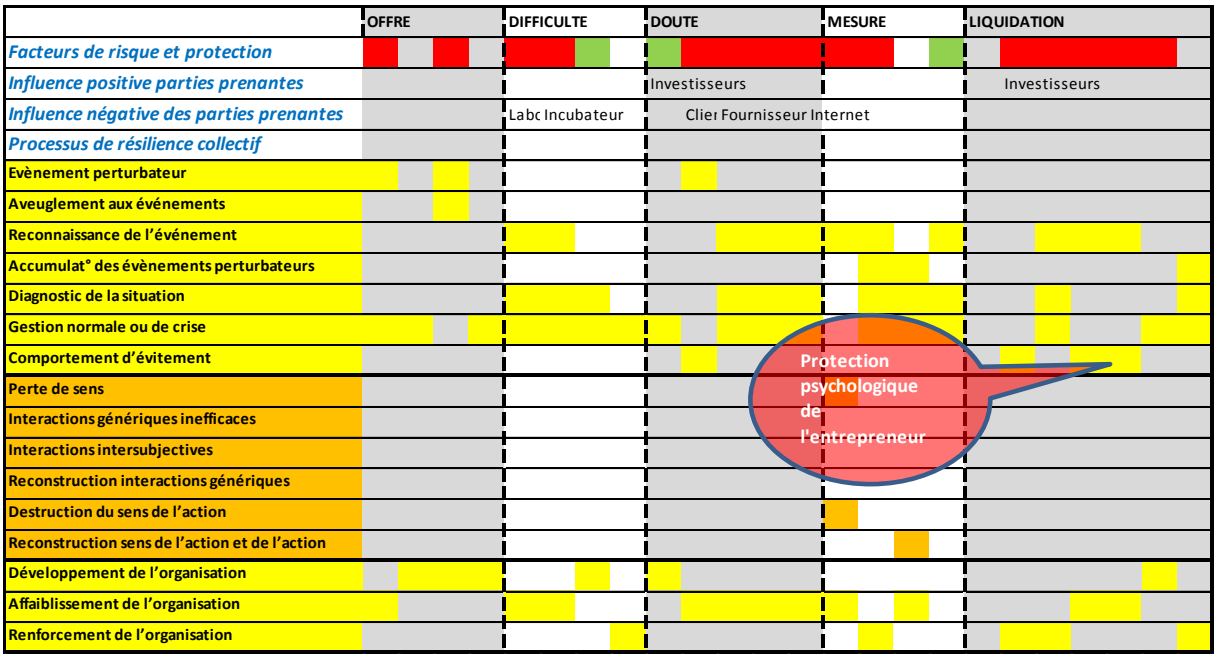
Plutôt que de se lamenter de s'être vu lâché par l'incubateur (qui lui a retiré d'un seul coup tout moyen financier et matériel pour développer l'entreprise), l'entrepreneur a su faire preuve d'**improvisation** puis de détermination pour poursuivre coûte que coûte son projet et mettre en œuvre son idée initiale. Il s'aménage un bureau de fortune chez lui et travaille sans relâche : « *Donc moi je me renferme dans mon garage, je me fais une pièce à l'étage non isolée et là, tu bosses plus, toujours plus. Il y a des moments difficiles, je me souviendrai toujours, fin janvier 2007, j'ai bossé pendant 38H d'affilée : j'étais sur une problématique technique, je savais que je touchais au but et je voulais avoir un démonstrateur qui me permettait de tout faire et j'avais eu cette idée là avant de créer la société. Je bossais, bossais, je ne dormais*

plus, ne mangeais plus, je ne voyais plus personne... ». Ce logiciel démonstrateur réalisé donna enfin corps à l'innovation initialement imaginée.

2.6.3. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

De nombreuses parties prenantes interviennent dans ces quelques années d'existence de l'entreprise et le bilan fait par l'entrepreneur est plutôt négatif. Au crédit : le fournisseur du site Internet (même s'il a pu mettre en difficulté certaine l'entreprise par le retard pris sur la mise à disposition du site web, support et relais de l'offre pour les forces commerciales) a tout de même fait preuve de soutien auprès du repreneur jusqu'au bout. Les clients, quant à eux, se sont manifestés trop tardivement par rapport à la trajectoire de développement de l'entreprise, entreprise qui malgré l'appel fait à des partenaires sous-traitants n'avait plus les compétences du début pour offrir un service de qualité et rentable. Quant aux investisseurs, s'ils pouvaient être la bouée d'oxygène tant attendue par l'entrepreneur, ils l'ont plutôt étouffé par leur manque de participation et par ce projet parallèle dissimulé de revente du produit. Du côté des institutions, on relève : le laboratoire, l'incubateur régional et les fonds de développement d'entreprise qui, si elles ont eu, au démarrage, un rôle favorable à la création de l'entreprise, ont en fait très vite abandonné celle-ci dès les premières difficultés. Comme le résume l'entrepreneur à la fin du récit, celles-ci ont effectivement fait leur travail et ont joué leur rôle mais uniquement dans le but de justifier de leur existence. Ils ont plus tenté d'utiliser l'entrepreneur comme témoin aux yeux des médias de l'importance de leurs activités d'aide au développement du tissu économique que pour chercher à réellement faire que l'entreprise se développe harmonieusement : « *Quant aux institutionnels comme les incubateurs, ou la région… plus de nouvelles. Je ne les intéressais que pour qu'ils puissent communiquer sur ma création et donc justifier de leur boulot et leur importance. Les Chambres de Commerce ? Je ne les ai jamais vues, Oseo ?, c'est rien d'autre qu'une banque en fait... Quand tu es dans la mouise de toute façon tu n'as personne pour t'aider, que des gens qui te voient t'enfoncer et au mieux essaient de placer leurs copains.* »

2.6.4. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective?*



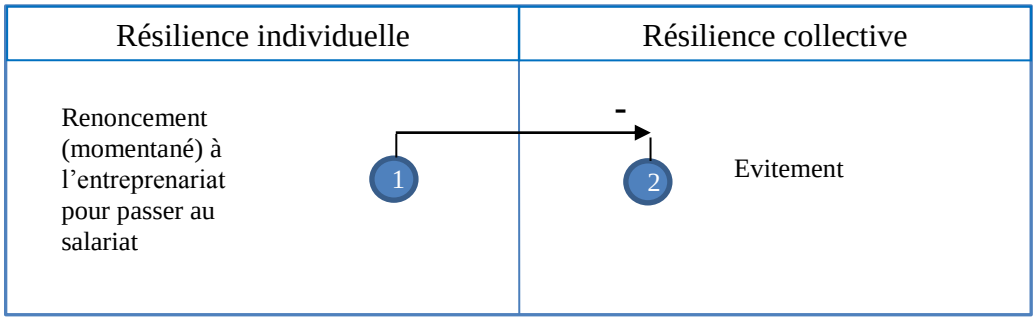
Nous avons remarqué que l'entrepreneur a fait preuve de résilience par deux fois. La première fois en résistant aux nombreuses difficultés non prévues rencontrées au démarrage. La seconde trajectoire de résilience individuelle a été observée lorsque l'entrepreneur s'est préservé en acceptant ce statut de salarié ce qui lui permettait d'arrêter de lutter pour préserver en vain la survie de l'entreprise (résilience très grande mais de sens contraire à la résilience de l'organisation). Cette attitude lui a permis de faire deuil de sa création.

La résilience collective (l'entrepreneur, ses collaborateurs et plus particulièrement dans ce cas les parties prenantes) ont fait preuve d'une résilience moyenne en début de crise et d'une résilience finale nulle ensuite, l'organisation ayant fini par disparaître après s'être progressivement affaiblie. La résilience organisationnelle est donc considérée ici comme **nulle**.

On note dans ce cas C6-OP que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective se produit au moment où l'entrepreneur renonce à son statut pour basculer dans le salariat. Cet évitement à poursuivre la création de l'entreprise et son développement en signera la disparition.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 42 : C6-Op Interactions processus de résilience



1.7. Le cas C7-QU

Résumé de l'Etude de cas :

L'interviewé, anciennement salarié de la filiale française d'une entreprise américaine (leader mondial du marquage laser industriel) en tant que responsable commercial, décide en 2001 de créer son entreprise. Le marché visé est d'abord celui du marquage par technologie laser de flacons en verre pour l'industrie de la parfumerie du luxe français (marquage des numéros de série pour lutter contre la contrefaçon). Le marché est un marché de niche fragile. Un premier coup dur vient de la disparition d'un des associés dont la récupération des parts de la société s'avère difficile et du désengagement d'un second associé. L'acquisition d'un marché important prévu dans le business plan, et censé être obtenu grâce à l'un de ses anciens fournisseurs, ne se réalise pas. Ces deux évènements brisent très tôt l'élan de la création d'entreprise. Cette prise de conscience de la fragilité de l'entreprise interpelle l'entrepreneur dès le départ. La précaution s'impose vite et la rigueur de gestion est de mise pour préserver la trésorerie. Cette attitude de prudence permettra d'absorber par la suite deux échecs techniques soumis à sanctions importantes par ses clients. S'ensuit alors une stratégie progressive de construction des forces et compétences de l'entreprise, des partenariats solides avec les fournisseurs de matériels et de services, de multiples diversifications de marché (spiritueux, grands vins, champagnes, et surtout l'industrie pharmaceutique) mais aussi une extension géographique progressive (Allemagne, Italie, Hollande…). D'autres difficultés sont rencontrées durant le parcours en raison de nouvelles défaillances techniques de certaines solutions commercialisées. En 2011, l'entrepreneur (devant réaliser le suivi des nouveaux projets signés) n'a plus le temps de prospecter ni de développer l'entreprise : plus aucune commande nouvelle durant 9 mois consécutifs. Une tentative de rachat de son partenaire intégrateur principal (son co-associé majoritaire depuis la création) par l'un de ses fournisseurs principaux de laser arrive durant cette période de doute fort côté commercial. L'entrepreneur cède à la tentation de vendre également son entreprise (société évaluée à 1,5 M€). L'affaire ne se conclura pas. Les commandes finissent par tomber au dernier trimestre ce qui permet de sauver l'année 2011. L'année 2012 sera consacrée à bâtir de nouveaux partenariats pour capter de nouveaux marchés.

Société	Activité	Taille	Durée crise	Crise rencontrée	Sortie de crise
C7-Qu	Intégrateur de solutions industrielles de marquage laser dans le monde du luxe (parfumerie, cosmétique, spiritueux, pharmacie). Crée en 2000	1 Pers.	1 an	L'entreprise et son partenaire industriel et coactionnaire fait l'objet d'une tentative de rachat par son principal fournisseur de solution laser. Cette année-là (2010), l'entreprise ne signe aucun contrat durant 9 mois consécutifs et la concurrence lui prend des parts de marché de manière significative.	L'entrepreneur doute profondément de ses capacités à survivre encore longtemps. Car ce qui marchait hier ne fonctionne plus aujourd'hui. Le rachat ne se fait pas finalement. Il étudie alors d'autres alternatives stratégiques pour repartir. Fin 2011, la société signe un contrat qu'elle n'attendait pas, ce qui lui donne une bouffée d'oxygène pour démarrer plus sereinement l'année 2011.

Société	Répondants	Date Entretien	Exploratoire (O : oui)
C7-Qu	- PDG Fondateur	Octobre 2012	N

NB : La matrice de codage détaillée est fournie en annexe 9

2.7.1. *Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?*

Résultats analyse résilience collective

Figure 43 : C7-Qu Résultats analyses des fréquences et séquentielles

	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
CREATION	1	0	1	2	3	10	0	0	0	0	0	0	0	7	3	0
DEMARRAGE	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
REMISE EN CAUSE	1	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
DIVERSIFICATION	1	0	3	0	3	11	0	0	0	0	0	0	1	9	1	0
DOUTE	2	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	2	1	2	0
INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0

Gamma	Res-Aveu	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-Renf	Res-Reco	Res-Diag	Res-Aff	Res-accu	Res-Norm	Res-Deve	Res-Pertu	Res-ActD	Res-Evit	Res-Sens	Res-GenI
Freq	0	0	0	0	0	2	9	7	7	28	22	5	3	1	1	2
Prédéc	NC	NC	NC	NC	NC	1,00	0,44	0,34	0,24	0,24	0,16	0,13	-0,25	-0,93	-0,94	-0,94
Sépara	NC	NC	NC	NC	NC	1,00	0,64	0,46	0,57	0,47	0,43	0,48	0,85	0,93	0,94	0,94

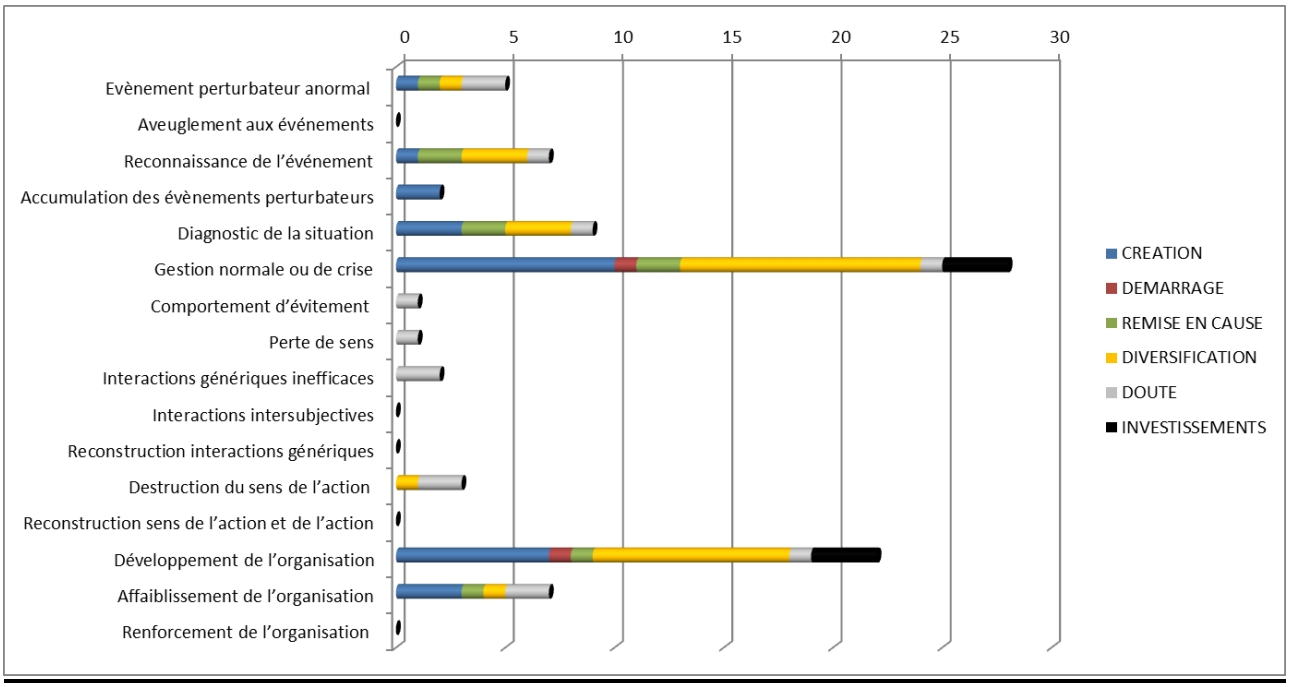
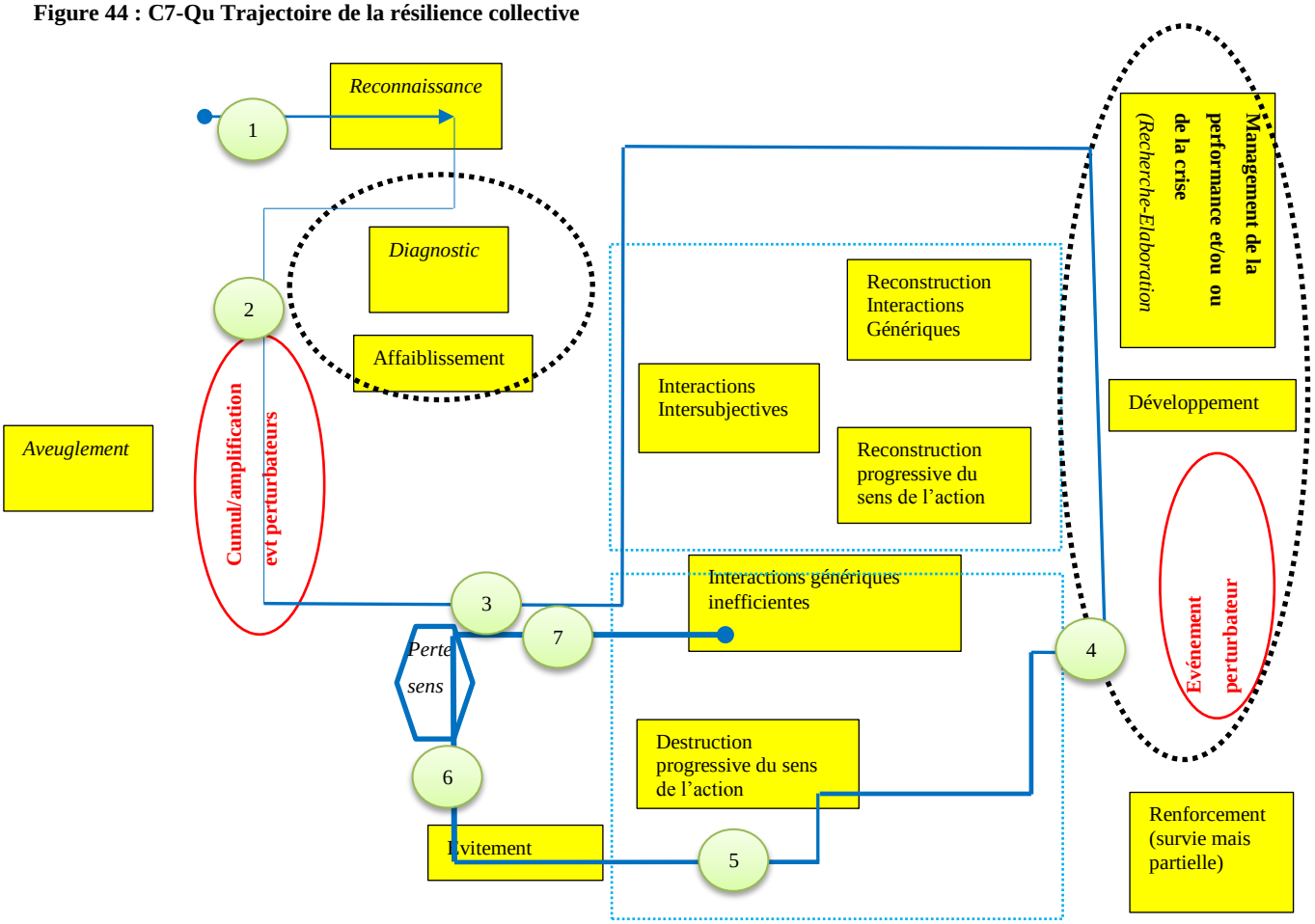


Figure 44 : C7-Qu Trajectoire de la résilience collective



Le processus est assez simple et l'on voit que malgré la (légère) perte de sens identifiée dans l'avant dernière phase (DOUTE), le récit ne mentionne pas de passage par les étapes du cœur de la résilience telles que la reconstruction du sens de l'action et des interactions génériques via les interactions respectueuses. La perte de sens n'aura pas été profonde et le retour aux interactions génériques et à la gestion de crise ont très vite suivi. Chacune des phases (exceptée la phase de DOUTE) voit un nombre de passages importants dans les étapes de GESTION NORMALE OU DE CRISE et de DEVELOPPEMENT, ce qui est signe d'une bonne maîtrise des évènements perturbateurs (5 identifiés de manière peu séparable dans ces boucles : gestion normale ou de crise et développement). L'affaiblissement aura plutôt eu lieu en début de processus (CREATION).

En fait l'entreprise aura réussi à triompher des quelques évènements perturbateurs des débuts pour survivre au-delà de la période fatale des 3 premières années (perte actionnaire, désillusion fournisseurs …) puis elle aura su gérer régulièrement les crises au cours de sa trajectoire (marché de niche immobile sur une longue période, incidents techniques, OPA du partenaire par le fournisseur principal…). Ces évènements ont pour la plupart été vite reconnus, diagnostiqués et les plans d'actions rationnels ont été mis en place suffisamment rapidement pour qu'ils n'aient pas le temps de se cumuler et d'escalader pour former une crise grave.

L'entreprise aura consolidé sa stratégie d'organisation unipersonnelle avec un système de travail par partenariats (partenariat initial renforcé par l'OPA avortée avec son partenaire intégrateur des débuts). Elle aura su vite réagir aux difficultés passagères en travaillant efficacement sa diversification de marchés et ses extensions géographiques. Enfin elle n'aura pas démenti ses convictions du début à savoir : avoir une trésorerie toujours solide (une année d'avance) pour pouvoir résister aux évènements contraires lorsque ceux-ci se produisent (buffer). La rigueur de gestion présente à la création n'a cessé d'être la préoccupation majeure de l'entrepreneur (recherche de contrats récurrents type maintenance, dépenses maîtrisées, trésorerie bien gérée, risques pesés et limités …).

Le seul aspect non résolu et mis en évidence dans cette trajectoire est la limite du développement possible de l'activité commerciale du fait que l'entrepreneur est seul et qu'il ne peut donc pas à la fois : s'occuper à honorer au mieux les projets signés par leur pilotage en direct, et continuer efficacement les démarches commerciales pour garantir demain.

Résilience individuelle

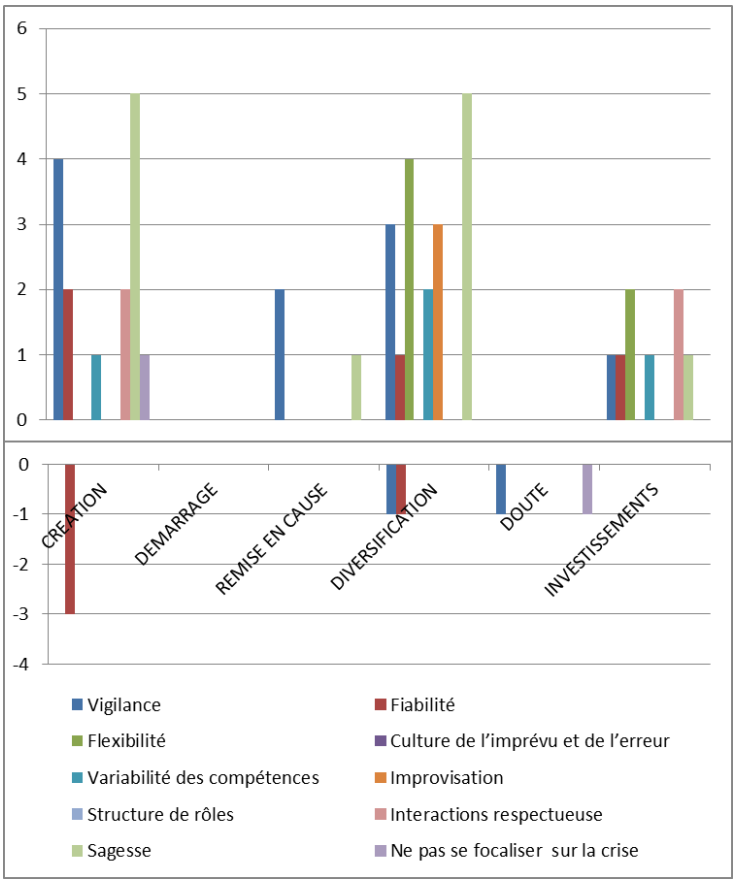
La résilience individuelle est observée chez l'entrepreneur à deux occasions. Avant la création d'entreprise lorsque celui-ci se trouve dans l'obligation de démissionner suite à la revente de la filiale française dont il avait la responsabilité. Il décide de s'adapter à cet évènement imprévu et non souhaité pour, en fait, faire le saut et tenter l'aventure entrepreneuriale. La seconde fois se produit lorsque, au bout d'une dizaine d'années d'existence et de développement continu, l'entreprise se retrouve sans commande durant 9 mois et que son partenaire principal et ami depuis le début est sollicité pour vendre son entreprise (ce qui pouvait potentiellement fragiliser la sienne puisque dépendante de ses prestations d'intégration et de service après-vente). Mais finalement l'opération ne se conclura pas et les commandes en attente se débloquent. Dans les deux situations l'entrepreneur ne relate pas un sentiment d'avoir été traumatisé ou d'avoir subi un choc psychologique important ne lui permettant plus de faire face à la situation. Il s'adaptera à la première situation et restera serein sur la seconde jusqu'à ce que les évènements se débloquent à nouveau et que la situation redevienne normale.

2.7.2. *Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience collectifs ?*

Synthèse occurrence (positive et négative) :

	Vigilance	Sagesse	Fiabilité	Flexibilité	Variabilité des compétences	Interactions respectueuse	Improvisation	Ne pas se focaliser sur la crise	Culture de l'imprévu et de l'erreur	Structure de rôles
Infulence -	-2	0	-4	0	0	0	0	-1	0	0
Infulence +	10	12	4	6	4	4	3	1	0	0
Total	12	12	8	6	4	4	3	2	0	0

Répartition pas phases dans le récit :



Peu de facteurs d'influences négatives ont été observés dans le récit et avec de faibles occurrences. La plus grande constatée est le manque de « fiabilité » principalement dans la phase de CREATION lorsque les choses ne se passent pas comme prévu initialement. A l'opposé, de nombreux facteurs d'influences positives avec de nombreuses occurrences sont observés de manière très équilibrée sur l'ensemble des six phases du récit et plus particulièrement la sagesse identifiée plus de 12 fois, la « fiabilité » et la « flexibilité » par six fois. Viennent ensuite la « variabilité des compétences », les « interactions respectueuses » et « l'improvisation ». Les influences positives se manifestent de manière importante dans la phase de DIVERSIFICATION avant que n'arrive la phase de DOUTE, très vite jugulée pour laisser place à la phase d'INVESTISSEMENTS ou les facteurs d'influence positive reprennent progressivement leur place.

La fiabilité est le seul facteur d'influence négative représentatif dans ce récit. Il se manifeste essentiellement dans la phase de création par des déficiences non anticipées : des fournisseurs

(solution technique instable vendue), de son actionnariat (rachat des parts trop tardif), et par un portefeuille de commandes qui ne se transforme pas. A noter également une trop grande focalisation de l'entrepreneur sur le dossier d'achat des sociétés par l'un des fournisseurs durant la même période, ce qui peut justifier d'un manque d'attention à ces commandes qui ont du mal à se concrétiser (facteur **focalisation sur la crise**). La **vigilance** et la **sagesse** sont les plus représentées et de manière essentiellement d'influence positive et plus particulièrement dans les phases de création et de diversification. Cette influence vient certainement d'une capacité à avoir ensuite pu enrayer plus facilement les possibles situations de crises dans l'entreprise générées par un épuisement de la trésorerie (9 mois sans commandes et des projets stoppés et non payés faute d'une fiabilité suffisante des solutions vendues). On notera la grande rigueur de gestion depuis le départ :

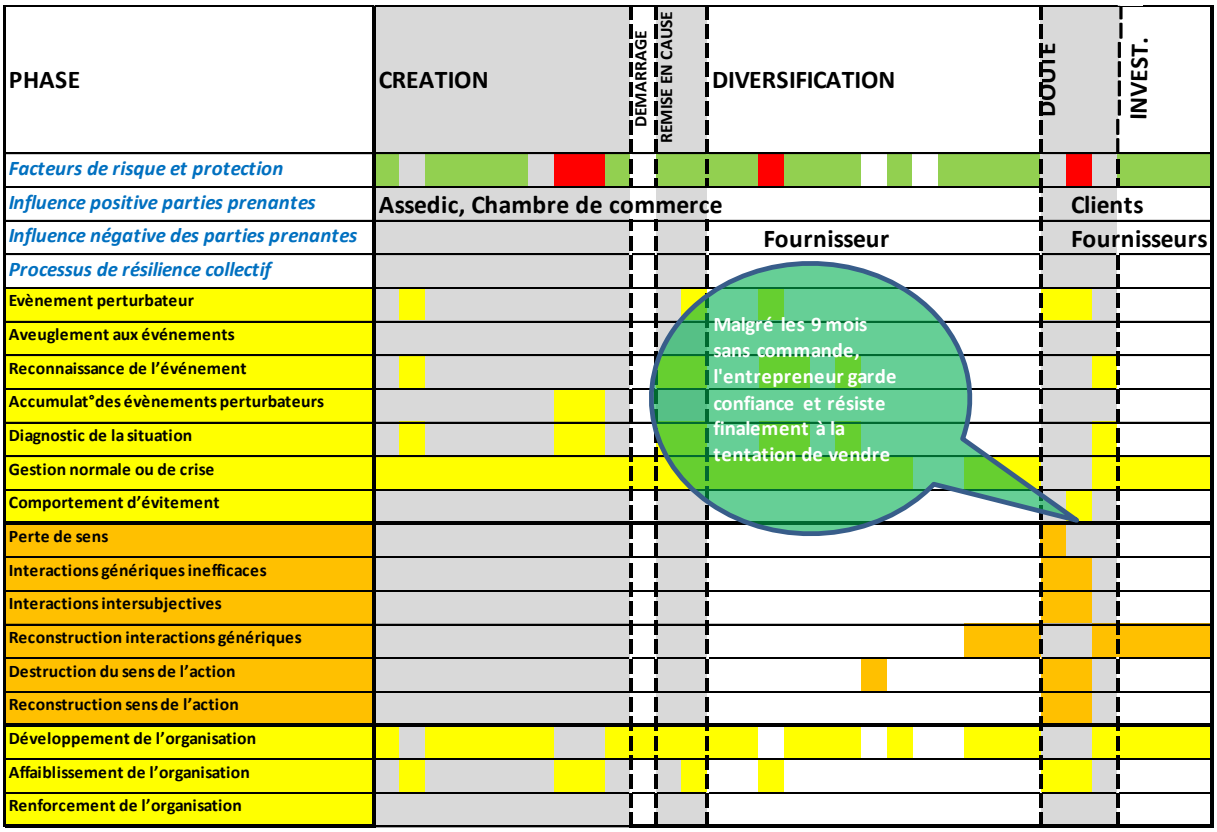
- un an de trésorerie garantie systématiquement ;
- des remises en cause perpétuelles des acquis avec des extensions des marchés d'affaires (de la parfumerie à l'industrie de la pharmacologie en passant par les spiritueux cognacs, vins et champagnes…) et géographique (Europe) ;
- une politique de développement de partenariat plutôt que l'embauche de salariés ce qui permet une certaine **flexibilité.**
- une diversification obtenue grâce aux connaissances techniques et linguistiques acquises et réutilisées (**Improvisation**), par le développement d'un réseau de partenaires en France et à l'international (**Interactions respectueuses** et **variabilité des compétences**).

2.7.3. *Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?*

L'influence majeure des partie prenantes vient essentiellement des fournisseurs qui ont représenté des menaces pour l'entreprise : d'abord par la commercialisation de solutions techniques novatrices certes mais pas suffisamment abouties, ainsi qu'une lourde tentative de redéfinition du marché par l'OPA des représentants les plus influents en France. Viennent ensuite les clients qui ont connu une longue période de neuf mois de gels des investissements correspondant aux périodes de crise et de doutes des industriels en France notamment avant les élections présidentielles de 2012. Les institutions ont également joué un rôle positif mais plutôt dans la période de création de l'entreprise en donnant à l'entrepreneur quelques

premiers moyens de réussir (indemnités de départ et Assedic, formations à la Chambre de Commerce).

2.7.4. *Q4/Q5 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle et quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective ?*



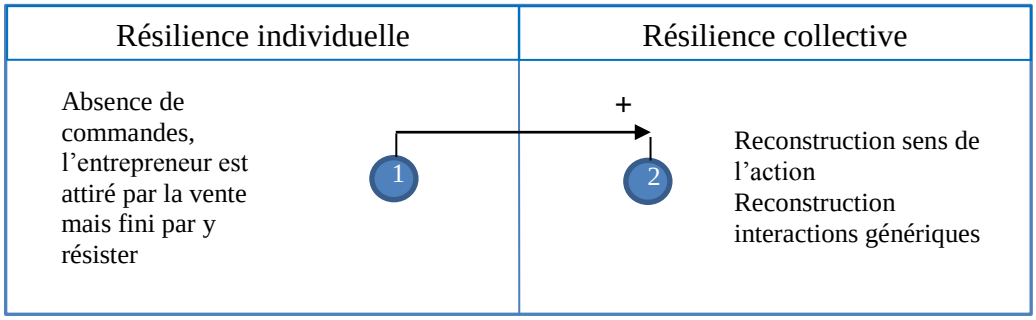
La résilience individuelle observée est jugée **faible** car le traumatisme n'a pas vraiment eu lieu et l'entrepreneur a réussi à s'adapter aux trois situations délicates relatées : la perte d'emploi qui l'a motivé pour cette création d'entreprise, la situation d'OPA de son partenaire principal, et lors de la non transformation du portefeuille de commandes durant 9 mois. (Les évènements se sont-ils décantés d'eux-mêmes grâce aux mécanismes de résilience écoenvironnementaux ? nous n'avons pu le juger à ce stade). Quant à la résilience collective, elle est également caractérisée de **faible** car la perte de sens n'a pas été très profonde et a vite disparu grâce à la signature de commandes importantes en fin d'exercice. Les quelques évènements perturbateurs (défaillances techniques, pertes clients, entame de trésorerie,

disparition d'actionnaires …) ne se sont pas cumulés car la vigilance a été de mise pour que les incidents ne s'étendent pas ni ne se reproduisent. La résilience organisationnelle est donc au final considérée ici comme **faible**.

On note dans ce cas C7-QU que le point clé dans les interactions des processus de résilience individuelle et de résilience collective se situe dans la reconstruction du sens de l'action, une fois que l'entrepreneur a pris conscience qu'il ne fallait plus se laisser aller en attendant une offre de rachat mirobolante.

Les relations principales mises en évidence entre les processus de résilience sont schématisées comme suit :

Figure 45 : C7-Qu Interactions processus de résilience



2. *Synthèse des résultats*

2.1. Q4 : Comment évaluer la plus ou moins grande efficacité de la résilience organisationnelle ?

Tableau 30 : Synthèse sur l'efficacité de la résilience organisationnelle

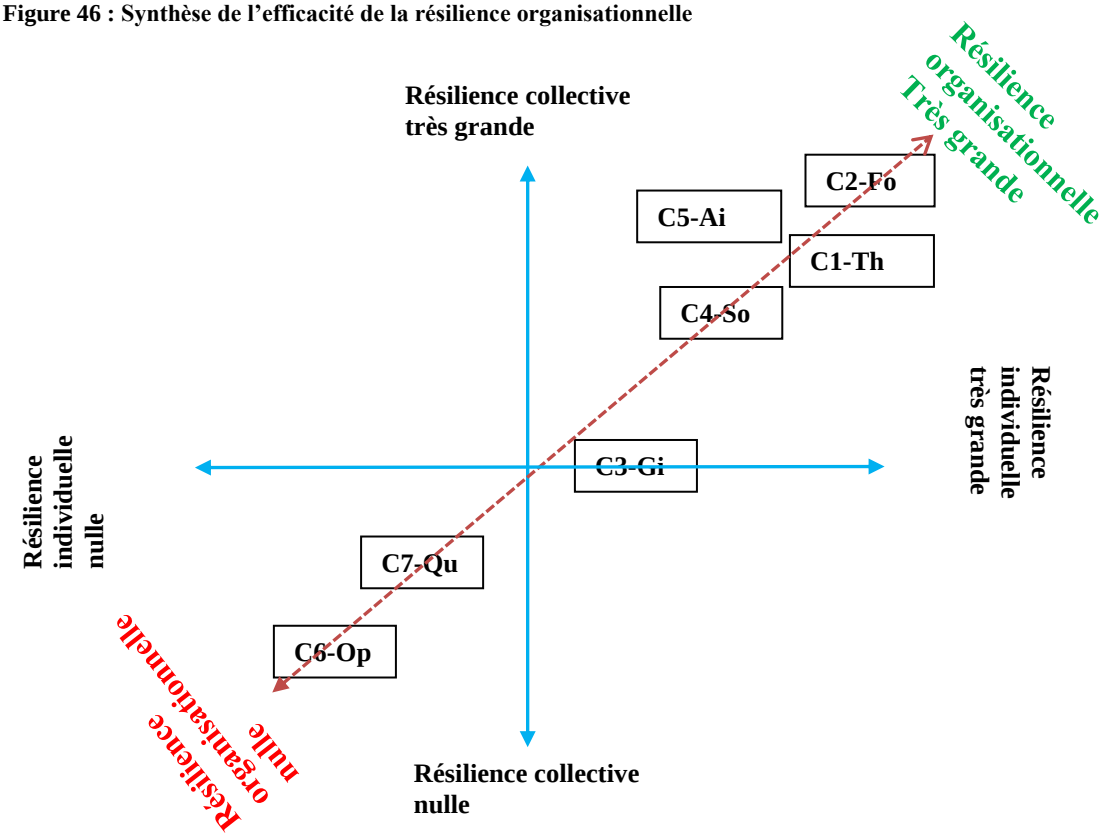
Société	Activité	Taille	Type	Durée Crise	Résilience Indiv	Résilience Collective	Efficacité et changements
C1-Th	Logiciel mode	Moyen	Acc [127]	4 ans	3 cas : **Très grande** pour les deux repreneurs et **nulle** pour l'ancien PDG	**Grande** avec passage par les étapes perte et reconstruction du sens de l'action. Renforcement de l'organisation	**GRANDE** Structure et stratégie revue. Management de la rigueur économique
C2-Fo	Fonderie	Grand	Inc	1 mois	2 cas : **Très grande** pour le DG et directeur méthode qui ont su rebondir.	**Très grande** avec passage dans la perte et la reconstruction du sens de l'action en passant par l'étape d'interactions intersubjectives	**TRES GRANDE** A su éprouver et développer ses capacités d'adaptation au-delà de ses capacités d'anticipation. Pas de changement structurel ou stratégique.
C3-Gi	Fonds commerce	Moyen	Acc/Inc	3 ans	1 cas : **Grande** par le créateur qui a su résister et progressivement reprendre confiance	**Moyenne** : perte de sens faiblement traumatisante, identification de l'étape d'interactions intersubjectives. Pas de passage par l'étape de développement	**MOYENNE/ GRANDE** Diversification stratégique, structure simplifiée, rigueur de gestion
C4-So	Sauvegarde info	Petit	Acc	3 ans	1 cas : **Grande** avec	**Grande** avec les parties	**GRANDE** Développement

[127] Acc : Accumulation, Inc : Incident accidentel.

					l'entrepreneur	prenantes. Perte et reconstruction du sens identifié mais pas d'interactions intersubjectives. Développement de l'organisation en sortie de crise	et diversification stratégique. Grossissement de la structure
C5-Ai	Fabricant / distributeur	Grand	Inc	6 mois	**Grande** avec 2 cas : le DSI, le PDG. 1 cas très faible avec le directeur Supply Chain	**Très Grande** : Perte et reconstruction du sens de l'action, interactions intersubjectives et développement de l'organisation.	**TRES GRANDE** Développement de la structure (logistique et projet) et développement de la culture managériale de la vigilance
C6-Op	Systèmes d'imagerie	Petit	Acc	5 ans	1 seul : **Grande** avec le repreneur qui se bat et **Nulle** pour l'entreprise car il finit par se réfugier dans le salariat	**Nulle**, l'entreprise disparaît	**NULLE** Disparition de l'organisation
C7-Qu	Marquage laser	Petit	Acc	1 an	**Faible.** L'entrepreneur a réussi à s'adapter à chacune des deux situations difficiles rencontrées	**Faible**. La perte de sens n'a pas été très importante et l'action a très vite pu être reconstruite	**FAIBLE.** La crise (manque de commande et tentative d'OPA) a légèrement coupé la trajectoire de la diversification technologique, de marché et géographique mais cela est reparti. L'organisation (en réseau) a quant à elle pu être consolidée

Ce qui donne en synthèse :

Figure 46 : Synthèse de l'efficacité de la résilience organisationnelle



On peut noter en exception dans cette synthèse le cas C7-Qu : la faible résilience organisationnelle n'est pas ici significative d'une forte probabilité de disparition de l'entreprise, ce qui peut sembler contre-intuitif. La résilience a ici été considérée comme faible au sens où nous l'avons défini de par le fait que l'entrepreneur n'a pas vraiment subi un traumatisme grave et que le processus de résilience collective n'a pas beaucoup activé le cœur de résilience. Ceci est principalement dû au fait que l'entrepreneur était bien préparé aux difficultés qui l'attendaient dans cette création et qu'il a su réagir rapidement et avec efficacité aux incidents rencontrés et que ses qualités de vigilance (rigueur de gestion, choix pertinent de partenariats, offres technologiques éprouvées pour la plupart, marchés porteurs), de sagesse et d'improvisation (diversification technologique, de marché et géographique) lui ont permis d'éviter toute escalade de crise. En conclusion de ce cas, nul besoin de résilience forte lorsque la crise peut être évitée par une bonne gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise et avec une certaine clémence de l'éco-environnement (les marchés et la clientèle se sont peut-être aussi débloqués au bon moment après 9 mois d'immobilisme). On peut donc

aussi se questionner ici sur l'existence et sur l'importance qu'a pu jouer la résilience écoenvironnementale dans ce cas.

2.2. Q1 : Comment se déroulent dans le temps les processus de résilience individuelle et collective lorsque l'entreprise subit une crise grave traumatique ?

Synthèse du processus de résilience collective

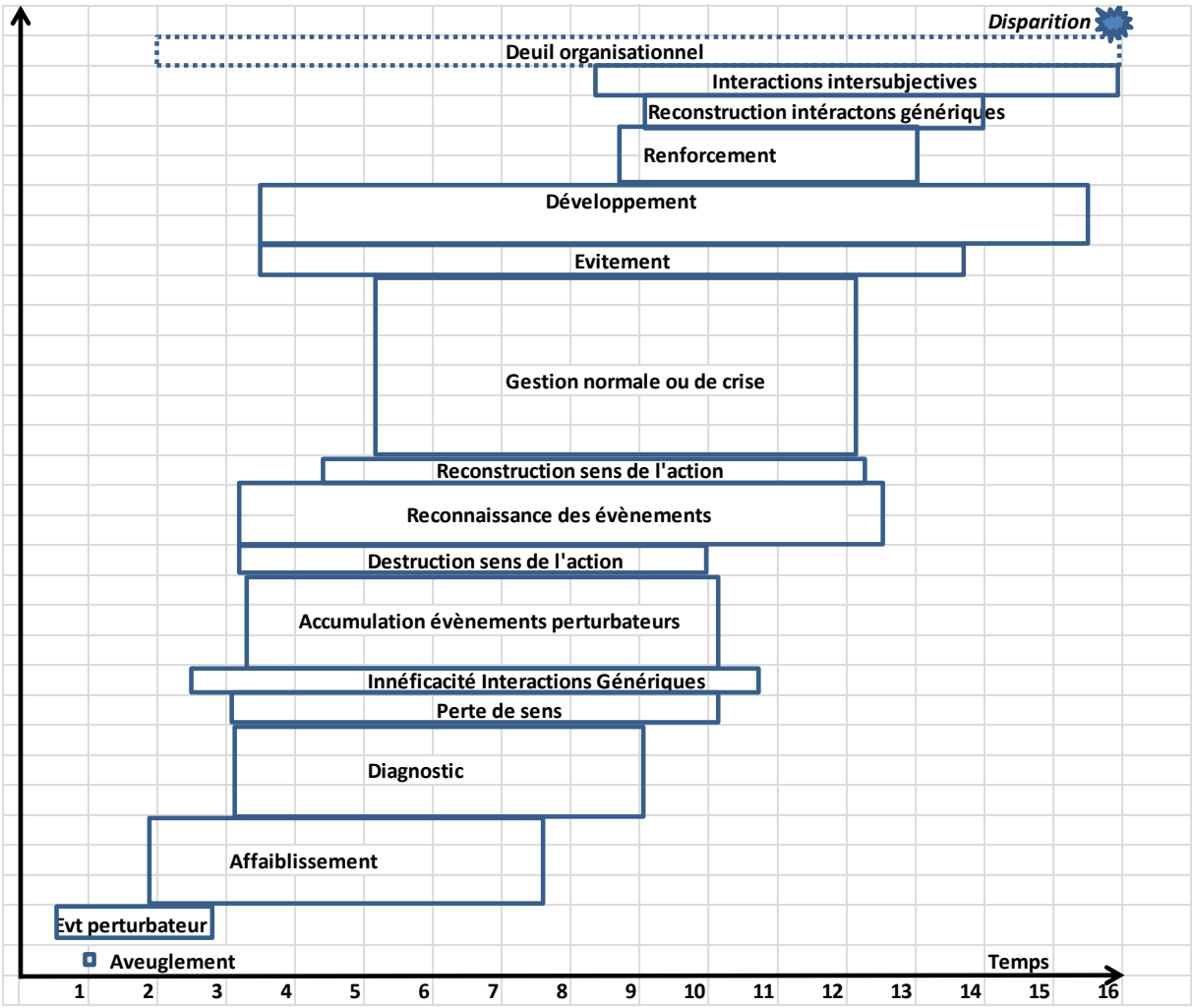
Tableau 31 : Synthèse des analyses séquentielles

C1-TH	Gamma	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-GenI	Res-Sens	Res-ActD	Res-Diag	Res-accu	Res-Evit	Res-ActR	Res-Reco	Res-Norm	Res-Deve	Res-GenR	Res-Renf	Res-Subj
	Freq	1	0	13	1	3	3	5	6	5	2	2	7	1	2	6	3
	Ordre	1	0	6	5	9	7	3	8	11	13	10	4	2	12	14	15
C2-FO	Gamma	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq	1	1	8	7	2	2	1	2	11	3	14	2	4	12	1	5
	Ordre	1	1	8	10	1	1	13	1	12	6	14	15	16	11	9	7
C3-GI	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq	1	1	8	9	1	1	4	1	3	1	14	0	1	11	0	3
	Ordre	1	1	3	10	4	4	8	4	9	4	11	0	14	13	0	12
C4-SO	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	FREQ	0	1	1	5	1	0	2	0	2	2	12	0	6	5	1	0
	Ordre	0	1	1	5	4	0	8	0	3	6	9	0	11	7	10	0
C5-AI	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq	1	1	5	20	3	1	24	3	19	4	40	9	3	9	4	2
	Ordre	1	1	8	5	9	10	4	10	6	13	7	3	15	12	14	16
C6-OP	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq	1	3	11	11	1	0	11	1	3	1	17	4	6	6	0	0
	Ordre	1	2	5	6	9	0	7	10	13	8	4	12	3	11	0	0
C7-QA	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq	0	5	7	9	1	2	7	3	2	0	28	1	22	0	0	0
	Ordre	0	4	2	2	10	11	4	8	1	0	5	9	5	0	0	0
SYNTHESE (Moyenne)	**Gamma**	Res-Aveu	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Diag	Res-Sens	Res-GenI	Res-accu	Res-ActD	Res-Reco	Res-ActR	Res-Norm	Res-Evit	Res-Deve	Res-Renf	Res-GenR	Res-Subj
	Freq(moy)	0,7	1,7	7,6	8,9	1,7	1,3	7,7	2,3	6,4	1,9	18,1	3,3	6,1	6,4	1,7	1,9
	Ordre (Moy)	1,0	1,7	4,7	6,1	6,6	6,6	6,7	6,8	7,9	8,3	8,6	8,6	9,4	11,0	11,8	12,5
	ECT (Ordre)	0,0	1,2	2,8	2,9	3,5	4,2	3,5	3,6	4,6	3,8	3,5	5,1	6,0	2,1	2,6	4,0
	Min (Ordre)	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	2,0	7,0	9,0	7,0
	Max (Ordre)	1,0	4,0	8,0	10,0	10,0	11,0	13,0	10,0	13,0	13,0	14,0	15,0	16,0	13,0	14,0	16,0
	Min (ECT)	1,0	0,5	1,9	3,2	3,1	2,4	3,3	3,2	3,2	4,5	5,1	3,5	3,5	8,9	9,1	8,5
	Max (ECT)	1,0	2,9	7,5	9,1	10,1	10,8	10,2	10,4	12,5	12,2	12,1	13,7	15,4	13,1	14,4	16,5
	Min (ECT < MIN)	1,0	0,5	1,9	3,2	3,1	2,4	3,3	3,2	3,2	4,5	5,1	3,5	3,5	8,9	9,1	8,5
	Max(ECT <MAX)	1,0	2,9	7,5	9,1	10,1	10,8	10,2	10,0	12,5	12,2	12,1	13,7	15,4	13,0	14,0	16,0

Pour formaliser une trajectoire « moyenne» résultante de l'observation des 7 trajectoires de résilience collective observées, nous avons repris le formalisme de Kübler-Ross E. (2011) qu'elle a utilisé pour modéliser le processus de deuil.

Le schéma proposé ci-dessous spécifie les étapes du processus et leurs enchaînements ainsi que leurs importances relatives. Les barres, initialement centrées sur la valeur moyenne de leur ordre d'apparition dans les 7 cas comme stipulé dans le tableau de synthèse ci-dessus (les étapes non séparables ayant le même ordre d'apparition), ont été recadrées en fonction de leurs minima et maxima obtenus de la façon suivante : moyenne ordre d'apparition + ou – écart type (borné par le minimum et le maximum de la valeur ordre sur les 7 cas). Ce qui définit donc la longueur et les positionnements début/fin des étapes. La hauteur des barres est quant à elle représentative de la fréquence moyenne de l'étape obtenue sur les sept cas.

Figure 47 : Synthèse modèle de la résilience collective



Contrairement à ce que nous avions investigué dans notre partie théorique, la notion de « cœur de résilience » n'a pas été vraiment confirmée dans nos investigations exploratoires. Le regroupement des étapes post perte de sens (inefficacité des interactions génériques, interactions intersubjectives et reconstruction des interactions génériques et enfin destruction

er reconstruction du sens de l'action) ne sont pas facilement isolables ni regroupables. On le voit dans le schéma ci-dessus, ces étapes sont parallèles aux autres, l'étape interactions intersubjectives étant elle-même positionnée en moyenne de nos cas plutôt en fin du processus.

De même la séquentialité avec séparation claire des étapes du processus de résilience collective n'est pas observable dans la synthèse de nos résultats. Même si l'on perçoit bien une certaine chronologie de déclenchement des étapes dans le processus, le parallélisme des étapes est très élevé.

Nous avons également choisi de faire figurer en pointillé les résultats observés dans les cas C3-GI et C6-OP concernant l'étape de deuil. Etape qui pour le premier a permis la survie de l'entreprise « par amputation » d'une partie des activités et des structures, là où le second cas a permis à l'entrepreneur de sortir à peu près indemne de la période de crise en acceptant de faire deuil de l'entreprise entière pour la laisser aux repreneurs.

Dans notre cas C1-Th, l'organisation est sauvée grâce à la résilience constatée des deux dirigeants repreneurs dont l'un s'est plus particulièrement ouvert à nous sur ses difficultés personnelles très fortes. Nos résultats ne nous permettent pas en l'état de savoir s'il y a eu un lien d'influence entre la résilience de ce dirigeant avec la résilience du second.

De même on a pu constater dans le cas C2-Fo que l'équipe dirigeante n'a pas vu venir, ni compris pourquoi une partie du personnel s'est mis en grève lorsque la crise commençait à être maîtrisée, alors que ce même personnel avait fait preuve de volonté remarquable durant l'épreuve. N'y a-t-il pas eu en fait apparition d'un acte de résilience collective de la population ouvrière sous la directive des représentants syndicaux ? une fois l'entreprise considérée comme hors de danger, la population ouvrière n'a-t-elle souhaité retrouver vite sa position envers la direction, comme si rien ne s'était passé ?. Ceux-ci préparant en fait leur propre résilience post crise.

Avec ces quelques illustrations, il nous semble important d'étudier plus en profondeur ces liens interprocessus de résilience et leurs conséquences cumulées sur la résilience organisationnelle. Ce champ de recherche nous paraît prometteur.

2.3. Q2 : Quels sont les facteurs de protection et de risque qui se manifestent durant les processus de résilience ?

Tableau 32 : Synthèse des facteurs de protection et de risque

Société	Activité	Taille	Type	Durée	Efficacité	Occurrences	Sagesse	Vigilance	Fiabilité	Interactions resp	Structure rôle	Flexibilité	Improvisation	Variabilité Compétences	Non focalisation sur crise	Imprévu erreur	TOTAL
C1-Th	Logiciel mode	Petit	Acc	4 ans	Gde	-	-2	-2	-2	-1	-6	-1	0	-3	0	0	**-15**
						+	1	1	0	3	2	0	0	1	0	0	**7**
						Tot	**-1**	**-1**	**-2**	**2**	**-4**	**-1**	**0**	**-2**	**0**	**0**	**-8**
C2-Fo	Fonderie	Grand	Inc	1 mois	Tgde	-	-3	-1	-3	-1	0	0	0	0	0	-1	**-6**
						+	6	2	1	9	3	1	4	2	3	0	**25**
						Tot	**3**	**1**	**-2**	**8**	**3**	**1**	**4**	**2**	**3**	**-1**	**19**
C3-Gi	Fonds commerce	Moyen	Acc/Inc	3 ans	Moy	-	0	-1	-2	-5	-4	0	0	0	0	0	**-12**
						+	5	3	3	6	2	4	4	1	0	0	**23**
						Tot	**5**	**2**	**1**	**1**	**-2**	**4**	**4**	**1**	**0**	**0**	**11**
C4-So	Sauvegardeinfo	Petit	Acc	3 ans	Gde	-	-1	-2	-1	-2	-1	-1	0	0	0	0	**-7**
						+	7	0	1	4	3	2	1	0	2	0	**13**
						Tot	**6**	**-2**	**0**	**2**	**2**	**1**	**1**	**0**	**2**	**0**	**6**
C5-Ai	Fabricant / distributeur	Grand	Inc	6 mois	Tgde	-	-13	-17	-16		-6	-3	-2	-2	0	0	**-46**
						+	12	6	3		7	8	3	3	1	6	**37**
						Tot	**-1**	**-11**	**-13**	**0**	**1**	**5**	**1**	**1**	**1**	**6**	**-9**
C6-Op	Systèmes d'imagerie	Moyen	Acc	5 ans	Nulle	-	-2	-7	-6	-6	-6	-1	0	0	0	0	**-26**
						+	2	1	0	2	0	2	1	0	0	0	**6**
						Tot	0	-6	-6	-4	-6	1	1	0	0	0	**-20**
C7-Qu	Marquage laser	Petit	Acc	1 ans		-	0	-2	-4	0	0	0	0	0	-1	0	**-7**
						+	12	10	4	4	0	6	3	4	1	0	**32**
						Tot	12	8	0	4	0	6	3	4	0	0	**25**
Total						-	-21	-32	-34	-15	-23	-6	-2	-5	-1	-1	**-119**
						+	45	23	12	28	17	23	16	11	7	6	**143**
						Tot	66	55	46	43	40	29	18	16	8	7	262

On peut distinguer trois groupes de répartition des facteurs de protection /risque au niveau de leurs occurrences d'apparition (tant positivement que négativement) dans les sept récits. Le premier groupe contient la *sagesse*, la *vigilance*, *la fiabilité*, les *interactions respectueuses* et le *maintien de la structure de rôle*. Puis vient le groupe composé de la *flexibilité*, de l'*improvisation* et de la *variabilité des compétences* puis le dernier groupe *: culture de l'imprévu et de l'erreur, ne pas se focaliser sur la crise*. Ces différences peuvent s'expliquer de par la constitution particulière de notre échantillon. Par exemple, le cas de crise grave accidentelle comme C5-Ai a tendance à augmenter l'occurrence des facteurs comme la vigilance et la fiabilité (beaucoup de faits marquants restent en mémoire car la crise est courte et violente), là où les souvenirs sont plus difficiles à retrouver lorsqu'il s'agit d'une crise longue issue de l'accumulation d'incidents. L'improvisation est quant à elle rarement citée et comme nous l'avons vu cela n'en diminue pas moins son importance et le rôle clé de ses rares

apparitions dans le processus de résilience (on pourrait utiliser ici l'image de ressort de la résilience permettant le premier rebond). De même, le fait que notre échantillon est majoritairement constitué d'entreprises ayant subi une crise grave explique le nombre d'occurrences important de la fiabilité et de la vigilance (d'influence plutôt négative). La forte proportion négative de la vigilance s'expliquant aussi par celle des autres facteurs (sagesse, interactions respectueuses…) ayant démontré leurs absences. On note également la forte représentativité (tant de manière négative que de manière très fortement positive) de la sagesse et des interactions respectueuses, ce qui tend à suggérer que ces deux facteurs sont clés pour la résilience de l'organisation. A défaut d'être autant représentatif on note tout de même par 18 fois l'apparition du facteur improvisation cité de manière positive (pour seulement deux occurrences négatives) et de la flexibilité. La structure de rôles a un nombre d'occurrences négatives supérieur aux occurrences positives ce qui reflète le fait que la majorité des entreprises étudiées ont bien souffert d'une dégradation de leur structure organisationnelle (au moins dans l'esprit des interviewés). A noter enfin, au global de nos observations, que le nombre d'occurrences positives est du même ordre de grandeur que le nombre d'occurrences négatives avec 3 cas d'équilibres négatifs : C6-Op (résultat en cohérence avec sa disparition), C1-Th (disparition partielle de l'organisation) et C5-AI (qui a subi une crise de type accidentel). Si de ce dernier constat on peut s'autoriser à proposer de futurs travaux de recherche pour démontrer une éventuelle corrélation statistique entre un bilan négatif des occurrences des facteurs de protection et la disparition de l'entreprise (une efficacité de résilience nulle), le résultat négatif à – 8 du cas C1-TH, ne nous permet pas de proposer d'explorer avec succès l'éventuel lien de corrélation entre un bilan positif des facteurs et une grande ou très grande efficacité de résilience (à moins éventuellement d'annihiler le facteur de résilience individuelle évalué dans ce cas comme très grand).

De même, on ne peut pas avancer un éventuel lien d'influence entre un bilan négatif des facteurs de protection et le type de crise accidentelle comme pourrait le laisser croire le cas C5-Ai puisque le cas C2-FO affiche le contraire (crise accidentelle et bilan positif). Nous n'avons pas remarqué non plus dans notre échantillon (restreint) de lien particulier entre la taille de l'entreprise, la durée de la crise et l'occurrence des facteurs de protection.

Enfin dans le cas C7-Qu, le nombre d'occurrences d'influences positives sur des facteurs sont largement majoritaires par rapport au nombre d'occurrences négatives, ce qui peut s'expliquer

car il n'y a pas eu de traumatisme vraiment fort vécu. La crise n'a pas eu le temps de s'étendre.

2.4. Q3 : Quelles sont les influences des différentes parties prenantes durant les processus de résilience et de crise ?

Tableau 33 : Synthèse des parties prenantes

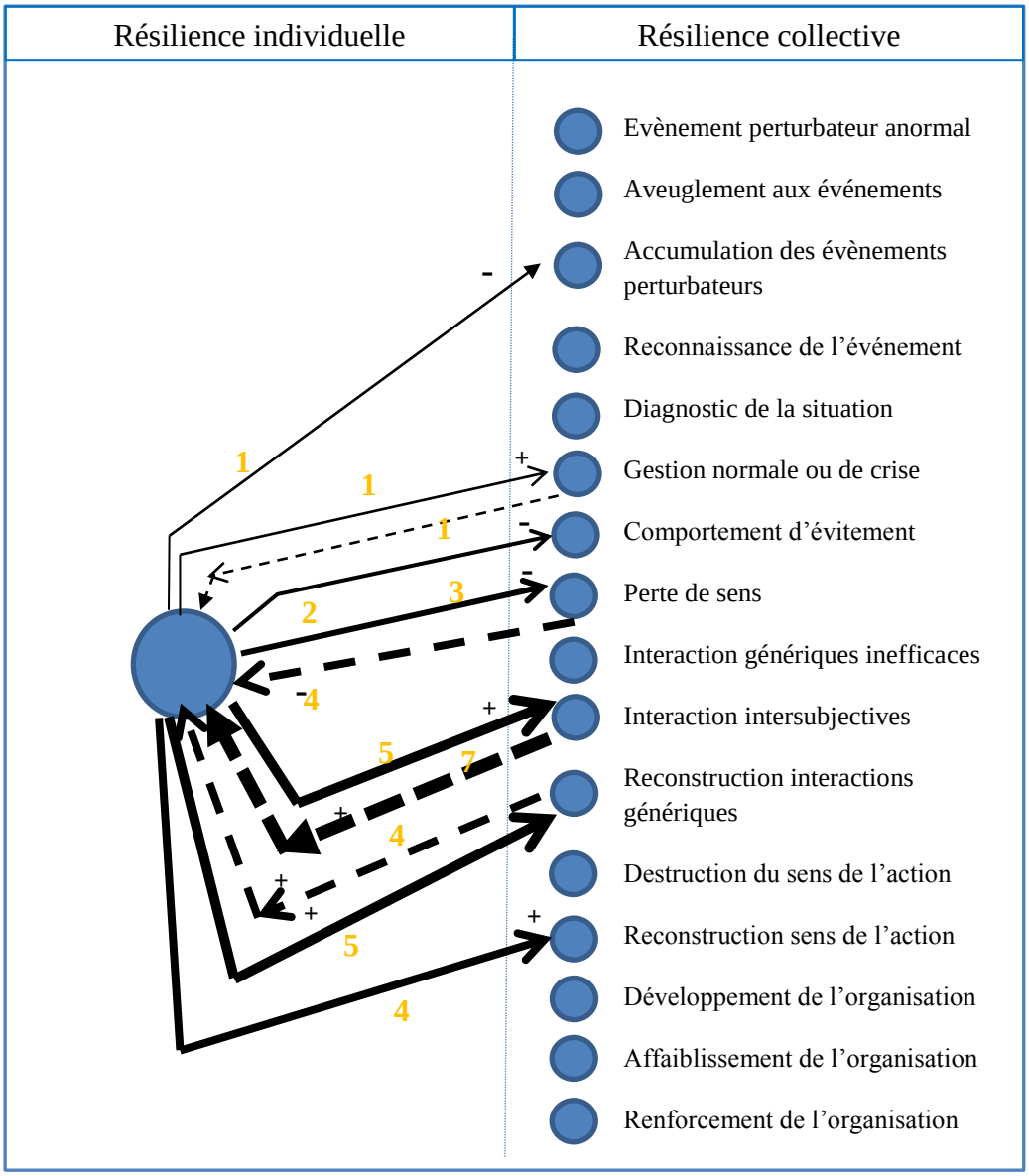
Société	Activité	Influence négative	Influence positive
C1-Th	Logiciel mode		Le liquidateur aide à la reprise partielle
C2-Fo	Fonderie	Les représentants syndicaux après la crise	Les clients et fournisseurs fournissent des solutions durant la crise et prêtent leurs installations
C3-Gi	Fonds commerce		L'ancien liquidateur donne un conseil essentiel sur le type de procédure à suivre. Le nouveau bailleur et une ancienne relation aident l'entrepreneur en prenant en compte ses difficultés de trésorerie
C4-So	Sauvegarde informatique		Réseau régional, clients, et concurrents aident l'entrepreneur à trouver d'indispensables associés.
C5-Ai	Fabricant / distributeur	Le cabinet d'audit est de mauvais conseil. Le fournisseur du logiciel également avant la crise	Le fournisseur de logiciel durant et après la gestion de crise. Clients tolérants, médecin du travail régulateur des conditions de travail.
C6-Op	Systèmes d'imagerie	Partenaire Internet par son retard à livrer l'outil commercial. Le laboratoire de recherche paralyse le démarrage de la société et l'incubateur et les fonds d'investissements régionaux le laissent tomber dans tourmente.	Partenaire Internet, par sa fidélité et son soutien moral
C7-Qu	Marquage laser	Les fournisseurs stratégiques ont proposé des solutions instables et ont tenté une OPA sur les acteurs du marché français.	Les réseaux de partenaires et les clients sont plutôt fiables et fidèles à l'entreprise.

Le rôle des parties prenantes n'a pas été neutre dans la plupart de nos cas. Elles ont eu une influence nettement positive dans les cas de résilience organisationnelle à grande efficacité et très négative sur le cas de résilience nulle et de disparition de l'entreprise (C6-OP). Nous

l'avons vu, les travaux sur la résilience psychologique individuelle ont montré l'importance du tuteur de résilience. Tuteur de résilience qui va aider l'individu traumatisé à changer ses représentations négatives et douloureuses de la réalité telle qu'il la perçoit pour la transformer en opportunité pour rebondir. C'est là une réflexion à creuser demain pour nos institutions habituellement chargées d'aider l'entreprise à démarrer, pour qu'au-delà des contrôles/conseils en gestion financière ils puissent également aider l'entreprise lorsque elle éprouve des difficultés passagères (mais pouvant par accumulation provoquer sa disparition). On pense ici aux Chambres de Commerces, aux Tribunaux de Commerces, aux assureurs, aux experts comptables, aux fonds d'investissements par exemple.

2.5. Q5 : Quelles sont les interactions entre la résilience individuelle et la résilience collective ?

Figure 48 : Synthèse Interactions processus de résilience



Les interactions entre processus les plus souvent observées sont dans l'ordre :

- L'influence positive pour la résilience individuelle des interactions intersubjectives au cours de la résilience collective et inversement.

- L'influence positive pour la résilience collective à travers la reconstruction des interactions génériques de la résilience individuelle et inversement

- L'influence positive de la résilience individuelle dans la reconstruction du sens de l'action.

- L'influence négative de la perte de sens sur la résilience individuelle et inversement.

- Et plus faiblement l'influence négative de la résilience individuelle sur la résilience collective à travers l'évitement.

Ces premiers constats prometteurs sur les interactions relevées dans nos études de cas nous permettent d'ouvrir de premières discussions afin de mieux justifier de la pertinence d'étudier ces liens plus avant demain. C'est l'objet du prochain chapitre.

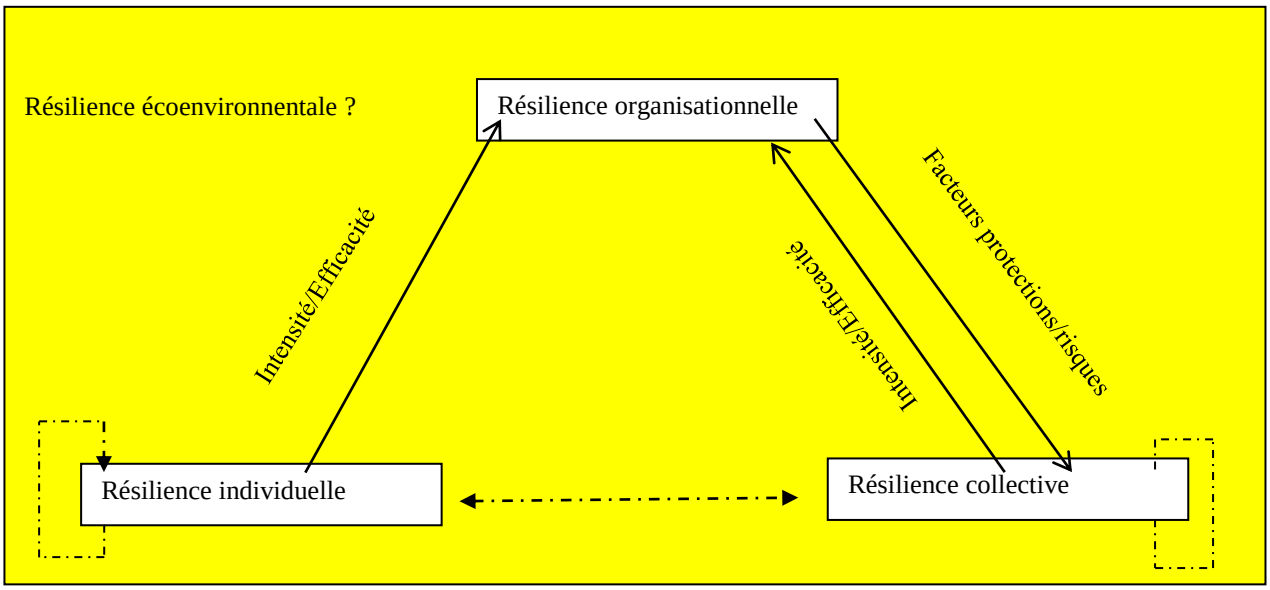
2.6. Discussion et implications managériales

Au-delà de ces résultats de synthèse énoncés ci-dessus, nous avons choisi de prolonger la discussion sur les liens d'influence que pouvaient avoir entre eux les processus de résilience individuels et collectifs et les conséquences de ces interactions sur l'efficacité de la résilience organisationnelle. Ce point nous parait particulièrement important lorsque l'on se réfère aux approches systémiques qui recommandent de dépasser la simple étude unitaire des composants d'un système pour l'élargir à la compréhension de leurs interactions.

De cette discussion qui prolonge nos résultats déjà obtenus sur les mécanismes de la résilience organisationnelle, nous proposons en fin de ce chapitre quelques premières implications managériales pour les organisations.

2.6.1. *Liens entre les différents processus de résilience*

Figure 49 : Liens entre les processus de résilience



Quelques travaux d'auteurs référencés dans notre partie théorique et déjà disponibles nous suggèrent d'aller effectivement plus loin dans la réflexion.

Roux-Dufort C. (2003b) rappelle l'importance de l'influence de l'individu sur le collectif et l'organisation. Cette influence serait effectivement source d'erreur et d'inconstance pour l'organisation contrairement aux machines. Les travaux sur les Organisations Hautement Fiables (OHF ou HRO en Anglais) inverse cette vision. Bourrier M. (1999) dans Roux-Dufort C. (2003a) a ainsi proposé une perspective sociologique où les individus forment la base principale pour l'atténuation des risques dans ces organisations OHF, argumentant le fait que l'individu peut être source de flexibilité et d'adaptabilité ce qui aide le collectif à triompher des crises (contrairement aux machines). C'est la résilience de l'individu qui lui permettra, ici par le déclenchement de mécanismes de défense, d'abandonner les objectifs habituels de performance assignés, pour faire de cette menace identifiée sa priorité absolue pour survivre (cela pouvant aller jusqu'au réalignement de l'ensemble des ressources allouées à la performance sur cette opération de défense) (Cook I. et Nemeth C., 2008).

La résilience organisationnelle est faite de processus devant combattre la complexité générée par les crises (ou les générant). La place de l'individu dans ce combat est certes essentielle mais cela ne suffira pas. La problématique de coordination collective des connaissances et des actions est également capitale : la résilience organisationnelle a tout autant besoin de la résilience individuelle que de la résilience collective et de leurs interactions.
Pour Mallak L. (1998), le management doit impérativement s'intéresser aux travaux portant sur la résilience psychologique de l'individu et se les approprier afin de porter ce concept dans le monde de l'entreprise et des groupes qui la constituent. La résilience de l'individu est vue non seulement comme une condition indispensable à la survie de l'entreprise en période de crise, mais même au-delà pour lui donner l'opportunité d'améliorer sa propre performance : «*Pour qu'une organisation soit résiliente, il faut que les gens puissent répondre rapidement et efficacement aux changements tout en endurant un minimum de stress. De plus en plus, ces capacités positives d'adaptation est ce qui différencie les compétiteurs*. ».

Mallak L. (1998) assimile la résilience de l'individu à sa capacité dans la crise à appliquer les quatre principes de résilience évoqués par Weick K.E. dans le cadre de la résilience collective à savoir : - la pratique du bricolage (rester créatif sous la pression, pouvoir disposer d'une autonomie de décision et de l'accès aux ressources pour trouver par réagencement de nouvelles solutions plus adaptées) ; - la tolérance pour l'incertitude ou l'attitude de la sagesse (être capable dans ce monde complexe, car de plus en plus inondé d'informations, de pouvoir faire les bonnes observations et prendre les bonnes décisions) ; - construire un système de rôles virtuel (l'équipe est à même de continuer à travailler même en l'absence de l'un de ses membres grâce aux substitutions individuelles).

La frontière entre la résilience individuelle telle que définie ici et la résilience collective est donc difficile à déterminer. Cela mériterait d'autres travaux pour mettre en évidence ce qui peut être séparé de ce qui doit être combiné en termes d'influences dans ces deux processus. Peggy D. (1994) soulève par exemple le côté négatif que la résilience individuelle peut engendrer sur la résilience collective. A savoir, les collaborateurs de l'entreprise font à présent partie d'une réalité économique de globalisation qui met à mal le salarié lorsqu'il doit (à travers des périodes de fusions, d'acquisitions d'entreprise, de restructurations, de plans sociaux et de menaces quasi permanentes de licenciement) vivre de difficiles moments de stress et de perte de confiance en ses propres capacités à assurer son avenir. La résilience

psychologique de l'individu va dans ce cas plutôt déclencher des mécanismes de défenses comme le déni, la colère… et parfois même la dépression telle que nous l'avons explicité plus haut. L'individu va plutôt chercher ici à se préserver temporairement des effets nocifs de cette réalité en s'isolant de l'organisation voire en la fuyant plutôt que de chercher à affronter les difficultés collectivement.

La résilience peut aussi être ce qui permet à l'individu de s'adapter aux changements de plus en plus nombreux et incertains de l'entreprise. L'entreprise a donc une nécessité managériale de renforcer les facteurs de protection psychologique de ses collaborateurs, ce qui favorisera leur résilience individuelle et collective d'influence positive pour la résilience de l'organisation plutôt que leur résistance individuelle dans les situations aux limites. Koninckx G. et Teneau G. (2010) et d'autres parlent de résistance négative telles que l'évitement et de résistance positive qu'il associe en fait à la résilience (c'est-à-dire selon eux à la capacité d'adaptation collective de l'individu) «*Quand les employés atteignent le seuil au-delà duquel ils ne peuvent plus assumer de changements, ils commencent à manifester des comportements comme l'irritation, la frustration, une faible productivité, une piètre qualité de travail, des attitudes négatives et de l'absentéisme. Dans les cas extrêmes, du sabotage, des dommages physiques ou psychologiques, et éventuellement de la violence ou des suicides*. » (Peggy D., 1994). Ce constat doit inciter les entreprises à peut-être accepter une nouvelle logique de politique concernant les ressources humaines : par exemple embaucher des gens résilients et dont les comportements en situation incertaine seront plutôt « *conduits par les opportunités que par les dangers* », des individus flexibles, adaptables, respectueux d'eux-mêmes et des autres, créatifs et confiants. Cette politique nouvelle devra également chercher à mieux récompenser ce type de comportements plutôt que celui habituellement attendu à savoir l'obéissance organisationnelle (respect de la hiérarchie, des règles établies et des procédures…). C'est cela qui facilitera la flexibilité individuelle et collective et au-delà, c'est selon Peggy D. (1994) à ce prix que se fera la performance économique de demain (la résistance salariale est un coût important dans l'entreprise).

Vickers M.H. et Kouzmin A. (2001) vont même jusqu'à décrire ces situations psychologiques difficiles, occasionnées par cette période de farouche concurrence nouvelle issue de la mondialisation, avec des termes aussi forts que « *violence managériale* », management « *enragé* », management « *avide et narcissique* » , de période de « *sur-domination* » de

l'efficience et de l'excellence qui demande à chacun de « *faire plus avec moins et de faire mieux* ». Cette nouvelle logique salariale induit un climat social de violence au travail pouvant progressivement provoquer chez certains des traumatismes graves. Le processus de déclenchement des mécanismes de défense et d'autoprotection (déni, répression, guerre interservices…) se met alors en marche. Cette résilience des individus va donc nuire progressivement à l'action collective et à sa cohérence. La protection individuelle prend progressivement le pas sur les enjeux collectifs. Les managers doivent alors quitter les paradigmes managériaux habituels (rationalisation, prévision, planification, contrôles, pilotage par les indicateurs) pour entrer dans ceux du sens, de l'émotion et de l'intuition afin de pouvoir espérer continuer à conduire les individus collectivement vers la mission stratégique de l'entreprise malgré la répétition des situations de crise.

Pour en terminer avec ces différentes réflexions que nous suggèrent nos travaux théoriques et nos observations, sur ce concept de résilience nous souhaitions exposer les liens d'influences entre les processus de résiliences collectives de différents groupes constitutifs de l'organisation. Selon Tillement S et al. (2009) et en se positionnant dans le cadre théorique des courants interactionnistes, les groupes ne se coordonnent pas de façon formalisée (par les procédures, structures, routines…) dans les processus de fonctionnement comme la division du travail pouvait le laisser supposer. En réalité et avec le temps, la coordination entre les équipes est construite en « *ordre individuellement et collectivement négocié* » (par les compromis, les concessions, les échanges…) dont les résultats sur la coordination inter-équipes prennent souvent le pas sur ces formalismes définis. Chacune des équipes, constitutives de l'organisation, a son identité propre. Elles sont en fait, chacune de leur côté, prêtes à la défendre coûte que coûte, parfois même au détriment de l'organisation tout entière. Qu'une crise arrive dans l'entreprise et chacun des groupes tentera de préserver son identité (constitué par son rôle dans l'organisation, ses moyens et ressources, ses histoires…) au détriment de l'autre si il le faut. La résilience collective d'un groupe en situation difficile de crise peut donc potentiellement nuire à celle d'un autre et à celle de l'organisation du point de vue de Tillement S. et al. (2009).

La résilience d'un groupe (en général le groupe dominé) peut amener en retour l'entreprise à renforcer ses procédures et règles de fonctionnement inter-groupes pour se protéger, ce qui augmente alors la rigidité organisationnelle là où la flexibilité est en fait attendue. Le groupe

dominant aura tendance à juguler plus vite les effets de la crise sur la partie du processus dont il a la charge, laissant sous–entendre que les failles de fonctionnement viennent des autres parties du processus, donc des groupes dominés (qui ne peuvent pas réagir avec la même efficacité faute de moyens similaires). Pour neutraliser et objectiver ce sentiment dans l'organisation, le groupe dominé va demander la mise en place de procédures et règles reprécisant les responsabilités attendues de chacun en fonction des moyens possédés. « *La résilience organisationnelle est affectée par les rivalités professionnelles et les relations asymétriques. Les articulations asymétriques, entre les différents groupes professionnels, conduit à un déplacement des objectifs de performance et de sécurité. Les procédures formelles sont des ressources pour les groupes les plus affaiblis pour maintenir les interactions entre les groupes*. » (Tillement S., et al. 2009). Les arrangements informels génèrent en fait un déplacement des responsabilités et domaines d'interventions entre groupes professionnels dans l'entreprise en période de crise, rendant caduques les formalismes écrits avec le temps pour coordonner aux mieux leurs interactions dans les processus transversaux. Cela engendre alors des formalismes supplémentaires pour figer ces interactions en cas de déséquilibres des forces entre les groupes, afin de protéger les groupes les plus faibles. Si les arrangements informels sont bien une forme d'interactions qui peuvent favoriser la résilience organisationnelle (flexibilité et facultés d'adaptation), les rivalités professionnelles et relations asymétriques peuvent avec le temps générer l'effet inverse et en faire un handicap (rigidité procédurale). Ici la résilience des groupes les plus faibles nuit à la résilience organisationnelle. Là aussi existe un champ d'études complémentaires potentiel pour mieux étudier ce type d'influence.

A travers ces quelques travaux cités sur les interactions entre processus de résilience individuels et collectifs, nous suivons la piste avancée par Tillement S., et al. (2009) à savoir que « *la résilience est dépendante de la situation et du point de vue considéré* », qu'elle peut jouer dans les deux sens : en faveur ou en défaveur l'une de l'autre et entre elles et que la résultante de ces influences peut contribuer à influencer positivement ou négativement la résilience de l'organisation. Cette piste de réflexion sur ces liens d'influence combinés serait intéressante à explorer pour dépasser ces premiers travaux exposés ici et qui mettent en évidence les liens unitaires entre les mécanismes de résilience individuelle d'un côté et les mécanismes de résilience collective de l'autre sur l'efficacité de la résilience de l'organisation.

2.6.2. *Implications managériales*

Pour prolonger ces différentes discussions et en l'état de ces premières connaissances énoncées dans cette recherche sur les mécanismes de la résilience et ses facteurs de protection, nous pouvons déjà proposer quelques premières applications managériales issues de nos résultats.

Les plus riches au regard de notre objet de recherche se situent au niveau du management des ressources humaines mais également à toutes les fonctions de management. Nous avons également pu identifier l'intérêt d'une meilleure connaissance des mécanismes de la résilience organisationnelle pour le management de projets dans les organisations. Enfin, nous proposerons également de voir en quoi cette connaissance peut intéresser la gouvernance de l'entreprise.

2.6.3. *Apports pour le management des ressources humaines*

Nos premières propositions vont concerner les quatre domaines d'activité majeure des services ressources humaines à savoir : le recrutement, la formation, le développement des valeurs et de la culture managériale et la politique de rétribution.

Ces propositions énoncées ci-après devraient permettre à l'organisation de favoriser au mieux la résilience organisationnelle de l'entreprise à travers ces processus de résilience collective mais également de la résilience individuelle en cas de crise importante.

Amélioration des facteurs de protection que sont la Vigilance et la Fiabilité :

Nous avons vu, au travers de nos différentes références étudiées, que les entreprises hautement fiables (les HRO) avaient développé des qualités importantes et quasi réflexes de vigilance pour traquer les moindres modifications des fonctionnements de l'organisation pouvant potentiellement se transformer progressivement en crise. Elles ont également trouvé des solutions et des modes de fonctionnement permettant de garantir un haut niveau de fiabilité. Recruter des personnels ayant une expérience significative dans ces environnements (on peut citer pour exemple les entreprises exerçant dans le nucléaire, dans le monde de la santé, de l'aéronautique, …) contribue à l'augmentation de ce facteur de protection.

Cette progression dans les domaines de la vigilance et de la fiabilité peut également être obtenue par le développement de la connaissance en entreprise des processus de certification qualité ou de pilotage par les indicateurs de bon fonctionnement des activités. Cela permet également de renforcer la capacité de l'organisation à vite capter les déviances par rapport aux standards énoncés et aux réalisations attendues d'un fonctionnement normal (souvent significatives d'un changement menaçant pour l'entreprise de son environnement interne et/ou externe).

Déviances d'autant plus facilement observables que les modes de fonctionnement, dits « normaux », de l'entreprise sont clairs car observés au quotidien, épurés des dysfonctionnements, déchets, erreurs pouvant apparaître avec le temps, car constatés et relevés de manière systématique et très réactive par les équipes qui se trouvent au plus près de l'action, là où se déroulent les processus opérationnels de l'entreprise. C'est l'objectif des démarches « Lean Management » et de la culture industrielle japonaise des 5 S[128] notamment via les groupes d'amélioration continue. Amélioration continue qui n'a de sens que si le management autorise au niveau les plus « bas » hiérarchiquement de l'organisation la remontée des informations « gênantes » de l'entreprise. Gênantes puisque que correspondant à l'énoncé de dysfonctionnements susceptibles d'entraîner un risque de non maîtrise pouvant vite se transformer en crise. Ces vérités courageusement énoncées peuvent malheureusement souvent être interprétées comme des critiques par les responsables chargés de garantir les bons fonctionnements de ces activités. Une rétribution et de la considération pour ceux prenant le risque de remonter ces alertes sera à privilégier dans ce cas dans l'entreprise.

[128] La méthode des **5 « S »** (en anglais *the 5 S's*) est une technique de management japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises. Élaborée dans le cadre du système de production de Toyota (en anglais *Toyota Production System* ou *TPS*), elle tire son appellation de la première lettre de chacune de cinq opérations constituant autant de mots d'ordre ou principes simples : *Seiri* (整理[?]) : débarrasser, *Seiton* (整頓[?]) : ranger, *Seiso* (清掃[?]) : nettoyer, *Seiketsu* (清潔[?]) : ordonner, *Shitsuke* (躾[?]) : être rigoureux. (http://fr.wikipedia.org/wiki/5S, novembre, 2012).

Amélioration du facteur de protection Improvisation :

Nous l'avons vu, la résilience individuelle est favorisée par l'expression artistique qui elle-même favorise la création et donc l'improvisation dont a besoin notamment le processus de résilience collective pour retrouver sens et action organisationnelle.
Nous avons aussi avancé plus haut le fait que l'individu doit développer sa résilience lorsqu'il subit un traumatisme grave. Il peut le faire en libérant sa créativité pour se réinventer un nouvel environnement en remplacement de celui qui subitement s'est écroulé. Lorsqu'un traumatisme grave s'est produit dans sa vie, soit on s'en cache lors des entretiens de recrutement, soit on s'en livre au recruteur. En règle générale cela dessert plus que cela ne sert et l'on préfère se taire sur ces situations vécues (les entreprises continuent à considérer comme négative une situation traumatique vécue de par les déséquilibres psychologiques que cela a pu provoquer à sa suite plutôt que d'en voir une opportunité dans le cadre de la résilience).

Nous suggérons donc au recruteur de peser différemment le pour et le contre d'un traumatisme gave vécu par leurs candidats pour voir en eux plus plutôt un potentiel nouveau pour l'entreprise qu'une quelconque menace.

L'innovation que peuvent apporter ces résilients embauchés favorise, nous l'avons vu la « variété requise » dont a besoin l'entreprise en période de crise pour lui permettre d'inventer de nouvelles réponses à des situations inattendues vécues. Pour cela elle pourra également favoriser une nouvelle culture de l'innovation par l'acceptation et la reconnaissance de la prise de risque, par une plus grande l'acceptation de l'erreur et en multipliant les occasions d'échanges de type brainstorming par exemple.

Amélioration du facteur de protection Sagesse :

L'ancienneté grandissante des collaborateurs continue à être vue comme un handicap pour l'organisation, là où la jeunesse est plus souvent considérée comme la meilleure solution pour une entreprise qui peine à se renouveler et à rester dans son marché. Les récents « plans senior » financièrement incitatifs pour les entreprises en sont la preuve. Or, l'ancienneté favorise la sagesse dont a besoin la résilience organisationnelle. Sagesse également favorisée

par l'acceptation progressive par l'individu de ses faiblesses pour mieux les diminuer. Une culture de l'entreprise basée sur la confiance entre collaborateurs, employés ou managers, permet de favoriser les feedback des comportements des collaborateurs et les conseils pour progresser.

La Sagesse peut également se développer dans l'entreprise en favorisant l'élargissement des centres d'intérêts et la diversité des environnements côtoyés et donc des situations vécues. Cela peut être obtenu par une politique RH qui favorise la mobilité tant géographique que de responsabilités et de métiers au sein de l'entreprise (plutôt qu'un développement exclusif d'une haute expertise et maîtrise d'un domaine/territoire comme c'est souvent l'usage).
Une demande d'année sabbatique devra également être envisagée par l'entreprise non comme un manque d'intérêt du collaborateur pour son métier et son entreprise mais comme une formidable opportunité d'avoir un collaborateur qui reviendra aborder son activité professionnelle à son retour avec plus de recul, plus d'ouverture d'esprit et de valeur ajoutée.

Amélioration du facteur Interactions respectueuses :

Il conviendra ici de privilégier une politique managériale qui favorise l'investissement des collaborateurs de l'entreprise vers la performance collective plutôt que vers la performance individuelle (encore de nos jours plus recherchée et souvent mieux rétribuée financièrement). On élargira alors les recrutements des futurs managers (habituellement plutôt ciblés vers le cadre dynamique, ambitieux, sûr de lui, …) vers des profils plus portés vers l'écoute de l'autre, plus empathique et sachant lorsque la situation l'impose comme lors d'une crise, se mobiliser d'abord à aider l'autre avant que de se protéger des dangers potentiels pressentis.
La compréhension de l'autre est effectivement essentielle pour favoriser les interactions les plus respectueuses possibles. Aussi toute occasion de partager les uns les autres sur ses métiers et problématiques propres est à favoriser : on pense par exemple aux séminaires, aux politiques d'intégration de type : « une journée dans le poste de l'autre », aux portails intranet d'entreprise ….
Enfin, la communication tentera de se faire au-delà du classique flux top/down pour favoriser les flux d'échanges down/top, des opérationnels du terrain vers les managers et la direction, mais sans oublier les flux de communication transverses entre directions et services. Les

outils Internet type messagerie, blogs, réseaux sociaux et bien d'autres peuvent permettre cette démultiplication d'échanges d'informations, et à moindres coûts maintenant.

Amélioration du facteur Structure de rôles :

Tout ce qui favorise dans l'entreprise le partage de la connaissance des activités et des responsabilités de chacun est un levier important au développement de la capacité de l'organisation à préserver ou à reconstituer la structure de rôles lorsque celle-ci menace de s'écrouler lors d'une crise. On peut citer quelques exemples comme : la démultiplication des groupes ou équipes de « réflexions et d'actions » transverses, une politique volontariste de mobilité interne (nécessitant un programme piloté par les services RH de gestion des carrières et des potentiels dans l'entreprise pour celles ayant atteint une certaine taille), ou encore la mise en place de moments conviviaux de partage des rôles et métiers des uns et des autres. Les formules sont ici nombreuses : séminaires d'apprentissage à mieux se connaître, petit déjeuner d'échanges multi-métiers avec le personnel sous l'animation de la direction générale, etc.

Voilà quelques pistes adressées ici aux services des Ressources Humaines (et plus largement aux managers des organisations) pour qu'elles améliorent potentiellement les facteurs de protection qu'il s'agira de mobiliser lorsque les processus de résilience auront à se manifester efficacement en période de crise. Ces différentes pistes présentées sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 34 : Leviers managériaux pour développer la résilience

Outil	Vigilance/Fiabilité	Improvisation	Sagesse	Interactions respectueuses	Structure rôles
Recrutement	Profil ayant travaillé dans des environnements à risque et hautement fiables.	Qualités artistiques. Nombreux loisirs.	Profil psychologique de résilient[129]. Expériences internationale multiculturelle	Profil empathique, confiant, sincère, charismatique, éthique…	Goût pour la polyvalence, la mobilité, les problématiques d'organisation, l'entreprenariat.
Formation	Démarches qualité	Les changements par le Brainstorming.	Coaching. Séjours à l'international.	Séminaire de partage. Echanges temporaires des postes (ex : commercial en production durant 1 semaine).	Séminaire jeux de rôle.
Valeurs et Culture managériale	Philosophie de management japonais (5 S) (culture de l'ordre, du nettoyage et du rangement, .., de l'amélioration continue).	Favoriser l'essai et accepter les erreurs	Mobilité interne. Formation continue. Entretiens 360 °.	Equipes autonomes. Ecrasement pyramide hiérarchique. Communication down/top et transverse	Mobilité interne Favoriser la transversalité entre service. Favoriser la polyvalence. Organisation de petits déjeuners de partage par la direction générale
Rétribution (rémunération, promotion, reconnaissance)	Encourager les remontées d'information du terrain, même si cela peut être assimilé à des critiques par le management.	Encourager la prise de risque.	Valoriser l'ancienneté. Ne pas sanctionner les initiatives d'ouvertures (type année sabbatique).	Diminuer les écarts entre la rémunération individuelle et les rémunérations collectives types primes projet…	Accepter de briser la hiérarchie des salaires et les principes de grilles.

2.6.4. *Apports pour le management de projet*

Tout comme un projet, une crise doit se manager en marge des fonctionnements habituels de l'organisation et doit savoir gérer efficacement les trois mêmes contraintes principales. Un objectif précis à atteindre : il s'agit d'éviter que l'organisation ne se détériore voire ne

[129] Le résilient, pour rebondir, a dû développer son intelligence émotionnelle et sociale. (Cyrulnik b. 2009)

disparaisse devant une menace imprévue. La contrainte de temps : plus la crise dure, plus elle s'étend et ses conséquences sont importantes. Et enfin une contrainte de ressource : les ressources habituelles ne sont plus forcément en ligne avec les besoins de cette situation nouvelle et particulière, il faut en trouver d'autres.
La littérature existante sur le management de crise permet d'identifier de nombreuses autres caractéristiques communes comme l'expose le tableau de synthèse figurant en annexe 10 et qui nous permet de justifier de l'important degré d'isomorphisme entre la crise et le projet.

La résultante de cette synthèse illustre clairement les compétences individuelles et collectives communes particulières qu'il faut aller chercher ou développer dans l'entreprise pour mieux maîtriser ces situations particulières identifiées comme fortement semblables entre crise et projets. On relève pour l'essentiel : le caractère singulier et faiblement « réplicable » de ces situations (objectifs, ressources utilisées, solutions à créer), le caractère irréversible des changements induits et l'incertitude que ceux-ci génèrent, la gestion efficace des évènements venant de l'environnement que l'on perturbe, et l'énorme poids porté dans les deux cas à la communication pour suggérer la coopération plutôt que la résistance et/ou l'évitement à ses situations inhabituelles pour l'organisation.

Ces cinq caractéristiques communes entre les situations rencontrées en management projet et en management de crise ont toutes capacités (si elles ne sont pas bien gérées) à désorienter profondément l'organisation qui peut ne plus comprendre individuellement et collectivement la réalité et perdre ainsi toute capacité à l'action efficace attendue. Le cas C5-AI en est une parfaite illustration.

Nos résultats qui permettent de mieux approcher les mécanismes de la résilience tant individuelle que collective peuvent être d'un grand apport pour le management de projet et pour mieux comprendre et gérer diverses situations de gestion rencontrées dans les projets. Ces situations de gestions ont été identifiées par Leroy D. (2006) à partir de l'étude de 1022 situations de gestion de projet qu'il a pu regrouper en 22 catégories. On citera pour les plus représentatives selon ses analyses : le reporting, la communication, la négociation, la créativité, la gestion de conflit et aussi la gestion de crise.

Ces similitudes entre le management de crise et le management projet ainsi que cette mise en évidence de l'importance à savoir gérer les situations de crises souvent rencontrées en management de projet nous permettent de justifier de l'intérêt de cultiver dans l'entreprise les facteurs de protection de la résilience (à travers sa capacité dans les projets à maintenir la structure de rôle, à développer l'interaction respectueuse, la sagesse et le bricolage) pour mieux garantir le succès des projets. L'étude de cas AIG et du projet de refonte de la logistique nous l'illustre bien et conforte les facteurs de réussites énoncés dans les travaux de recherche portant sur le champ du management de projet concernant l'improvisation et les interactions génériques *« L'acteur projet est aussi un improvisateur face à des situations inédites, imprévisibles, urgentes, à fort enjeu et pour la résolution desquelles il est fortement attendu par des responsables ignorants souvent le contexte de l'action …Il doit être un animateur d'équipe avec des co-équipiers sur lesquels il ne dispose ni de l'autorité hiérarchique ni de celle de l'expertise en général* » (Leroy D., 2006). Garel G. et Midler G. (2012) attendent de cette animation, dans le respect mutuel, qu'elle permette la construction d'une vision commune : « *Cette construction d'une vision … repose fondamentalement sur des relations de confiance mutuelle des acteurs - projets, de transparence et de droit à l'erreur* ». L'équipe projet doit aussi être garante de la création ou de la préservation des structures de rôles : « *L'acteur projet est plus classiquement un organisateur du système-projet pour lequel il structurera progressivement la boîte noire du projet en diverses arborescences lui permettant d'organiser les délégations, de gérer les ressources, de planifier, de mettre en place les régulations du système* ». Les qualités de sagesse, fruit de l'expérience ont également été mises en évidence par Garel G. et Midler G. (2012)

Ces quelques rapides constats énoncés nous autorisent donc à proposer à l'entreprise de développer les facteurs facilitant l'émergence de la résilience dans l'organisation et de mieux comprendre comment se déroule celle-ci pour la favoriser lorsqu'elle devra s'exprimer dans les situations imprévues et non planifiées telles que les situations de projets.

2.6.5. *Apports pour la gouvernance d'entreprise.*

Nous recommandons à la gouvernance de l'entreprise de faire une place plus accueillante à l'expression de l'émotivité des encadrants notamment dans leurs tâches quotidiennes de prise

de décisions. Si l'évaluation de diverses solutions qui se présentent à l'organisation lors des périodes normales peut faire l'objet d'études analytiques et rationnelles fines, il en va autrement lorsque les managers se retrouvent au cœur d'une crise. Nous l'avons vu, la vitesse des évaluations pour les prises de décisions s'avère capitale pour éviter que la crise ne donne lieu à escalade. Nous recommandons dans ce cas à l'entreprise de préférer les modes d'évaluations émotionnels aux modes d'évaluations basés sur le rationnel.

Nous suggérons aussi de décloisonner au mieux les organisations (les différentes activités et services) pour favoriser les relations transversales (organisation en mode projet par exemple). La résilience collective et individuelle ne va pas forcément dans le même sens que celle attendue de la résilience organisationnelle en cas de crise. Les individus et les groupes peuvent en effet préférer leur propre survivance à celle de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Il est de la responsabilité de la gouvernance d'entreprise que d'être vigilante sur ce point dans l'ensemble des valeurs qu'elle choisira d'incarner et de voir incarner par l'entreprise. Elle devra choisir entre privilégier d'abord la performance des individus et des groupes (pour obtenir celle de l'organisation) ou bien la performance de l'organisation (avant celle des individus et des groupes qui la constituent). La bonne gouvernance de l'entreprise doit se situer certainement entre ces deux extrêmes selon les contextes et les périodes traversées.

2.7. Limites de notre recherche

Ces résultats présentés ne doivent toutefois pas être considérés au-delà de leur caractère exploratoire et dont la portée est de fournir une première définition « observable » du concept de résilience transposé au management des organisations. Ils sont en effet empreints d'une forte subjectivité :

- les interviewés ont eu leur propre interprétation des évènements du moment pour ceux directement vécus par eux durant la crise. Il en est de même des évènements qu'ils nous ont relatés qu'ils n'ont pas vécus directement car leur ayant été reportés par d'autres.
- l'interviewé a également apporté inconsciemment différents filtres à la réalité telle que rapportée (sélection de certains faits et pas d'autres, tris, évaluation de leur importance, …)

- le chercheur dans son codage a également été soumis à l'influence de ses propres interprétations du récit et a donc influencé à la base les résultats proposés.
- le lecteur interprétera également de son côté ces résultats d'une certaine façon selon son niveau de compétence/expérience sur le sujet.

Cette subjectivité pourra pour de futurs travaux d'observation de ce concept de résilience être davantage limitée par :

- l'observation In Situ des situations et leurs analyses par des méthodes d'analyses longitudinales sur des périodes plus longues.
- par l'augmentation du nombre et de la variété d'interviewés sur un même cas (différentes populations telles que la direction, l'encadrement, les employés, les parties prenantes …).
- par l'étude de données secondaires complémentaires (comptes rendus CE et CHSCT, journal d'entreprise, articles presse….)
- par la réalisation des codages d'un même cas par plusieurs chercheurs
- par utilisation d'un nombre plus important de cas, par une plus forte diversification de ceux-ci (marchés, activités, taille…similaires) et en respectant le principe de saturation des cas.

Glaser B. et Strauss A. (1967) nous précisent que l'échantillon doit à la fois contenir des cas «comparables» pour permettre d'identifier et de valider des similitudes dans une logique de réplication, mais aussi des cas « différents » afin d'augmenter la dispersion qui permet de faciliter le travail du chercheur qui souhaite cerner encore mieux les vraies similitudes sur le phénomène observé. Il nous a été difficile durant cette période de quatre ans de trouver un ensemble plus important d'entrepreneurs prêts à nous livrer le récit de leurs expériences (et avec le degré de profondeur attendu). Les crises restent effectivement des périodes traumatisantes plus propices à l'oubli et au silence qu'à la communication : « *Parallèlement la souffrance patronale est rarement avouée par les patrons eux-mêmes peut-être parce qu'ils considèrent que leur fonction leur ôte de tels états d'âmes* ». (Torrès O., 2010).

L'autre restriction que nous tenions à signaler est la faible représentativité du contre groupe (entreprises ayant disparu suite à une crise) avec un seul cas analysé ici. Ce sont des cas encore plus difficiles à trouver que les premiers : les entrepreneurs ayant subi une crise grave et qui n'ont pas réussi à sauver leur entreprise sont encore moins prêts à en parler : « *En période de crise, certains déposent le bilan, dépriment, divorcent…et peuvent même commettre l'irréparable : le suicide patronal est un phénomène réel mais peu connu. Cette*

souffrance réelle demeure muette. » (Torrès O., 2010). Nous avions pensé rencontrer les Chambre de Commerce et d'Industrie, les liquidateurs judiciaire, le Medef … pour trouver ces entreprises. Les premières démarches n'ont pas été concluantes et les refus rencontrés nous ont confirmé le fait que les chefs d'entreprises ne voulaient pas facilement témoigner de ces expériences vécues trop négatives pour eux. Le temps nous manquant, nous n'avons pas poursuivi dans cette démarche.

Enfin, nous avons mis en évidence dans notre première partie l'influence que pouvait avoir la résilience éco-environnementale sur la résilience de l'entreprise et des environnements dans lesquels elle évolue. L'étude plus poussée de ces interactions entre résilience de l'organisation et résilience éco-environnementale n'a pas pu être abordée au cours de ce travail de recherche au-delà de son identification. Ce processus de la résilience éco-environementale nécessiterait l'étude d'un nombre important d'organisations identiques et différentes (organisations-populations-marchés) sur de longues périodes pour observer précisément ces cycles d'alternances. Nous nous sommes donc restreints ici à en définir l'existence et les grands principes de fonctionnement de manière théorique.

PARTIE III : CONCLUSION

1. *Résumé de nos questionnements et résultats*

« *La vie est ainsi ; un groupe de cadres est traversé par des relations, des sentiments, des conflits. Dès que vous avez trois personnes dans un groupe, il faut prendre en compte les émotions et la dimension psychologique du groupe. Le management c'est compliqué. Précisément parce qu'il faut intégrer cet aspect qui n'est pas rationnel …une entreprise, surtout dans nos métiers de constructeurs, c'est d'abord du management et ensuite seulement de la finance et de la stratégie. Et comme le management c'est de la psychologie, et de l'intuition, comment ne pas prendre en compte les émotions ! »* (Xavier Huillard, président du conseil d'administration de Vinci énergies dans Haag C. et Seguéla J., 2009)

Le facteur humain dans le management est ici mis au premier plan. L'étroitesse du lien mentionné entre l'entreprise et le domaine de la psychologie nous conforte dans l'approche que nous avons eue d'aller chercher dans ce dernier certains résultats scientifiques déjà disponibles sur le concept de résilience.

Concept de résilience que nous sommes allés observer dans le monde de l'entreprise afin de le redéfinir dans le cadre des organisations. Concept qui doit permettre de répondre à de nouvelles questions que se posent les entrepreneurs qui doivent affronter des situations de crise de plus en plus fréquentes tant dans leur organisation que dans leur environnement. Certaines organisations appelées « hautement fiables » (le nucléaire, la santé, les transports aériens…) doivent posséder comme compétence première la capacité de savoir résister et triompher de fortes crises. Ces organisations particulières ont développé individuellement et collectivement des qualités de vigilance et de résilience.

Concept de résilience appliqué aux organisations dont nous avons pris comme parti de le définir de manière théorique comme conséquence de la manifestation (d'influence positive pour la pérennité de l'entreprise) d'un ou plusieurs des processus : - de résilience psychologique des individus ; - de résilience collective des groupes qui la composent ; - de résilience écoenvironnementale qui se produit dans l'écosystème formé de l'organisation et de son environnement.

Le processus de résilience individuelle permet aux acteurs plongés dans la crise de résister ou d'absorber les dommages subis et d'éviter ainsi la dépression et parfois de rebondir pour en sortir grandis. Mais pour certains aussi, ce processus permettra d'éviter les lourds traumatismes en favorisant la fuite ou le déni.

Le processus de résilience collective a été défini comme un enchaînement d'étapes qui permet au collectif de reprendre l'action après que le traumatisme subi par l'organisation ait détruit progressivement le sens de la réalité dans l'esprit de chacun. Ce processus permettra à l'entreprise de se sortir de la crise et cela grâce aux interactions intersubjectives (interactions relationnelles entre les individus), à la reconstruction (individuelle et collective) du sens et de l'action ainsi que des interactions génériques (structures et procédures organisationnelles). Etapes du processus se situant dans ce que l'on a appelé le « cœur de résilience ».

La résilience organisationnelle peut également être favorisée par le processus (non étudié empiriquement dans ce travail) de résilience écoenvironnementale (qui correspond à des processus soit automatiques soit obtenus par régulation externe). Ce processus permet à l'écosystème, formé de l'organisation et de son environnement en train de disparaître progressivement, de s'adapter et de réaliser les changements lui permettant de renaître progressivement et de se développer à nouveau.

Toutes les entreprises sont à présent confrontées à l'impératif besoin de savoir mieux gérer les situations de crises de plus en plus fréquentes liées à l'incertitude et aux turbulences grandissantes des environnements dans lesquelles elles évoluent. Il importe donc pour elles de connaître et de développer les facteurs qui vont la protéger pour mieux lutter contre la crise en permettant aux différents processus de résilience de se dérouler au mieux et en plus grand nombre.

Nous avons ainsi étudié dix facteurs de protection et de risque potentiels pouvant influencer les processus de résilience. Facteurs et processus que nous avons observés sur sept entreprises de petites et tailles moyenne ayant subi des situations de crises plus ou moins graves soit accidentellement soit par accumulation d'incidents. Ces observations ont pu être réalisées grâce aux récits recueillis auprès de dirigeants/responsables ayant vécu au cœur de ces crises.

Parmi ces dix facteurs de protection et de risque, nous avons bien retrouvé dans nos cas la présence de la manifestation ou de l'absence des facteurs mis en évidence par Weick K.E. dans ces travaux portants sur les organisations hautement fiables et sur la résilience à savoir la *vigilance*, la *fiabilité*, la *sagesse*, le *maintien de la structure de rôles*, les *interactions respectueuses* et l'*improvisation*. Nous avons (même si nous les avons moins souvent observés) pu voir se manifester d'autres facteurs de protection tels que les facteurs de *flexibilité* organisationnelle et de *variabilité des compétences*. Et de manière beaucoup plus discrète quelques cas ont vu l'importance pour les processus de résilience de facteurs tels que la *culture de l'imprévu et de l'erreur*, et la *capacité à ne pas se focaliser exclusivement sur la crise*.

A ces facteurs de protection et de risque identifiés comme pouvant influencer positivement ou négativement les processus de résilience, on peut ajouter l'importance également observée du comportement des *parties prenantes* institutionnelles (tribunaux de commerce, organismes d'aides financières, …) ou économiques (clients, fournisseurs…).

Le processus de *résilience individuelle* nous a semblé simple à constater dans les sept cas étudiés et nous avons bien observé son lien avec la capacité de l'organisation à survivre aux crises. Notamment pour ce qui concerne les TPE/PME où le rôle de l'entrepreneur est essentiel dans l'organisation et son comportement en période de crise primordial.

Le processus de *résilience collective* est plus difficile à cerner quant à la chronologie des étapes qui le constitue : -l'accumulation d'incidents, -la perte de sens et de la capacité d'action, -l'évitement et/ou l'aveuglement, -l'inefficacité des processus et de la structure organisationnelle, - la reconstruction des fonctionnements - les interactions individuelles nouvelles, - la gestion normale ou de crise, et enfin - l'affaiblissement, le renforcement ou bien le développement d'une organisation qui peut fonctionner à nouveau normalement.
La séquentialité du processus telle qu'initialement imaginée suite à nos réflexions théoriques a plutôt révélé sur les terrains étudiés un processus d'enchaînement d'étapes en parallèle.
Dans certains cas étudiés, la survie d'après crise de l'organisation est passée par une étape de deuil, étape impliquant la disparition d'une partie de l'organisation. Cette étape importante identifiée est venue compléter notre modèle de résilience collective initial.

Pour arriver à ces résultats nous avons mobilisé différentes méthodologies. Pour la partie recueil des données nous avons utilisé la technique des récits de vie, technique particulièrement adaptée au regard de notre posture épistémologique interprétativiste retenue pour réaliser ce projet de recherche.

Pour analyser ces données recueillies auprès de sept entreprises et de leurs dirigeants, nous avons fait appel à la fois à des méthodes d'exploitation qualitative et quantitative. Nous avons tenté d'illustrer à chaque fois que cela nous a été possible nos résultats de manière graphique (diagrammes de Gantt, des fréquences, …) afin de rendre plus visible l'évolution en parallèle dans le temps des catégories conceptuelles (et leurs interactions) que nous avions choisi d'observer à savoir : les processus de résilience individuelle, collective, les facteurs de protection et les parties prenantes. Ces illustrations graphiques nous ont permis de mieux évaluer l'efficacité de la résilience organisationnelle et de mieux juger les liens d'influence réciproques entre la résilience individuelle et la résilience collective.

Nous avons ainsi pu mettre en évidence que la résilience individuelle et la résilience collective s'influençaient mutuellement et de manière positive lors des interactions intersubjectives et des interactions génériques, que la résilience individuelle influençait positivement la reconstruction du sens et de l'action. Nous avons également observé l'influence réciproque négative entre la résilience individuelle et la résilience collective à travers la perte de sens. Ces résultats nous ont permis de lancer de premières discussions justifiant de l'intérêt d'aller plus loin sur l'étude et l'observation de ces liens d'influence.

Grâce à la méthode d'analyse séquentielle de Pelz D. (1985), nous avons pu retracer à postériori le déroulement dans le temps du processus de résilience collective.
Ces instruments méthodologiques nous semblent aisément adaptables pour l'étude d'autres objets de recherche complexes de type « processus dynamiques complexes ».

Les résultats théoriques et empiriques obtenus grâce à ces travaux de recherche nous ont permis d'identifier quelques premières suggestions managériales en matière de gestion des ressources humaines (formation, recrutement, valeurs et cultures managériales, rétribution). Ces suggestions devraient permettre aux entreprises de développer aujourd'hui des facteurs de

protection favorisant demain les processus de résilience tant individuels que collectifs et donc l'efficacité de la résilience organisationnelle en période de crise.

Nous avons également fait quelques propositions managériales concernant le management de projet et la gouvernance d'entreprise

2. Pistes de recherches futures

Ces premiers résultats sur le concept de la résilience organisationnelle considérée comme résultante d'un ou plusieurs des sous-processus de résilience individuelle et de résilience collective mérite de porter plus avant les réflexions sur les liens d'influence potentiels entre : les processus de résilience individuelle entre eux, les processus de résilience collective entre eux et les liens entre les processus de résilience individuelle et de résilience collective. Et finalement de questionner plus avant ce que donnent ces influences croisées sur la résilience organisationnelle de l'entreprise, afin de poursuivre les premières réflexions issues de la synthèse de nos résultats.

Il serait également intéressant de poursuivre nos premiers constats venant de l'observation de nos quelques cas en confrontant ces premiers résultats sur un nombre plus important de cas portant notamment sur des grandes entreprises (complexité plus grande, interactions entre les groupes plus nombreux, moins de prédominance du chef d'entreprise et donc de la résilience individuelles …). Ces cas pourraient également être complétés par des entreprises n'ayant pas su faire preuve de suffisamment d'efficacité au niveau des processus de résilience résultant pour survivre à la crise. Entreprises ayant disparu donc.

Un autre champ d'expertise prometteur, notamment vis-à-vis de ces résultats en termes d'implications managériales, est celui constitué de travaux portant sur la vérification de la réelle corrélation entre les facteurs de protection et de risque et les trajectoires des processus de résilience ainsi que sur l'efficacité de la résilience organisationnelle.

Nous avons également choisi d'étudier l'influence des parties prenantes sur les processus de résilience et avons pu observer dans certains de nos cas qu'elle n'était pas neutre notamment en ce qui concerne son impact positif ou négatif sur la variable d'influence « Interaction respectueuse ». Sont décrites ici quelques premières pistes de recherche mais gageons, qu'une fois ouvertes, leurs résultats en feront apparaître bien d'autres à leur tour.

Pour terminer ce travail exploratoire sur les mécanismes de la résilience organisationnelle, en prenant un peu de recul sur tout ce que nous avons été amenés à parcourir comme connaissance sur le sujet, nous pensons que si les pays occidentaux ont plutôt privilégié depuis longtemps les compétences d'anticipation comme la vigilance et la fiabilité dans leur management (et plus particulièrement la France avec son management de l'action ancré sur les principes rationnels cartésiens séculiers basés sur les deux piliers que sont la prévision et la planification), les pays orientaux et plus particulièrement les pays asiatiques sont plutôt coutumiers des logiques d'adaptation et du développement d'attitudes favorisant la résilience. Les crises mondiales économiques, financières puis sociologiques font rage en ce vingt et unième siècle. Plus que jamais les entreprises devront cultiver en leur sein des capacités à développer des facteurs de protection permettant anticipation et résistance aux crises mais aussi des facteurs leur permettant le cas échéant d'actionner en nombre suffisant les processus de résilience qu'ils soient individuels ou collectifs. Dès lors, ils pourront se « laisser porter » vers de nouveaux horizons dont il va falloir savoir profiter pour perdurer et triompher à nouveau demain :

« *Il faut remonter aux origines de la pensée chinoise et de la vision du monde qui en découle pour appréhender l'idée centrale que représente le « wu wei», ce que nous traduisons (mal) par le concept du «non-agir». … Au contraire du plan préparé à l'avance et qui oblige à «forcer le destin», il s'agit là de saisir les occasions opportunément et de savoir en multiplier les effets. «Épouser le cours spontané des choses... permet de concevoir la conduite stratégique en termes non plus d'action mais de réaction; et ce glissement suffit à changer globalement les perspectives. Tandis que l'agir est hasardeux, puisqu'il est contraint de s'aventurer dans une situation qu'on ne fait qu'aborder, qu'il est aussi coûteux, par ce qu'il dépense d'initiative et d'énergie pour se mettre en route, il en va tout autrement de l'agir-sans-agir de la réaction : réagir n'est plus risqué, puisque la situation est déjà mise à l'épreuve et s'est manifestée...* » (De La Maisonneuve E., 2012).

La résilience organisationnelle est bien cette faculté dynamique individuelle et collective au sein et en dehors de l'entreprise, de réagir correctement face à l'adversité des situations afin de préserver sa capacité à être encore présente demain en tout ou partie. Et cela en essayant au mieux d'anticiper les évènements à venir mais aussi en étant capable de s'adapter à ceux non encore imaginés.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi F., Sens collectif et construction collective du sens, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003.

Allard-Poesi F., Maréchal C.G., Construction de l'objet de recherche, dans : *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A., Dunod, 2003.

Altintas G., Le rôle de la résilience Existentielle dans l'émergence de la résilience stratégique, *Mémoire de Master Recherche en Stratégie et Management des Organisations*, 2007.

Altintas G. et Royer I., 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, 2009.

Autissier D. et Bensebaa F., Introduction générale, dans : *Les défis du sensemaking en entreprise Karl E. Weick et les sciences de Gestion, sous la direction de Autissier David et Faouzi Bensebaa, Economica*, 2006.

Autissier D. et Wacheux F., *Manager par le sens,* Editions d'Organisations, Paris: Eyrolles, 2007.

Ayache L. et Hervé Dumez H., Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'AEGIS* Vol. 7, n° 2, pp. 33-46, 2011.

Bachelard G., *Le nouvel esprit scientifique*, Presses Universitaires de France – PUF, 2008.

Bernard M.J., L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. *Revue internationale de Psychosociologie*, XIV(1), p.119-140, 2008.

Bernard-Weil E., La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxale, dans : *Le paradoxe : Penser et Gérer autrement les organisations, Perret V., Josserand J., Ellipses*, 2003.

Bertalanffy Von L., *Théorie Générale des systèmes*, Dunod, 1968.

Boin A.et McConnell A., Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 15(1), p.50-59, 2007.

Bonanno A., Loss, Trauma, and Human Resilience: How We Underestimated the Human Capacity to Strive After Extremely Aversive Events, *American Psychologist*, 2004.

Bourguignon A., Conformité-autonomie : la double contrainte du « nouveau » contrôle de gestion, dans : *Le paradoxe : Penser et Gérer autrement les organisations,* Perret V. et Josserand J., Ellipses, 2003.

Bout L., *La résilience au service de la fiabilité organisationnelle*, 2008.

Brassier-Rodrigues C. et Brassier P., Le réseau social du dirigeant de PME : un outil stratégique au service de sa communication, dans : *Le grand livre de l'économie PME*, Gilles Lecointre. Gualino, 2010.

Brissiaud P.Y., *La face cachée de la résilience*, Jouvence, 2008.

Burby R. et al., Creating hazard resilient communities through land-use planning, *Natural Hazards Review*, 1(2), p.99-106, 2000.

Burrick D., Une épistémologie du récit de vie, *Recherches qualitatives – Hors-Séri*e – numéro 8 – pp. 7-36, 2010.

Chabaud D. et Begin L., La résilience des organisations, *Revue française de gestion*, 200(1), p.127-142, 2010.

Charreire S. et Huault I., Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management " revisitées ", *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EME – ESF, 2002.

Coget J.F., Haag C. et Bonnefoux A.M., Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage, *M@n@gement, 12(2), 118-141*, 2009.

Colombo G., Management, narration, rhétorique. Un discours sur le discours et sur la pratique de la stratégie, dans : *science du management, Epistémique, Pragmatique, Ethique*, Coordonné par Alain Charles Martinet Vuibert, 2007.

Cook I. et Nemeth C., Taking things in Ones's Stride : cognitive Feature of Two Resilient Performances, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Cook I. et Woods D. D., Distancing Through Differencing : An Obstacle to Organizational Learning Following Accidents, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. 2008.

Courrent J.M., Quel développement durable pour les PME, dans : *Le grand livre de l'économie PME,* Gilles Lecointre. Gualino, 2010.

Coutu D., How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5), 2002.

Crichton, M.T., Ramsay, C.G. et Kelly, T., Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 17(1), p.24-37, 2009.

Crozier M. Friedberg E., *L'acteur et le système*, seuil, 1977.

Cyert R.M. et March J. G., *A behavorial theory of the Firm*. Engelwood Cliffs, NJ, Prenctice-Hall, 1963.

Cyrulnik B., *Un merveilleux malheur, Odile Jacob*, 2002.

Cyrulnik B., *Le murmure des fantômes*, Odile Jacob, 2003.

Cyrulnik B., *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, 2004.

Cyrulnik B., *La résilience*, Le bord de l'eau, 2009.

Cyrulnik B. et Elkaîm M., *Entre résilience et résonnance*, Faber, 2009.

Cyrulnik B. et Morin E., *Dialogue sur la nature humaine*, L'aube, 2010.

Dekker S., Resilience Engineering : Chronicling the Emergence of Confused Consensus, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

David A., Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de Gestion, trois hypothèses revisitées, dans : David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, Collection FNEGE, 2000.

De Geus A., *La pérennité des entreprises*, Paris: Maxima, 1997.

Dekker S., Resilience Engineering : Chronicling the Emergence of Confused Consensus, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

De La Maisonneuve E., *Chine : l'envers et l'endroit*, Editions du Rocher, 2012.

Dentz E. et Bailli G., *La résilience dans l'entreprise*, Paris: Lavoisier, 2005.

De Rosnay J., Le macroscope, Seuil, 1993.

Desreumeuaux A., *Théorie des organisations* EMS, 2005.

Dijkstra A., Safety management in Airlines, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Donnadieu G. et Karsky M., *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Liaison, 2002.

Durand D., *La systémique*, Presses Universitaires de France – PUF, 1979.

Duton J.E., The processing of crisis and non-crisis strategic issues, *Journal of Management Studies*, 23, p.501-517, 1986.

Edmondson A.C., Psychological Safety and Learning Behavior in Works Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, p.350-383, 1999.

Eisenhardt K. M., Making fast strategy Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32, p.543-576, 1989.

Elliott D. et Smith D., Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, 43(2), p.289-317.

Emery F.E et Trist E.L., 1965, « the Causal Texture of Organizational Environnement », Human Relation

Flin R., 2008, Erosion of Managerial Resilience : From Vasa to Nasa, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2006.

Forgues B., Processus de décision en situation de crise, Thèse de doctorat, Paris Dauphine, 1993.

Forgues B., Nouvelles approches de la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, (1O08), p.72-78, 1996.

Forgues B. Vandangeon-Derumez, Analyses longitudinales, dans : *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A., Dunod, 2003.

Freeman E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston : Pitman (Harper and Row), 1984.

Giddens A., *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France – PUF, 1987.

Gleick J., *La théorie du Chaos*, Flammarion, 1991.

Haag C. et Laroche H., Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique, *M@n@gement*, 12(2), p.82-117, 2009.

Haag C. et Séguéla J., *Génération Q.E., le quotient émotionnel, arme anticrise*, Pearson Education France, 2009.

Hale A., Is resilience really necessary ? The case of Railways, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Hale A. et Heïger T., Defining Resilience dans *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Hale A., Guldenmund F. et Goossens L., Auditing Resilience dans les systèmes de management à contrôles du risque et de la sécurité, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. 2008.

Hamel G. et Välikangas L., The Quest for Resilience, *Harvard Business Review*, 81(9), p.52-63, 2003.

Hector N., Y-a-t-il une justification à créer un droit spécifique de la PME, dans : *Le grand livre de l'économie PME,* Gilles Lecointre. Gualino, 2010.

Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J., *Management Stratégie et Organisation*, Vuibert, 2006.

Hermann C. F., Some consequence of crisis which limits the viability of organisations, *Administrative Science Quarterly*, (8), 1963.

Hoffer Gittell, J. et al., Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), p.300-329, 2006.

Hollnagel E., Resilience-the Challenge of the unstable dans *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. Ashgate, 2008.

Hollnagel E., Journé B. et Laroche H., Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : Introduction, *M@n@gement*, 12(4), p.224-229, 2009.

Hollnagel E., Woods D. D. et Leveson N., *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, Ashgate, 2008.

Horne J. F., The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2/3/4), p.24, 1997.

Horne J. F. et Orr J. E., Assessing behaviors that create resilient organizations, Employment Relations Today,, 24(4), p.29-39, 1998.

Ignatiadis I., Nandhakumar J., The impact of enterprise systems on organizational resilience, *Journal of Information Technology (Palgrave Macmillan)*, 22(1), p.36-43, 2007.

Jobin M.H., Gestion des opérations, Déployer au mieux ses ressources, dans : *Management des PME, de la création à la croissance*, sous la direction de Louis Jacques Filion, Pearson Education, 2007.

Kendra J.M. et Wachtendorf T., Elements of resilience after the World Trade Center disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), p.37-53, 2003.

Khun T.S., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 2008.

Koening G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des ressources humaines*, Novembre p 4-17, 1993.

Koening G., L'organisation dans une perspective interactionniste, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003.

Koninckx G. et Teneau G., La résilience un nouveau concept, dans : *Résilience Organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*, de Boeck, 2010.

Kübler-Ross E., *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, 2011.

Lagadec P., La gestion de crise : Outils de réflexion à l'usage des décideurs. *Ediscience international*, 1991.

Lagadec P., Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion*, (108), p.100-109, 1996.

Laroche H. et Nioche J.P., La fabrique de la stratégie le cycle des paradigmes. dans *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, 1998.

Laroche H., Karl E.Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale, dans : *Les défis du sensemaking en entreprise Karl E. Weick et les sciences de Gestion*, sous la direction de Autissier David et Faouzi Bensebaa, Economica, 2006.

Lauriol J., Les représentations sociales dans la décision, dans : *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Laroche H, 1998.

Legrand, M., *L'approche biographique. Théorie, clinique*. Paris : Éditions Presses Internationales, 1993.

Léger-Jarniou C., Voyage au pays des PME en croissance : une affaire de mentalité ?, dans : *Le grand livre de l'économie PME, Gilles Lecointre*. Gualino, 2010.

Le Moigne J.L., *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France – PUF, 1995.

Lengnick-Hall CA. et Beck T., *Beyond Bouncing Back : The concept of organizational Resilience*, Paper presented at the Academy of Management, Seattle, WA, 1-6 August, 2003.

Lengnick-Hall C.A. et Beck T. E., Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change, *Journal of Management*, 31(5), p.738‑757, 2005.

Leroy D., Thèse de doctorat en sciences de gestion " *Fondements et impact du management par projets* ", Université des Sciences et Technologies de Lille - Institut d'Administration des Entreprises, 1994.

Leveson N. et al., Engineering résilience into safety critical systems, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. Lévi-Strauss C., 1974. *Anthropologie structurale* AGORA., 2008.

Lugan J.C., *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France – PUF, 1993.

Mallak L., Putting organizational resilience to work, *Industrial Management*, 40(6), 1998.

Manciaux M., La résilience. Un regard qui fait vivre, *Études 2001/10, Tome 395*, p.321-330, 2001.

Marchesnay M., Hypermodernité entrepreneuriale et PME, dans : Management des PME, De la création à la croissance, sous la direction de Louis Jacques Filion, Pearson Education, 2007a.

Marchesnay M., Modernité et Gestion, dans : *Sciences du management Epistémique, Pragmatique, Ethique,* Coordonné par Alain Charles Martinet Vuibert, 2007b.

Martinet AC., Parce que ...afin de....en vertu de ...", dans : *Sciences du management Epistémique, Pragmatique, Ethique,* Coordonné par Alain Charles Martinet Vuibert, 2007.

Martinez L., Fondateurs et successeurs, caractéristiques générationnelles du management des PME, dans : *Management des PME, De la création à la croissance,* Sous la direction de Louis Jacques Filion, Pearson Education, 2007.

Masten A.S. et Coatsworth J.D., The development of competence in favourable and unfavourable environments, lessons from research on successful children, American psychologist, 53(2), 1998.

Mayer P., Organisation en crise. Une perspective clinique et analytique », *Gérer et comprendre*, (28), p.84-94, 1992.

Mbengue A., Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, dans : Martinet A.C., Thiétard R.A., *Stratégies, actualités, et futurs de la recherche,* Edition Vuibert, Collection FNEGE, Paris, 2001.

Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I., *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégiques,* VIII ème Conférence de l'AIMS, Nice, 2008.

McDonald N., Organsisational Resilience and Industrial Risk, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts,* 2008.

Mercier S., Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950, *Cahier du FARGO* n° 10610, 2006.

Merminod V., Mothe C. et Rowe F., Effets de Product Lifecycle Management sur la fiabilité et la productivité : une comparaison entre deux contextes de développement produit, *M@n@gement*, 12(4), p.294-331, 2009.

Mignon S., *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Vuibert, 2001.

Miller D., *Le Paradoxe d'Icare, Comment les grandes entreprises se tuent à réussir* Eska, 1993.

Miles M. B. et Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, 2 è édition, De Boeck, 2003.

Mintzberg H. et Raisinghani D. et Théorêt A., The structure of Unstructured Decision Process. Administrative Science Quarterly, 21, p.246-275, 1976.

Mintzberg H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris: Dunod, 1994.

Mintzberg H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2004.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., *Safari en pays stratégie*, Pearson Education France, 2005.

Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 2006.

Mitroff I et al, *Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations*, Industrial Science Quarterly, 3, pp269 – 283 , canlon J, 2005, Research about, 1989.

Morgan G., *Images de l'organisation* 2e éd., De boeck, 1999.

Morin E., Pour une crisologie, *Communications*, (25), p.149‑163, 1976.

Morin E., *La méthode ; 3. La connaissance de la connaissance*, Seuil, 1986.

Morin E., *Sociologie*, Seuil, 1994.

Musca G., *Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés*, M@n@gement, 9: 3, 145-168, 2006.

Nathan M., The paradoxical nature of crisis, *Review of Business*, 21(3), p.12-24, 2000.

Paquet G., *La résilience dans* l'économie, Agora, 7(1), 1999.

Pariès J., Complexity, Emergence, Resilience..., dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Pearson C. M. et Mitroff I. I., From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, *Academy of Management Executive*, 7(1), p.48_59, 1993.

Peggy D., Creating a resilient organization. *Canadian Business Review*, 21(2), p.22-26, 1994.

Pelz D. , Innovation Complexity and the Sequence of Innovating Stages, Knowledge : creation, diffusion, utilization, 6 :3, 261-291, 1985.

Perret V., Les paradoxes du changement organisationnel, dans : *Le paradoxe : Penser et Gérer autrement les organisations,* Perret V. et Josserand J., Ellipses, 2003.

Perret V., Séville M., Fondements épistémologiques de la recherche, dans : *Méthodes de recherche en management,* Thiétart R.A., Dunod, 2003.

Peters T. et Waterman R., *Le Prix de l'Excellence,* Dunod, 2004.

Pettigrew A.M. , Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management studies,* p. 24-6, 649-670, 1987.

Pettigrew A.M., Longitudinal field research on change: Theory and practice, *Organization Science,* vol.1 (3), p. 267-291, 1990.

Poirot M., L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse, *Cahiers du CEREN,* p.12‑26, 2007.

Polleti R. et Dobbs B., *La Résilience : L'Art de rebondir*, Jouvence, 2001.

Popper K.R., *La logique de la découverte scientifique*, Payot, 1973.

Quivy R., Campenhoudt L.V., *Manuel de recherché en sciences sociales,* 3 ème édition, Dunond, 2006.

Prigogine I. et Stengers I., *La nouvelle alliance,* Gallimard, 1979.

Reilly A.H., Preparing for the worst : the process of effective crisis management, *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), p.115-143, 1993.

Richemond A., *La résilience économique*, Organisation, 2003.

Roberts K. H. and al., Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations. *Management Science*, 40, p.622, 1994.

Rojot J. et Wacheux F., Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions, dans : *Les défis du sensemaking en entreprise Karl E. Weick et les sciences de Gestion,* sous la direction de Autissier David et Faouzi Bensebaa, Economica, 2006.

Roubaud J.F. et Gilles Lecointre G., Entretien avec Jean François Roubaud et Gilles Lecointre, dans : *Le grand livre de l'économie PME, Gilles Lecointre,* Gualino, 2010.

Royer I., Zarlowski P. Echantillons, dans *Méthodes de recherche en management,* Thiétart R.A., Dunod, 2003.

Roux-Dufort C., La construction d'une théorie de la fiabilité organsiationnelle, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003a.

Roux-Dufort C., *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, 2003b.

Sanséau P.Y., Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse, dans : *Recherches qualitatives* vol.25(2), 2005, pp. 33-57, 2005.

Saubesty-Vallier C., Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage des données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet, *AIMS, XV ème conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 juin 2006.

Saulquin J.Y., « La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté », *5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »* - Grenoble, janvier 2008.

Schuman P. R., The Negotiated Order of Organizational Reliability, *Administration and Society*, 25, p.353-372, 1993.

Shrivastava P., Mitroff I. I. et Miller D., Understanding Industrial Crises, *Journal of Management Studies*, 25(4), p.285-303, 1988.

Somers S., Measuring Resilience potential : an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning. , *Journal of contingencies and Crisis Management* (17), 2009.

Soparnot R. , *L'approche stratégique du changement organisationnel : La Maitrise des competences clés et l'opportunité de l'action intentionnelle,* Thèse de doctorat, Université D'EVRY VAL D'ESSONNE, 2004.

Soparnot R. , *De la capacité de gestion du changement à la gestion de la capacité de changement : Une analyse du concept de capacité organisationnelle de* changement, Note de synthèse des travaux de recherche en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université de Rennes 1, 2008.

Stein H. et Al., Lives through time.An ideographic approach to the study of resilience. *Bulletin of the Meninger clinic*, 64(2), 2000.

Sutcliffe K. M. et Vogus T. J., Organizing for Resilience. In Positive Organizational Scholarship, ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn. Berrett-Koehler, p. 94‑110, 2003.

Sundström G. et Hollnagel E., Learning How to create resilience in business systems, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Szerman S., *Vivre et revivre, comprendre la résilience*, Robert Laffond, 2006.

Thiel D., *La dynamique des systèmes*, Hermes, 1998.

Thiétart R.A , *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003.

Tillement S., Cholez C. et Reverdy T., Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), p.230-265, 2009.

Tisserond S., *La résilience*, Presses Universitaires de France – PUF, 2008.

Torrès O., Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité, dans : *Management des PME, De la création à la croissance*, Sous la direction de Louis Jacques Filion, Pearson Education, 2007a.

Torrès O., L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE, dans : *Le grand livre de l'économie PME,* Gilles Lecointre, Gualino, 2010.

Usinier JC., Easterby Smith M., Thorpe R, *Initiation à la recherche en gestion, Economica*, 1993.

Välikangas L., Rigidity, exploratory patience, and the ecological resilience of organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), p.206-213, 2007.

Vandangeon-Derumez I. et Autissier D., Construire du sens pour réussir les projets de changement, dans : *Les défis du sensemaking en entreprise Karl E. Weick et les sciences de Gestion*, sous la direction de Autissier David et Faouzi Bensebaa, Economica, 2006.

Van de Ven A.H., Poole M.S., Methodes of studiying Innovation Developpement, in : The Minnesota Innovation Research Program, *Organization Science*, vol 1, n°3, pp 313-335, 1990.

Van de Ven A.H., Poole.MS. , Explaining Development and Change in Organizations, Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 510-540, 1995.

Vanistendael S., et Lecomte J., *Le Bonheur est toujours possible*, Bayard, 2009.

Vial G., Le système proie-predateur de Volterra-Lotka. Available at: http://w3.bretagne.ens-cachan.fr/math/people/gregory.vial/files/cplts/volterra.pdf, 2007.

Vickers M.H. et Kouzmin A., Resilience in organizational actors and rearticulating Voice : Towards a humanistic critique of New Public Management. *Public Management Review*, 3(1), p.95-119, 2001.

Vidaillet B., Exercice de sensemaking, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003a.

Vidaillet B., Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003b.

Vidaillet B., Première partie Outils et Materiaux, introduction, dans : *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation,* Vidaillet B., Vuibert, 2003c.

Vidaillet B., Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations, dans : *Les défis du sensemaking en entreprise Karl E. Weick et les sciences de Gestion*, sous la direction de Autissier David et Faouzi Bensebaa, Economica, 2006.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica, 1996.

Weick K. E., Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29(2), p.112-127, 1987.

Weick K. E., Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management*, (25), 1988.

Weick K. E., The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), p.628-652, 1993.

Weick K. E. et Roberts K.H., Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight desks, *Administrative Science Quarterly*, 38(3), p.357-381, 1993.

Weick K. E., Sutcliffe K. M. et Obstfeld D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, In : R. I. Sutton et B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Elsevier Science/JAI Press, 21, p.81-123, 1999.

Weick K.E., L'effondrement du sens dans les organisations. L'accident de Mann Gulch traduit par Laroche H. dans *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vidaillet B., Vuibert, 2003.

Weick K. E. et Sutcliffe K. M., Managing the Unexpected, Resilient performance in an age of Uncertainty, *Jossey-Bass Inc.,U.S.; Édition : 2nd Revised edition*, 2007.

Westrum R., Une typologie des situations de résilience, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

Wildavsky A., *Searching for Safety*, New Brunswick, NJ: Transaction Press, 1988.

Woods D. D., Essentials Characteristics of Resilience, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008a.

Woods D. D., How to design a safety organisation : test case for resilience engineering, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. 2008b.

Woods D. D. et Cook I., Incidents-Markers of Resilience or Brittleness, dans : Resilience Engineering. Concepts and Precepts, 2008.

Wreathall J., Properties of résilience Organizations : An initial View, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. 2008.

Yin R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, London, 1989.

Youssef C.M. et Luthans, F., Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, *Journal of Management*, 33(5), p.774-800, 2007.

Yushi F., Nature of change in systems, dans: *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.

UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de l'Homme et de la Société »

Centre de recherche Vallorem

THÈSE présentée par :

Yves TROUSSELLE

soutenue en janvier 2014

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université François – Rabelais de Tours**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

LES MECANISMES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

(Volume 2)

THÈSE dirigée par :

Monsieur LEROY Daniel
Professeur des Universités à l'université François Rabelais de Tours
Monsieur SOPARNOT Richard
Professeur HDR à l'Ecole de commerce France Business School

RAPPORTEURS :

Monsieur DESREUMAUX Alain
Professeur des Universités à l'université de Lille 1 (IAE)
Madame VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle
Maitre de conférences HDR Université Paris-Est Créteil Val de Marne UPEC

JURY :

Monsieur GRIMAND Amaury
Professeur des Universités à l'université de Poitiers
Madame VIDAILLET Bénédicte
Maitre de conférences à l'université de Lille 1

VOLUME 2 : ANNEXES ET TABLES DES ILLUSTRATIONS

1. *Facteurs favorisant la résilience organisationnelle*

Tableau 35 : Annexe 1, Facteurs potentiels favorisant la résilience organisationnelle

Caractéristique organisationnelle	Principes potentiels pour favoriser la résilience	Principes
Environnement	P1 : Juger l'environnement	Etre capable de situer l'organisation et l'environnement, au niveau des cycles « éco systémiques[130] », ses degrés de maturité et dans quelle phase est-on ? Accumulation ou Adaptation, est-on en début, milieu, ou en fin de ces phases ? Est-on prêt à augmenter la performance (Accumulation) pour se protéger de la concurrence à venir en se renforçant, ou préfère-t-on augmenter sa vigilance et sa capacité de réactivité pour être parmi les premiers sur les nouveaux marchés émergeant bientôt (géographiques, technologiques ...) et partir gagnant d'avance sur les inéluctables crises à venir.
	P2 : Savoir s'ajuster	Si le jugement de l'environnement met en lumière la nécessité de bientôt s'adapter au niveau organisationnel, il faut étudier de manière isolée mais aussi de façon cohérente et inter-reliée l'ajustement des cinq caractéristiques organisationnelles : Stratégie, Ressources et Compétences, Culture, Structure et Communication, « Dirigeance ».
	P3 : Le client est au cœur de l'environnement.	Ne pas omettre le fait que l'élément le plus important auquel il faut sans cesse s'ajuster dans l'environnement est le client.

[130] *« Est-on dans les lois de régulation des écosystèmes type modèles proies-prédateurs précédemment énoncés dans un passage du cycle donnant la prédominance aux proies ou aux prédateurs et les équilibres vont-ils bientôt changer (quelle stratégie adoptée en terme d'investissement chez les proies, les prédateurs, à quel stade des équilibres est-on ?...) »* (Lagadec P., 1991)

	P4 : Tisser son réseau inter-organisationnel et savoir communiquer.	Développer les relations dans l'environnement (clients, fournisseurs, banquiers, parties prenantes, collectivités, concurrents…), ne pas s'isoler en période d'Accumulation. Il y aura besoin de s'ouvrir aux autres en période d'Adaptation et en situation de crise (éviter de se recroqueviller).
Culture	P5 : Cultiver une culture forte pour permettre l'autonomie à chacun et faciliter la capacité à redonner vite un sens aux actions lorsque celui-ci a disparu. P6 : Mettre en place une culture de la vigilance	Développer une culture forte (visions, valeurs, missions, histoire, identité) pour rendre une organisation flexible en diminuant l'utilisation des procédures et autres règles formalisées tout en permettant l'action collective cohérente. Afin de percevoir plus rapidement de manière individuelle et collective les signaux d'alerte d'un environnement qui commence à changer ou d'une crise qui débute.
Stratégie	P7 : Prudence quant à la planification stratégique P8 : Adapter le management stratégique (délibéré-émergeant) aux structures organisationnelles pour se protéger des crises internes. P9 : Ne pas faire de paris stratégiques insensés mais faire preuve d'audace quand même P10 : savoir abandonner la stratégie première.	Préférer la planification stratégique en période stable (Accumulation) et en réduire l'utilisation en période incertaine et turbulente (Adaptation) Privilégier les qualités de l'hémisphère gauche du cerveau (ordre, rationalité, planification) aux grosses structures type bureaucratiques et celles de l'hémisphère droit (innovation, intuition, relationnel) aux structures plus flexibles de type entrepreneuriales. Avancer pas à pas, avec prudence et en essayant de maîtriser les risques d'investissement tout en innovant régulièrement. Savoir renoncer à son ADN pour créer patiemment une nouvelle stratégie. Allouer des ressources financières, humaines pour des projets de fiabilisation et accepter que,

	P11 : mettre en place une stratégie de fiabilisation de l'organisation	s'ils sont parfaitement bien menés, ils ne dégageront aucun retour d'investissement apparent (car en fait rien ne se produit). Pour cela : entraîner l'organisation à l'imprévu, aux incidents, prédéfinir une cellule de crise.
Structure	P12 : Savoir jongler entre les structures décisionnaires centralisées et décentralisées P13 : Lutter contre l'inertie structurelle P14 : Avoir des structures « semi-structurées »	Préférer décentraliser la décision en phase d'Adaptation et la centraliser en phase d'Accumulation. Réallouer régulièrement les ressources, briser les barrières politiques et psychologiques qui freinent les changements. Avoir un bon système de communication permettant d'allier à la fois l'autonomie des structures (peu de procédures formelles) et leur cohérence d'actions (échanges d'informations fluides et transparents).
Ressources et compétences	P15 : Aménager un slack de ressources P16 : Diversifier les ressources et compétences mais savoir parfois les concentrer 17: Développer l'apprentissage et le désapprentissage collectif P18 : Décentraliser les expertises P19 : Considérer la gestion des situations de crise	Toujours conserver un stock de ressources financières et de compétences minimum pour faciliter l'adaptation aux changements environnementaux brutaux. La diversité permet de répondre plus facilement à la complexité (variété requise) et de mieux s'ajuster. Il faut par contre savoir se recentrer sur ce que l'on sait faire dans les situations de crises. Apprendre à apprendre (phase Accumulation) et à désapprendre (phase Adaptation) pour réapprendre. Rapprocher les experts du terrain : c'est là que les signaux de changements ou de dérives se produisent en premier et que l'action doit se déclencher. Si la science permet l'amélioration par l'apprentissage de la connaissance,

	comme un art et non une science	l'apprentissage ne facilite guère l'innovation. On peut apprendre des crises mais aucune crise ne se ressemble assez pour réutiliser la connaissance. Il faudra donc créer à chaque fois, c'est le principe de l'art.
« Dirigeance »	P20 : adaptabilité managériale	Etre à même d'exercer un pouvoir indiscutable lors des phases d'Accumulation mais aussi d'exercer un leadership permettant la participation de tous en phase d'Adaptation. Etre capable de faire appel aux deux hémisphères du cerveau et passer de la planification rationnelle à l'intuition qui laisse place à l'émergence.
	P21: Permettre le droit à l'erreur et favoriser l'apprentissage	L'erreur permet l'innovation et l'apprentissage (au-delà du bien faire, mais aussi du faire autrement) et est indispensable à l'adaptation. Il faut apprendre à apprendre.
	P22: Le dirigeant doit savoir faire preuve de sagesse	Savoir remettre en cause les succès passés, admettre la contradiction et les mauvais jugements, imaginer l'inimaginable et admettre l'inconcevable… Ne pas attribuer les échecs à des causes externes. Faire preuve d'une grande assise mais également d'humilité et de tolérance lorsque la situation l'exige. Et pas seulement des difficultés…
	P23 : Voir dans toute crise de nouvelles opportunités	
	P24 : Savoir aller vite et bien en période de crise	Les situations de crise ont tendance à escalader rapidement et chaque décision ou action est très coûteuse en ressources, il ne faut pas les gaspiller.

2. *De nouvelles questions pour l'organisation en période de crise*

Tableau 36 : Annexe 2, De nouvelles questions se posent à l'organisation en crise

Caractéristiques organisationnelles	Questions inhabituelles	Référence
Environnement	***Percevoir le premier évènement significatif de la crise*** ***Percevoir tard les signaux a permis à la crise de s'amplifier.*** ***La complexité des interactions humaines, technologiques, organisationnelles génèrent des évènements perturbateurs et a tendance à les amplifier.*** ***Les évènements déclencheurs sont souvent latents et rarement découverts après la crise.***	Shrivastava P. et Al. (1988) : les crises sont composées de nombreux évènements interdépendants. Chaque évènement ouvre la voie à d'autres pour former une chaîne de réactions qui fait prolifèrer la crise. Reilly A.H. (1993) : Les managers doivent interpréter la situation et sa dimension. Si la situation est non identifiée ou mal interprétée, considérée comme bénigne, le management de la crise ne se produira pas. La crise va certainement escalader (Staw et al. , 1981 ; Janis et Mann, 1977). De nombreuses recherches ont insisté sur l'importante de la juste perception, reconnaissance et du diagnostic de la situation de crise (Kiesler et Sproull, 1982 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Gephart, 1984). Shrivastava P., Mitroff I. I., et Miller D., (1988) : L'environnement joue un rôle important dans la crise, il permet aux évènements déclencheurs d'escalader en crises épanouies.… Les défaillances en interactions à l'intérieur de l'organisation un ensemble complexe de facteurs Humains, Organisationnels, Techniques (HOT) conduisent aux évènements déclencheurs. Facteurs humains : sabotage, erreurs managériales ou opérationnelles, ….facteurs organisationnels : échec de la politique, ressources inadéquates pour la sécurité, pression stratégique des managers, pression des coûts qui restreint la sécurité (Miller et Freisen, 1980 ; 1984 ; Turner, 1978). Les facteurs technologiques systémiques incluent les fautes de conception, les équipements défectueux, les fournitures et matériaux contaminés, les erreurs d'application des procédures techniques (Perrow, 1984).

		Shrivastava P., Mitroff I. I., et Miller D., (1988) : Cependant, peu d'effort sont faits pour éliminer les causes originelles peut-être parce qu'elles ne peuvent pas être identifiées avec certitude. Le focus sur les symptômes plutôt que sur les causes laisse l'organisation vulnérable à de nouvelles crises similaires qui peuvent être une extension du problème originel.
Culture	***La culture ne suffit plus à cimenter les équipes, elle est mise à mal par la crise.***	Mayer P., (1992) : Dans tous les cas de crise est en jeu la survie d'un système de référence auquel sont attachés les acteurs en tant qu'ils donnent un sens à leur pratique, à leur avenir ou à leur identité professionnelle ; d'où la menace et l'expérience bouleversante qu'elle constitue. Lagadec P., (1996) : La crise, c'est précisément cette confrontation : …. à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.
Stratégie	***Les prévisions et autres planifications rationnelles ne fonctionnent plus. La crise demande à la stratégie d'être simplifiée à nouveau et de prendre son temps pour agir.***	Roux-Dufort C., (2003) : La crise est la mise à l'épreuve des sources de référence de l'organisation c'est-à-dire un ébranlement de ce qui dans l'organisation fournit une stabilité et une cohérence des modes de prévision et d'évaluation de l'environnement et des actions. Reilly A.H. (1993) : Chaque crise est différente, et toutes requièrent une réponse décisionnelle non programmée (Simon H., 1960) de l'organisation. Janis et Mann (1977) ont montré que les crises sont hautement incertaines et des situations complexes. En raison des contraintes de rationalité fermées (Simon H., 1960), ces managers chargés de s'adapter à la crise doivent apprendre des stratégies pour simplifier les jugements de ces tâches complexes. Lagadec P., (1996) : Il ne s'agit plus d'aller vite ; on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni pour quel but.
Structure/Informations	***L'organisation se sent***	Morin (1992) : Etre en crise est toujours une

	inefficace, éphémère, les distorsions augmentent, les apprentissages passés sont une contrainte plutôt qu'une force. ***La bonne circulation et la fiabilité de l'information deviennent de plus en plus difficiles à obtenir (les rumeurs s'amplifient)*** ***Les circuits de communication et les outils de contrôles de l'autorité sont perturbés*** ***Le stress sur les instances d'autorité accroît les conflits dans les équipes qui se désolidarisent.***	progression vers l'instabilité, le désordre et le hasard. Le système entier affecté par les crises entre dans une phase où la forme future de l'organisation est incertaine… Lagadec P (1991) : C.Smart et I.Vertinsky (1977) relèvent cette autre difficulté, les organisations établissent des procédures standard au jour le jour ; les situations nouvelles sont ignorées ou forcées dans le moule. Mais les situations de crises impliquent souvent des discontinuités franches qui exigent un ré-alignement des ressources, des rôles, des fonctions. Pour fonctionner à nouveau, il va falloir se livrer à un « désapprentissage », très difficile à opérer en urgence – les procédures étant profondément enracinées dans la culture de l'organisation. Lagadec P (1991) : La crise peut tout autant rapprocher les équipes unies dans l'épreuve, que déclencher des conflits graves et déstabilisants. Chacun est confronté en effet à la fatigue, l'angoisse, une situation incertaine, une sous-information très difficile à tolérer, des choix éthiques, qui peuvent contredire les siens propres…sans oublier des conséquences graves pour lui-même en fin d'épisode (le sentiment de représenter un fusible n'est pas là pour calmer les inquiétudes). Lagadec P (1991) : La simple rumeur ou hypothèse peut se révéler dévastatrice… En outre, il faut bien savoir qu'un problème « purement » subjectif peut rapidement devenir une réalité objective : la machine peut s'emballer sur une fausse information mais l'emballement, lui, devient réel et va bien créer une crise, tout à fait réelle. Reilly A.H. (1993) : De plus, ces crises sont caractérisées par des informations en surcharges incomplètes et en conflit (Janis et Mann, 1977)….Le process cognitif de perception, sélection et « processing » de ces informations est

		spécialement critique pour le management effectif des crises (Kahneman, Slovic, et Tvesky, 1982). Hermann C. F. (1963): Le nombre total de réseaux de communication utilisés pour collecter et distribuer l'information va être réduit avec l'introduction de la crise. Hermann C. F. (1963): Comme les conflits intra-organisationnels augmentent, le nombre de canaux de communication pour la collecte et la diffusion d'information diminue. (Entre les grévistes et les patrons, la communication cesse). Hermann C. F. (1963) : La réduction des canaux de communication reliant les unités du reste de l'organisation accroît le retrait comportemental des unités. Ressenti que l'autorité est lointaine et distante et semble comprendre des actions capricieuses et arbitraires. Le manque de réponse de l'autorité accroît l'agressivité… Le comportement de retrait d'une unité de l'organisation réduit le nombre de canaux de communication la connectant avec le reste de l'organisation. Hermann C. F. (1963): Sous l'augmentation du stress, une instance d'autorité nouvelle est plus à même d'instituer des modifications des standards de l'organisation (critères pour mesurer la performance) et les ratios de production à travers l'organisation, comprennent les objectifs ou buts définis par l'autorité et pour lesquels l'organisation existe. Hermann C. F. (1963) : un stress croissant sur les instances d'autorité va augmenter la probabilité de conflits entre les unités d'autorité et les autres unités de l'organisation. (Transfert du stress, conflit inter organisationnel) Hermann C. F. (1963) : Comme les conflits intra-organisationnels augmentent en période de crise, il y a une grande tendance des membres de l'organisation a être en retrait des tâches et activités de l'organisation. Le conflit engendre le retrait. Hermann C. F. (1963) : La crise va accroitre la

		tendance des membres de l'organisation (à la fois individuel et les sous-unités organisationnelles) à exercer un comportement de retrait. Les mesures opérationnelles du retrait vont inclure la réduction des ratios de productivité, l'accroissement de l'absentéisme, le turnover des employés, le ratage des deadline, l'insatisfaction.
Ressource et compétence	***Les compétences individuelles et organisationnelles s'expriment*** ***L'incompétence cachée réapparait***	Lagadec P (1991) : Un étrange flottement, une question ne trouve pas sa réponse dans l'organisation actuelle. Un niveau d'incertitude et d'ambiguïté qui engendre un malaise peu habituel. L'absence prolongée d'interlocuteurs que l'on s'attendrait à voir intervenir. Une anormale résistance de l'organisation par rapport à l'apparente facilité du dossier à traiter. Des écarts qui se creusent inexorablement et qui sont susceptibles de se combiner, des relations entre acteurs qui se dégradent de façon continue. Une unanimité étrange quelque peu forcée, des expressions bizarres, en opposition avec les discours communs, affleurant à travers les canaux « protégés » que sont le rire, les plaisanteries, les caricatures… R.Starn (1976) dans Lagadec P. (1991) : Dans la tragédie, la crise est ce moment où, brutalement, éclate tout le passé dont la signification avait échappé aux acteurs… Leur avantage (crise) spécifique est qu'elles sont les pierres de touches de la sincérité et qu'elles révèlent des choses et des individus qui, sans elles, seraient à jamais restés dans l'ombre… Lagadec P., (1996) : La crise…. elle ne pourra pas être résolue par de simples mesures techniques définies par des spécialistes, imposées par l'autorité. Hermann C. F. (1963) : La crise va intensifier tous les conflits (entre groupes) existants avant la crise. Lagadec P., (1996) : Des mobilisations laborieuses et incertaines. Le retour en force de problèmes qui n'avaient pas été résolus dans le passé. Des petits groupes face à deux risques graves : la cacophonie,

		la fermeture brutale. Des ensembles organisationnels en dehors de leur domaine de pilotabilité
« Dirigeance »	***Les modèles classiques de décisions et de contrôles deviennent inopérants.*** ***Un état psychologique anormalement difficile à vivre pour le dirigeant (stress, craintes, colère, irréalité). Le temps semble le plus grand des ennemis à vaincre.*** ***Le dirigeant sent que toutes les attentions se fixent sur lui dans l'attente de ses décisions. Le court-terme devient sa priorité et la délégation de pouvoir disparait.***	Elliott D. et Smith D., (2006) : Les théories organisationnelles sur la prise de décision basées sur les notions de rationalités (Cyert R.M. et March J.G., 1963 ; Simon H., 1957), le modèle de la poubelle (Cohen et al. 1972), de l'enactement de l'environnement (Weick, 1979) ou de l'incrémentalisme (Allison, 1971, Lindblom, 1959) n'ont pas réussi à comprendre comment sont prises les bonnes décisions quand des surprises catastrophiques arrivent. Lagadec P (1991) : La question posée par une gestion de crise dépasse de très loin le classique problème de la prise de décision. Il ne s'agit plus de faire marcher un système au mieux sur la base d'optimisation dans le cadre de politiques données. Nous ne sommes pas dans du classique « problème solving » qui peut s'appuyer sur des règles, des normes, des objectifs donnés. Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993) : Les managers définissent cinq dimensions nouvelles lorsqu'il s'agit d'une crise: - l'ampleur, - l'attention immédiate requise, - un élément de surprise, - le besoin de d'agir, - le contrôle semble en dehors de l'entreprise. Roux-Dufort C., (2003) : La vision d'un week-end tranquille en famille s'effondre. Le stress commence à monter. Vos battements de cœur s'accélèrent. Votre corps s'anime de mouvements de nervosité incontrôlables. La déglutition se fait plus difficile. Vous êtes partagé entre la volonté de garder votre sang froid et d'aborder l'affaire le plus sereinement possible et la colère d'être informé à 17 h alors que les appels ont commencé dès le début d'après-midi. …Il n'est peut-être pas trop tard et des images terribles défilent dans votre tête. Mayer P., (1992) : La crise se vit dans un sentiment de menace, et elle s'exprime de façon diversifiée dans la crainte, le désarroi, la colère, l'amertume ou

		le découragement, c'est-à-dire, dans un bouleversement psychologique plus ou moins accusé selon les acteurs, pouvant même contribuer à l'éclosion de pathologies. Lagadec P (1991) : Le temps joue pour la crise, contre les responsables. On connaît la loi chère aux sapeurs-pompiers, plus sévère encore pour les crises : « une minute, un verre d'eau, dix minutes un camion, une heure, une caserne ». Lagadec P (1991) : Aux postes de commande, le responsable éprouve d'abord une sensation de débordement et davantage : une sourde inquiétude face à ce terrain de référence qui se dérobe sous ses pieds, face à une situation que l'on peut qualifier de fuyante, face à une réalité qui apparaît de plus en plus comme pulvérisée, prête à tout instant à se reconstituer brutalement selon des règles apparemment sans logique. Hermann C. F. (1963) : En réponse à un stimulus de crise, il y a contraction de l'autorité… comme la contraction de l'autorité croît en tant de crise, le stress sur les unités d'autorité existantes accroît… Le stress provoque un manque d'attention pour les solutions à long terme. Hermann C. F. (1963 : Marsh J.G. et Simon H.., Organizations (NY, 1958), P16. : La recherche devient moins fructueuse lorsque le stress et la pression du temps sont poussés aux limites». La personne pressée de décider consulte moins les autres (Pruitt D.).

3. *Les réponses de l'organisation en période de crise*

Tableau 37 : Annexe 3, Des réponses de l'organisation en situation de crise

Caractéristique organisationnelle	Réponses nouvelles	Référence
Environnement	***Une surveillance continue des environnements***	Lagadec P., (1996) : Une alerte tardive, faute de capacités de veille et de décryptage précoce. Elliott D. et Smith D., (2006) : Un monitoring redondant augmente la probabilité que de toutes petites erreurs (qui peuvent escalader en graves problèmes) soient détectées immédiatement et que les actions correctives sur le terrain soient lancées rapidement. Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993): Auditer régulièrement les environnements et mettre en place des systèmes d'alertes. Reilly A.H., (1993) : La première étape est de reconnaître et d'interpréter les menaces de la situation. (Kiesler et Sproull, 1982 ; Dutton et Jackson, 1987)… si la situation n'est pas reconnue c'est l'escalade (Nystrom et Starbuck, 1984).
Culture	***Se préoccuper des crises potentielles doit être intégré dans la culture de l'entreprise.*** ***Accepter de s'éloigner et faire évoluer la culture de l'organisation dans les périodes de crise.***	Lagadec P., (1996) : Etablir enfin une culture de base de la crise. Lagadec P (1991) : En crise, il s'agit de réinjecter du sens, de définir des valeurs et des références, de formuler des normes et des cadres d'appréciations. Lagadec P., (1996) : Une incapacité à sauvegarder la crédibilité, légitimité et même dignité dans les cas les plus graves. Roux-Dufort C., (2003) : Les individus ont besoin d'alléger le fardeau psychologique (ce n'est pas si grave que ça tout compte fait), les organisations ont peur du vide mais surtout ne peuvent pas tolérer une perte de consistance de leurs repères : frontières, attributions, pouvoirs, fonctions, objectifs. En portant atteinte à ces repères, la crise attaque les fondements de leur identité. Les organisations

		feront tout pour masquer ces menaces insoutenables.
Stratégie	***Intégrer de manière préventive le management de crise dans le management stratégique.*** ***Aucune stratégie n'est plus applicable qu'une autre en période de crise.*** ***Il faut jouer par contre la multiplicité des alternatives stratégiques.*** ***Mais s'en tenir à une seule à la fois pour redonner un guide à l'incompréhensible.***	Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993): Intégrer le management de crise dans le management stratégique. Diversifier le portefeuille de stratégie. S'entraîner et simuler des crises. Lagadec P., (1996) : Une effervescence générale sans recherche d'informations pertinentes, des agitations tactiques, sans questionnement stratégique. Roux-Dufort C., (2003) : Deux types de précisions permettront de fixer ce champs opératoire :- alors que les actions possibles semblent innombrables, puisque appliquées à un phénomène sans consistance déterminée, il s'agit de fixer un terrain de référence : choisir les enjeux que l'on veut relever, identifier les intervenants que l'on va considérer en priorité, isoler les problèmes que l'on estime devoir être traités.- De même manière, il faut définir les temps de référence à retenir pour penser les problèmes et les réponses : équilibres immédiats, à moyens terme, à long et très long terme. A chaque terme ses contraintes, ses questions, ses réponses, ses contradictions ; entre chaque terme des recouvrements et encore des contradictions. De ces cadrages du problème dépendra très largement la stratégie de réponses.
	Faire du développement de son réseau extérieur une priorité stratégique pour ne pas attendre la crise pour oser demander de l'aide.	Une fois en selle sur ce cheval fou, il s'agit de définir une ligne d'action cohérente (du moins provisoire et dans ses principes généraux, si la reconnaissance de crise n'a pu être menée aussi loin qu'on le souhaiterait). Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993): Soigner son réseau de partenaires externes.
Structure	***Préférer une cellule de crise, expérimentée et entraînée plutôt qu'improvisée sur le tas.*** ***Savoir aller chercher les***	Roux-Dufort C., (2003) : La cellule de crise est aussi souvent considérée comme une solution miracle en réponse à la crise. L'expression même laisse une impression de réactivité quasi organique et d'adaptation rapide aux événements. L'erreur

	(bonnes) informations (et laisser les mauvaises). Savoir donner en interne et à l'extérieur des informations objectives et de qualité sur la crise et cela dans le bon timing. Rétablir pas à pas et patiemment la confiance dans l'organisation.	serait alors de confondre le problème et la solution. La cellule de crise n'est en rien une solution à la crise, elle est bel et bien un moyen qui peut dans certains cas se retourner contre l'entreprise. Deux conditions doivent être réunies pour que la cellule de crise se montre efficace dans la gestion de la crise : - elle doit être constituée avant la crise et non pas improvisée pour l'occasion - elle doit être expérimentée sous peine de conduire l'entreprise dans une confusion pire au moment de la crise. Roux-Dufort C., (2003) : Le manque de préparation va se révéler de manière évidente : absence de logistique appropriée, absence de procédure à suivre, pas de liste de personnes à contacter… Sans préparation, la cellule de crise s'avérera au mieux inefficace. Au malaise né de la conscience que l'organisation n'est pas prête, s'ajoute la crainte d'être tenu pour responsable. On passe donc d'une inaction masquée à des initiatives visibles, mais incohérentes. Bien évidemment, ce désordre saute aux yeux des médias qui l'exploitent sans pitié : Salle de crise que personne ne sait faire fonctionner ; Le groupe constitutif de la cellule est fluctuant, certains manquent, d'autres n'ont rien à y faire. Cela aggrave encore le manque de rigueur pour le travail à effectuer, et on assiste à un zapping généralisé, les tâches étant abandonnées sitôt abordées, sans qu'il soit possible de trancher. La cellule est alors entraînée dans une dynamique de dégradation et se retrouve finalement impuissante à gérer la crise. Reilly A.H., (1993) : Certaines organisations ont prédéfini des cellules de crises (Barton, 1992 ; Mitroff et al. , 1989). Pour d'autres, il s'agit de définir qui va dans l'organisation passer prioritairement son temps à la crise plutôt qu'à l'opérationnel. Reilly A.H., (1993) : Chercher des informations additionnelles. (Réunion, personnes clés, interview

		compagnie parente…). Cette recherche d'informations supplémentaires est une partie du processus de décision (Allison, 1971) mais plus particulièrement déterminant en période de crise. (Barton, 1992). L'information est particulièrement importante pour évaluer et interpréter la situation de crise pour définir des problèmes, pour réduire l'incertitude, pour identifier des similarités ou différences dans les opérations attendues normales (Reilly, 1992). comprendre ce qui est affecté, le point faible et les dommages. Se recentrer sur les informations essentielles (rumeurs, …) Roux-Dufort C., (2003) : Briser le carcan des représentations immédiates : En réponse à l'événement et au vide qu'il crée, des bouffées de réponses, de sens, d'explications sont immédiatement fournies aux responsables. Précisément pour combler à tout prix les vides, sources d'angoisses individuelles et de déstabilisation organisationnelle. Lagadec P., (1996) : Une absence de communication externe, un recroquevillement à l'intérieur de cercles solidement fermés, ce qui bloque toute communication de qualité, engendre agressivité, perte de crédit et de légitimité. Les leviers d'action ne répondent plus, ou mal, à tout niveau la crise insuffle la peur, ce qui se traduit par une inertie considérable… Reilly A.H., (1993) : Importance du flux de communication en crise (Turner, 1976 ; D'aveni et Mac Millan, 1990 ; Barton, 1992). Admettre la crise, éviter le déni. Etre proactif dans la communication. Plutôt que réactif. Rassurer l'extérieur par les médias. Attention à ne pas trop tarder à informer les parties prenantes … (Marcus et Goodman, 1991). Juste les faits. S'efforcer d'être complet, concis, et positif dans la communication. Les clients, employés, parties prenantes doivent être rassurés (Reilly, 1991).

		Mayer P., (1992) : Rétablir la confiance, sortir de l'évitement, empêcher que la crise ne dégénère en catastrophe… Faire un travail psychologique auprès d'acteurs clés afin que leur représentation des problèmes évolue et qu'ils puissent sortir de leur rationalité défensive. Se poser en médiateur afin de remédier à la disqualification réciproque et rétablir un minimum de confiance, car la crise des valeurs est toujours une crise de confiance. Une seule de ces actions peut être efficace, l'intervention s'appuie sur les acteurs les plus lucides et un renversement de tendance à des points clés peut faire boule de neige, d'autant plus que d'autres parties de l'organisation moins touchées par la crise peuvent aider à sortir de l'ornière.
Ressource et compétence	***S'approcher de la capacité à gérer les crises nécessite des ressources de réserves.*** ***S'approcher de la capacité à gérer les crises nécessite des compétences à développer tant au niveau des hommes que des processus pour permettre à l'organisation de réagir.*** ***Mais admettre que les ressources ou compétences nécessaires à gérer les crises seront toujours insuffisantes et qu'il faudra être capable d'aller les chercher.***	Nathan M., (2000) : Les dépenses de crises sont là : énergie, financière … et c'est pour cela qu'on la voit comme une menace. Roux-Dufort C., (2003) : L'absence de ressources ou même de réflexes appropriés inhibe souvent l'action et conduit les dirigeants à attendre pour voir comment la crise évolue. Lagadec P (1991) : Il faut inscrire en leitmotiv la nécessité absolue d'une solide préparation des systèmes et des personnes. Lorsque la crise éclate, il est naturellement trop tard pour construire les capacités voulues. Roux-Dufort C., (2003) : Les entreprises peu ou pas préparées, la prise d'initiative se montre plus timide. L'attente raisonnable n'est pas forcement néfaste. …La crise n'est pas seulement due à tel ou tel facteur, mais elle empire car on ne comprend pas l'inaction de l'entreprise. Lagadec P., (1996) : Une expertise incertaine, trop tardive, trop théorique, trop parcellaire. Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993): Dédier des ressources au management de crise, recruter des compétences externes. Etablir de la redondance des ressources et compétences clés.

		Reilly A.H., (1993) : Exécuter un plan pour faire face à la crise dépend des ressources valables et disponibles (Meyer, 1982). Mobiliser les ressources. La crise ne peut se contenter des ressources financières existantes mais il faut aussi parfois des capitaux additionnels, de bonnes couvertures par l'assurance (par exemple détournement de fond, fraude)… L'équipe de direction est également une ressource critique qui demande un support sur la capacité de gérer l'information (Janis et Mann, 1977). Reilly A.H., (1993) : Appeler de l'aide extérieure. Il s'agit de trouver des compétences autres que celles du fonctionnement normal. (Mitroff et Killmann, 1984 ; Reilly, 1992). Car on ne peut pas maintenir des compétences spécifiques à la crise en interne. (Les principaux : avocats, comptables, inspecteurs privés, agents d'assurances, régulateurs, consultants en relations publiques, techniciens, investisseurs bancaires…).
« Dirigeance »	***Les dirigeants et les membres de la cellule de crise doivent être en grande forme physique et psychologique.*** ***Les dirigeants doivent agir vite mais bien et sereinement en allant au-devant de la crise et non pas en la fuyant comme la plupart du personnel.*** ***Le dirigeant doit revenir à des choses simples et facilement compréhensibles par tous pour re-provoquer l'action collective.*** ***Ne pas tout miser sur les***	Roux-Dufort C., (2003) : Toute cellule de crise est un assemblage de personnalités, une pâte humaine avec son historique et ses passions. Ce collectif va se trouver soumis à un niveau exceptionnel de peur, de stress de fatigue. Est-il familiarisé avec ces difficultés qui sont reconnues ailleurs, dans un monde des situations limites traitées par la médecine, le sport de haute compétition, ou dans les armées ? La notion de pilote ou de directeur de crise. Existe-t-il seulement une personne sur terre ayant toutes les aptitudes requises et capable de les conserver jour après jour ? Ne vaut-il pas mieux faire le deuil de cette idée et imaginer de nouvelles fonctions pour combler les lacunes inévitables du pilote par un entourage had hoc ? Lagadec P., (1991) : La phase réflexe, lors de l'entrée en crise est capitale car elle peut sur le

	facultés du dirigeant ou de la cellule de crise à gérer la crise mais impliquer aussi les équipes terrain. ***Les qualités des dirigeants à être performants dans la gestion classique de la performance de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour gérer de manière performante les crises. Il en faut bien d'autres.***	champ disqualifier le responsable. Nathan M., (2000) : Le déni est un contournement de l'analyse de vraies responsabilités… On ne peut voir les opportunités que si l'on y est ouvert. Ou au contraire enacter la spirale négative. Duton J.E., (1986): D'un côté, les tops décideurs veulent accroître leurs capacités à agir rapidement et de façon décisive suite à une crise. De l'autre côté, les membres subalternes veulent se désassocier de toute responsabilité ou blâme dans l'échec des tentatives de résolution des crises. Lagadec P., (1996) : Un premier risque guette le dirigeant : penser la crise comme des urgences. La crise n'est pas un accident mais prolonge souvent ce que j'ai appelé « l'évènement majeur ». Quelques problèmes clés que pourra rencontrer le dirigeant : Un refus d'accepter qu'un processus de crise est en marche : on attend des preuves, concept piège car ces preuves ne viendront que trop tard. Un refus général face à la nécessité de prendre en charge la crise (chacun attend de savoir). Roux-Dufort C., (2003) : La plus grande décision à prendre lorsque l'on est en situation de crise est de décider … qu'on est en crise. Ajuster le timing : intervenir trop tôt c'est prendre le risque de céder à la panique et de créer soi-même la panique. Lagadec P., (1996) : Obstacles, Etre prêt à rencontrer toutes les contradictions dans les mécanismes d'évitement et de mise en ligne : - le problème n'est pas tenu pour prioritaire (le quotidien d'abord pour tous) - terrain trop sensible et stratégique pour l'ouvrir à n'importe quel acteur - terrain tabou poser des questions, c'est invoquer le mauvais sort. Lagadec P., (1996) : Des défaillances individuelles, liées notamment au stress et au manque de préparation psychologique. Lagadec P., (1996) : … Tout le monde se tourne vers le dirigeant dans l'attente d'un miracle, quand

		il n'a à sa disposition ni diagnostic fort, ni moyen d'action pertinent, ni organisation soudée, ni même critère de décision. Roberts K. H. and al.,(1994) : Alors que le stress est un accompagnement de toute crise, et que de nombreuses crises escaladent à cause des seconds effets du stress induit par les crises, l'effet bénéfique de l'action sous la forme de simplification des tâches est importante. Reilly A.H., (1993) : Localiser la crise. La confiner à un endroit particulier ou nommer une cellule de crise séparée du quotidien. Centraliser le contrôle (Au niveau hiérarchique : Staw et al. 1981). Il est important de considérer le management de bas niveau et leur perception pour planifier le management de crise et les procédures et plans (Mitroff et al. , 1989) pour contrebalancer les décisions des tops managers. Roux-Dufort C., (2003) : A l'ère des crises, l'autorité ne pourra s'exercer que si elle démontre sa pertinence et son utilité. Ce qui lui est dorénavant demandé, c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambigüité est trop forte, de garantir des moyens minimaux, de débloquer des problèmes particuliers …On mesure ce que cela suppose, dès aujourd'hui, de réorientations en matière de formation initiale et continue des décideurs : la créativité, l'ouverture aux questions de valeurs ; la préparation à la négociation, la capacité à opérer et inventer positivement en univers déstructurés doivent faire partie du bagage du dirigeant.

4. Les définitions de la résilience individuelle

Tableau 38 : Annexe 4, Résilience psychologique individuelle définitions et travaux

Définition	Auteurs
La résilience désigne la capacité à réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité.	Cyrulnik B. (2009)
Capacité de tout un chacun à surmonter les épreuves extrêmes, à se reconstruire après un traumatisme en évitant la dépression.	Préface d'Antoine Spire dans Cyrulnik B. (2009)
La résilience est donc en elle-même la manifestation d'une bifurcation dans la trajectoire de vie si l'on considère qu'au lieu de se laisser abattre et de se casser lors des chocs de la vie, des « déchirures traumatiques » comme les désigne Boris Cyrulnik dans cet ouvrage, il y a réparation de la faille et réorientation en même temps, ce qui débouche sur un nouveau mode de fonctionnement qui n'était pas prédictible avant le traumatisme.	Edith Goldbeter-Merinfeld dans Cyrulnik B. et Elkaîm M. (2009)
La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. Cette formulation a le mérite de mettre en lumière la double caractéristique de la résilience qui en fait l'originalité : c'est à la fois la résistance à la destruction et la construction d'une existence valant d'être vécue.	Manciaux M. (2001)
Les enfants que l'on appelle « résilients » sont ceux qui ont traversé trois étapes sans lâcher prise. Ils ont d'abord su s'adapter à une situation de crise aigüe ou durable qui menaçait leur intégrité physique et/ou psychique. Ensuite ils ont continué à se développer, « normalement ». Enfin, ils ont trouvé des réponses ou des réactions positives après la situation de traumatisme. *Alors soyons prudents, et rappelons que la résilience est la capacité à surmonter un traumatisme tout en se développant normalement, que ce soit dans les petites ou grandes épreuves. Réussir à prendre la parole en public pour une personne timide, sujette au trac, paralysée par la foule, est une petite victoire mais quel triomphe pour celle ou celui qui a réussi enfin un jour à dépasser son blocage ! Or sa paralysie a peut-être pour origine un traumatisme ou un choc physique (« si je parle, si je me mets en avant, je vais être puni par exemple ».*	Szerman S. (2006)
Rappelons-nous en effet que la résilience ne désigne pas seulement la capacité de résister à l'adversité mais aussi l'aptitude à transformer une expérience personnelle douloureuse en dynamique permettant d'ouvrir de nouveaux horizons.	Vanistendael S., Lecomte J. (2008)
Qu'est-ce que la résilience ? Depuis plus de vingt ans, les psychologues américains	Polleti R. et Dobbs B.

emploient aussi ce terme pour décrire un ensemble de qualités qui favorisent un processus d'adaptations créatives et de transformations, en dépit des risques et de l'adversité.	(2001)
La résilience est le processus, la capacité ou le résultat d'une bonne adaptation en dépit des circonstances, des défis ou des menaces ».	Norman Gamerzy dans Szerman S. (2006)
la résilience est la capacité de bien fonctionner malgré le stress, l'adversité, les situations défavorables ».	Mickhael Rutter, dans Szerman S.(2006)
Capacité universelle qui permet à une personne, à un groupe, ou une communauté de surmonter les effets nuisibles de l'adversité.	Edith Grotberg dans Szerman S.(2006)
Résilier, c'est se reprendre, aller de l'avant après une maladie, un traumatisme, un stress. C'est surmonter toujours les épreuves et les crises de l'existence, c'est-à-dire y résister, puis les dépasser pour continuer à vivre le mieux possible. C'est réaliser un contrat avec l'adversité.	Michel Manciaux et Stanislaw Tomkiewicz dans Szerman S. (2006)

Sources	***Travaux de recherche***
Szerman S. (2006)	***Norman Gamerzy**, professeur émérite de psychologie à l'université du Minesota est le « père » de la résilience. Dès 1971, ses recherches sont centrées sur la compétence et ce qui deviendra plus tard la résilience. Norman Gamerzy a notamment étudié les comportements schizophrènes afin de déterminer les risques encourus pour leur santé mentale. Il a abouti à la conclusion, après de nombreuses années, que le fait d'avoir un parent schizophrène augmente effectivement le danger de développement de la maladie. Mais il s'est trouvé que 90% des enfants sur lesquels ils avaient focalisé leurs attentions ont grandi avec un très bon équilibre psychique grâce à des facteurs de protection identifiables. Ainsi ce médecin américain a multiplié le nombre de programmes de recherches à travers le monde pour déterminer ce qui protégerait les enfants à risque. Grâce à lui, au fil du temps, de nouveaux champs de travail de la résilience ont vu le jour. Ses travaux ont permis de ne plus s'avouer vaincu devant des enfants confrontés à des situations à haut niveau de risque et de stress.* *Parmi les pionniers incontournables de la résilience, il faut citer cinq chercheurs en psychologie et psychiatrie qui ont fait considérablement évoluer le concept de réparation.* ***Peter Fonagy**, professeur de psychiatrie, originaire des Etats Unis s'est consacré aux théories et aux pratiques de la résilience (1992). C'est l'un des piliers de la psychanalyse de l'enfant, il travaille essentiellement sur les théories de l'attachement et assure des séminaires à travers le monde entier.* ***Michael Rutter** est professeur de psychiatrie de l'enfant, directeur honoraire de l'unité*

	de pédopsychiatrie du medical Research Council (MRC) située au sein de l'université College London. Ses recherches ont porté sur la résilience (1993) et nous transmettent un message très important : la résilience peut s'apprendre tout au long de la vie. ***Edith Grotberg** est psychologue à l'université d'Alabama aux Etats-Unis. Elle s'est intéressée à la promotion de la résilience chez l'enfant (1995).* ***Robert Krell**, professeur de psychiatrie à l'université British Columbia a étudié les stratégies d'adaptation des enfants survivants de l'Holocauste (1993).* ***E. James Anthony**, psychiatre a travaillé dès les années 1979 sur les enfants à risques en démontrant la variabilité de la vulnérabilité d'un enfant à l'autre. Ses études ont interpellé tous les professionnels de l'enfance. C'est ainsi qu'il proposa en 1980 la métaphore un peu élitiste des trois poupées –verre, plastique, et acier, pour illustrer son hypothétique découverte sur la résistance absolue de certains enfants. Il reviendra plus tard sur cette métaphore en la nuançant* [131]*;*
Szerman S. (2006)	*Les vulgarisateurs de la résilience en France.* *Dans la foulée des Anglo Saxons, un certain nombre de chercheurs francophones ont apporté leur pierre à l'édifice de la résilience. Le plus connu du grand public en France est certainement **Boris Cyrulnik**, Il est celui qui a fait rentrer dans le langage courant le mot même de résilience. Boris Cyrulnik est neuro psychiatre et ethnologue, directeur de l'enseignement de la faculté de Toulon. Ses travaux sur les comportements animaux et humains au travers des processus d'attachements précoces notamment, lui ont valu la célébrité dès lors qu'il a étudié la résilience…. Il se définit lui-même comme résilient. Malgré une enfance fracassée par les horreurs de la guerre, la déportation de ses parents, il a su progresser, s'accomplir et vivre pleinement heureux parmi les siens. Il raconte qu'à l'âge de 10 ans, pour répondre à ses interrogations existentielles, il décida de devenir psychiatre. Un beau projet de vie.* ***Michel Manciaux** est professeur émérite de pédiatrie sociale et de santé publique à l'université de Nancy. C'est un spécialiste de la résilience qui tente de mettre en lumière les voies et les possibilités que permet un tel concept. **Stanislaw Tomkiewicz**, psychiatre, fut directeur de l'Inserm (unité 69) à Montrouge, et consultant au centre de*

[131] *« E.James Anthony (1970), développe l'idée que la personnalité de chacun joue un rôle essentiel dans la réponse à une même agression… La métaphore des trois poupées. L'une est en verre, la seconde en acier, et la troisième en plastique. Soumise au même coup de marteau, la première se brise irrémédiablement, la seconde ne subit aucun dommage, la troisième portera une cicatrice à jamais indélébile. De la même façon pour lui certains enfants présenteraient une résistance absolue aux traumatismes. ..Plus tard James Anthony a critiqué cette métaphore simplificatrice d'une réalité plus complexe. La même personne peut non seulement se révéler très résistante à certains traumatismes et très vulnérable à d'autres, mais même très diversement vulnérable à un même traumatisme selon les ressources que son environnement lui propose. »* (Tisserond S., 2008)

	thérapie familiale Monceau. Ses recherches sur les enfants handicapés – comme celles de Bruno Bettelheim sur les handicapés puis sur la délinquance juvénile et les violences institutionnelles lui ont valu une grande notoriété. Il fait partie aussi de ceux qui ont introduit et vulgarisé le concept de résilience en France. Boris Cyrulnik l'a identifié comme un adolescent résilient. Stanislaw Tomkiewicz a vécu l'expérience concentrationnaire et a surmonté ce terrible traumatisme. Il s'est donné un but. Il avait disait-il une idée chevillée au corps, devenir médecin. Cet objectif lui a permis de faire abstraction de tout ce qui aurait dû le déstabiliser, l'atteindre, et de « tenir le coup », sans jamais pleurer sur son sort. Jamais victime, toujours chanceux. Ce sont les autres qui sont des victimes se plairait-il à dire en riant ! Il nous a quittés en 2003. ***Stefan Vanistendael*** *est directeur de recherche et de développement au bureau international catholique de l'enfance à Genève. …* *Bien d'autres chercheurs francophones apportent depuis quelques années leur contribution à l'avènement du concept de résilience. Citons* ***Odile Bourguignon, Michel Lemay, Jacques Lecomte ou Antoine Guedeney.***
Tisserond S., (2008)	*La psychologue américaine* ***Emmy Werner*** *est souvent présentée comme la mère de la résilience. Dès les années 1955, elle a suivi 698 enfants d'une île voisine d'Hawaï, de la naissance à l'âge adulte. Pour chacun d'entre eux, elle a identifié les stress survenus à la période prénatale, périnatale, puis elle a suivi leur développement physique, intellectuel et psychosocial. Elle a ainsi pu montrer que sur 201 enfants présentant de forts facteurs de risques – et qui pouvaient pour cela être identifiés comme « vulnérables » - près d'un tiers d'entre eux (exactement 72) avait évolué favorablement. Ils n'avaient présenté ni troubles de l'apprentissage, ni difficultés d'adaptation, et cela aussi bien dans l'enfance qu'à l'adolescence. Ils pouvaient être décrits comme de jeunes adultes heureux et intégrés. Emmy Werner a utilisé pour les désigner le mot de « Résilience »*
Vanistendael S., Lecomte J., (2008)	*…Emmy Werner, une psychologue de l'université de Davis (Californie), et son équipe. En 1955, elle part sur une ile de Kauai(Hawaii) pour observer 698 nouveau-nés dont elle suivra le développement pendant plus de trente ans. …. Mais un fait étonne l'équipe des chercheurs : ils s'attendaient à ce qu'un nombre bien plus grand d'enfants reproduisent ce schéma. Car ces chiffres peuvent être lus différemment : plus du tiers de ces enfants à haut risque (72 sur 201) grandissent sans problème particulier et, parvenus à l'âge adulte, sont capables de développer des relations stables, de s'engager dans un travail, de se mettre au service des autres. Ils sont en somme des gens constructifs et heureux, sachant « tirer avantage de toute occasion pour s'améliorer ». Qu'est-ce qui a joué en leur faveur ? Forts de leur découverte inespérée, E. Werner et ses collègues, modifièrent le but de leur étude afin de comprendre les caractéristiques de ces enfants.*

Coutu D., (2002)	*Les recherches académiques sur la résilience ont commencé il y a 40 ans par* ***Norman Garmezy*** *maintenant professeur émérite de l'université du Minesota à Minneapolis. Après avoir étudié pourquoi nombre d'enfants de parents schizophréniques n'ont pas souffert de maladies psychologiques comme résultats de leur croissance avec eux. Il conclut qu'une certaine qualité de résilience joue un grand rôle dans la santé mentale alors que personne ne le prévoyait. Aujourd'hui, les théories foisonnent autour de ce qui fait la résilience. Etudiant les victimes de l'Holocaust* ***Maurice Vanderpol*** *ancien président de l'institut de Psycho analyse de Boston a trouvé que de nombreux survivants des camps de concentration ont ce qu'il a appelé un « bouclier plastique ». Le bouclier comprenant plusieurs facteurs incluant le sens de l'humour. Souvent l'humour était noir, mais malgré tout il produit un sens critique de la perspective. D'autres caractéristiques centrales incluent la capacité de former des attachements avec les autres et la possession d'un espace psychologique propre qui protègent les survivants d'intrusions ou d'abus des autres. D'autres groupes de recherche ont découvert d'autres caractéristiques : L'institut de recherche de Minneapolis a trouvé que les enfants résilients ont une mystérieuse capacité à obtenir des adultes qu'ils les aident. D'autres recherches ont montré des talents athlétiques qui attirent les autres. De nombreuses jeunes théories ont adressé le rôle de la génétique. Certaines personnes sont simplement nées résilientes. Il y a quelques vérités de cela mais des travaux grandissants montrent que la résilience – tant chez les enfants, les camps de concentration, ou dans le business au bord du gouffre, – peut être apprise. …*
Manciaux M. (2001)	*Le Bureau International Catholique de l'Enfance* ***(BICE)****, qui a beaucoup travaillé et ce concept et son application, insiste à juste titre sur cette dynamique existentielle … C'est récemment que les interactions entre les individus et leur entourage, leurs conditions et leurs milieux de vie ont été prises en considération, menant à des approches systémiques fécondes.*

5. *Défenses psychologiques face aux traumatismes*

Tableau 39 : Annexe 5, Défenses psychologiques face aux traumatismes

Défense	***Commentaire***
Déni	*« ne croyez pas que j'ai souffert » Cyrulnik B, (2004)* *..c'est le refus de reconnaitre une situation traumatisante dans la réalité. La négation constitue une stratégie d'adaptation vide d'affects qui tient la situation à distance du champ de la conscience : ce sont les conduites de fugue, de fuite, d'évitement. S.Szerman (2006)* *Le déni est aussi une réaction assez fréquente chez les personnes vivant un traumatisme inattendu. Il consiste à refuser une réalité perçue comme dangereuse ou trop douloureuse. En effet ce type de situation provoque un bouleversement tel qu'il fait vaciller les bases mêmes sur lesquelles repose notre vision du monde. Dès lors, le déni constitue « une sorte de sursaut, afin d'assurer face au choc, la survie psychique… en neutralisant une partie de la réalité traumatisante, on aménage la possibilité de l'affrontement en anesthésiant une partie du moi, on le préserve. ». Ce mécanisme de défense permet donc à la personne de ne pas s'effondrer en cédant au désespoir et à la panique et de reporter à plus tard la nécessaire adaptation à la réalité. Habituellement le déni diminue progressivement d'intensité pour disparaître en quelques heures voire en quelques jours ou semaines Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
Evitement	*L'évitement est une réaction proche du déni, mais avec un caractère plus volontaire, moins inconscient. Il peut prendre de multiples formes, le renoncement à la responsabilité personnelle, la procrastination (qui consiste à remettre à plus tard ce que l'on devrait faire maintenant), l'absentéisme au travail, le refuge « dans la distraction », etc. Il présente l'avantage de réduire le stress, mais a pour contrepartie de ne pas inciter à s'engager dans l'action pertinente. …Il peut cependant arriver que l'évitement ne réduise en rien le stress. Ainsi une étude menée auprès de 200 infirmières thaïlandaises a montré que certaines d'entre elles, insatisfaites de leur travail et fortement stressées évitaient souvent le contact avec les malades et souhaitaient que ceux-ci les laissent tranquilles. Mais cet évitement ne diminuait en rien le sentiment de stress.Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
Isolation	*« je me rappelle un évènement dénué d'affectivité » Cyrulnik B, (2004)*
Fuite en avant	*« je milite sans cesse pour empêcher le retour à l'angoisse » Cyrulnik B, (2004)*
Intellectualisation	*« plus je cherche à comprendre plus je maitrise l'émotion insupportable » Cyrulnik B, (2004)* *…permet de mettre à distance une situation conflictuelle en l'isolant de façon à supprimer toutes les charges émotionnelles liées au contexte. Alors on retrouve un contrôle sur les évènements sans contenu affectif. S.Szerman (2006)*
Créativité	*« j'exprime l'indicible grâce au retour de l'œuvre d'art ». Cyrulnik B, (2004)*
Sublimation	*Ce mécanisme de défense agit par déplacement. Un nouveau but socialement valorisé sera adopté dont la satisfaction vient se substituer à une situation pulsionnelle insoluble. On*

	observe souvent la sublimation dans la création artistique. S.Szerman (2006)
Le clivage	*Mécanisme de division en deux attitudes face à une même situation adverse. L'une va la nier, alors que l'autre la gérera. Les deux attitudes vont coexister sans jamais s'influencer, face à une situation traumatisante. S.Szerman (2006)*
Humour	*Participe à la diminution des tensions internes ressenties face à un danger. Par un procédé comparable à l'alchimie, l'humour transforme des pulsions d'agressivité dans un contexte dramatique en stimulant l'imaginaire. Ainsi il devient possible de supporter l'insupportable (La vie est belle de Roberto Benigni) S.Szerman (2006)* *L'humour est considéré par la plupart des auteurs comme la démarche (d'ajustement) la plus mature. L'humour fournit un soutien bienfaisant à chaque fois que nous devons faire face à un décalage entre l'idéal et la réalité. Il nous offre une perspective acceptable d'une situation difficile. Il aide l'individu à accepter en souriant ses propres faiblesses et les défauts de son environnement. Il facilite le détachement intérieur, une certaine prise de distance vis-à-vis du problème et invite à poser un regard amusé sur notre condition.* *L'humour aide effectivement à supporter certaines circonstances particulièrement stressantes…ces petites plaisanteries permettent aux infirmières de dépasser la réalité souvent difficile de leur travail sans la refouler. Selon elles, ce dépassement constitue même une véritable compétence professionnelle qui échappe à toute évaluation classique. .Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
L'imaginaire ou la rêverie	*Cette stratégie de l'envol sert à une situation trop envahissante en la rendant plus acceptable. La réalité est perçue mais infiltrée par l'imaginaire dans lequel rêves et fantasmes renforceront l'adaptabilité de l'enfant face à une situation traumatisante. S.Szerman (2006)* *Terminons ce tour d'horizon par l'une des attitudes les plus universellement répandues, la rêverie diurne… Pierre Janet, un psychologue français contemporain de Freud décrivait longuement ces « belles histoires qui font oublier la plate réalité et nous donnent le courage de travailler à la transformer », annonçant de façon très étonnante l'esprit de résilience. C'est souvent en imaginant un avenir meilleur que les enfants résilients ont pu supporter un présent intolérable. La rêverie est donc une activité normale chez l'être humain, qu'il soit enfant ou adulte, et qui devient quasiment une nécessité lorsqu'il est plongé dans un environnement traumatisant. Elle n'est pathologique que dans l'excès, lorsque l'individu ne vit plus que dans l'imaginaire. .Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
L'indifférence	*…l'indifférence (aux châtiments des autres), « faisait partie du mécanisme d'autodéfense de chaque prisonnier. La réalité s'estompait alors, et il pouvait concentrer tous ses efforts sur une seule chose : sauver sa peau et aider ses compagnons à sauver la leur ». Réaction utile de survie donc mais qui comporte aussi sa face noire puisque cette réaction, nous dit V.Franckl, réduisait également la vie intérieure du prisonnier à un état quasi primaire. Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
L'explication	*L'explication consiste à trouver un sens à l'évènement. C'est la stratégie qui présente le lien*

	le plus net avec la guérison psychologique. Vanistendael S., Lecomte J., (2008)
La minimisation	*Permet de réduire l'anxiété à un niveau acceptable. Une femme de 62 ans qui avait été violemment frappée… déclare : j'imagine que vous avez rencontré des victimes dont l'expérience a été pire que la mienne. Je sais que ça doit être terrible pour certaines jeunes filles. Je sais bien de quoi il s'agit. Moi, j'ai déjà été mariée et j'ai eu des enfants. Par contre ça aurait été vraiment dramatique si j'avais été vierge… Cette stratégie de minimisation est souvent employée par les personnes résilientes…* *La minimisation est une autre réaction assez fréquente face à un traumatisme grave..En interviewant les femmes atteintes d'un cancer du sein, Shelley E.Taylor, Joanne V. Wood et Rosemary R.Lichtman de l'université de Los Angeles ont trouvé que la « comparaison descendante » (c'est-à-dire avec des personnes plus infortunées) était une réaction fréquente. Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
La suppression	*La personne essaie d'écarter complètement de son esprit la mémoire du viol, par un effort inconscient. Une femme dit par exemple qu'elle est capable de bloquer ses pensées, pour qu'elles n'arrivent pas à sa conscience et demande d'ailleurs au psychologue qui l'interroge ; « Ne me rafraichissez pas la mémoire avec ça. Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
La dramatisation	*Consiste à dissiper l'anxiété en l'exprimant excessivement. Les victimes qui utilisent cette stratégie ont généralement un petit groupe d'amis avec lesquels elles discutent de viol.* *Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*
L'action	*Enfin, le fait de s'investir dans l'action sous des formes et avec des finalités très diverses a également un effet positif. L'action la plus commune a été de déménager ou de voyager, mais il y a aussi eu le fait de changer son numéro de téléphone, de se plonger dans la lecture, d'écrire sur le viol subi. Certaines victimes ont rejoint un centre pour femmes violées afin d'aider d'autres victimes. Ce dernier type d'action semble particulièrement efficace. En revanche, aucune des femmes qui avaient diminué leur activité à la suite de l'agression n'avait récupéré en quelques mois Vanistendael S., Lecomte J., (2008)*

6. *Les études de cas*

1. Le cas C1-TH

Le premier des deux interviewés P.R. a participé à la création de la société Th (plus de 20 ans avant la crise) en tant que responsable des développements des logiciels destinés à l'habillement. Il avait effectivement travaillé avec le PDG fondateur P.S. en tant que prestataire de service avant que celui-ci ne décide de monter l'entreprise Th. Il arrive à le décider à le suivre dans la création de cette nouvelle entreprise. Il aura la responsabilité de développer une offre produit informatique dédiée au domaine de la mode et de la distribution. Il développe la première offre de chez lui, "dans son garage" et celle-ci sera la première vente pour une société dans le jeans et puis une autre dans la lingerie.

Le second interviewé C.C. est rentré presque 10 ans après. Celui-ci cherchait effectivement un nouveau travail après avoir connu un plan social chez son ancien employeur. Et c'est par relations interposées qu'il décide lui aussi de rejoindre la société TH.dont la présidence a été reprise le neveu du fondateur celui-ci ayant décidé de partir en retraite. Ce second interviewé s'occupera des activités « services » de l'entreprise et en sera le futur Président repreneur après la crise.

Nous avons pu influencer la société Th dans sa résilience, en tant que client utilisateur de la solution logiciel magasin, en ne laissant pas tomber celle-ci lorsqu'elle a connu sa crise et en lui renouvelant notre confiance, contrairement à d'autres de ses gros clients.

La stratégie de l'entreprise créée était d'attaquer le secteur français de l'habillement qui commençait une réflexion pour se doter de progiciels afin de gérer tant les magasins et leurs ventes que leurs résultats, les achats, les finances... Il s'agissait de développer un ERP (Enterprise Ressource Planning) dédié à la mode. La stratégie de la société Th. était d'être dans les premiers à développer une offre pour répondre à cette demande du marché. L'idée de création consistait pour le fondateur (qui avait beaucoup de relations) à s'associer avec les fédérations du prêt-à-porter et la fédération de l'habillement pour monter un projet d'EDI (Echanges de données informatisées) pour les multimarques indépendants qui cherchaient à s'informatiser. Réseau qui malheureusement pour la société Th. était en voie de disparition.

En 1997, l'entreprise change d'orientation et rachète une solution déjà existante mais développée dans une technologie obsolète. Cette solution servira de base à de nouveaux développements sur un système plus approprié au marché par le responsable développement P.R. recruté et qui crée une offre destinée au marché Fashion. La solution se développe et l'entreprise recrute jusqu'à atteindre 15 personnes, pour passer quelques années après, en incluant le développement de l'entité services, à 30 personnes. Si les clients affluent pour acquérir cette nouvelle offre en France, petit à petit ces mêmes clients arrêtent la solution, celle-ci ayant trop de dysfonctionnements techniques et les équipes de développement de la société Th n'arrivant pas à la fiabiliser. Le cœur du système avait effectivement été créé trop rapidement et avec de faibles moyens pour lancer au plus vite la solution sur le marché. Faute de revenus suffisants, la société ne peut pas investir pour redévelopper proprement la solution Fashion. Une nouvelle stratégie est mise en place par le PDG repreneur P.S. et qui consiste à s'associer à un grand éditeur mondial ayant déjà une offre ERP mature et déjà diffusée dans le monde de l'industrie (qui était bien en avance sur le marché de la mode et de la distribution en matière d'ERP).

L'ERP retenu a été l'ERP américain JD Edwards et la stratégie de la société Th a consisté à développer une surcouche fonctionnelle à l'ERP pour y inclure les spécificités de l'industrie de l'habillement et de la distribution Retail. L'offre remporte un grand succès en France et grâce au réseau de clients tissé avec la première solution, la société Th propose de passer à cette nouvelle offre d'envergure internationale. Le PDG arrive à percer dans un grand groupe de luxe français et de prestigieuses signatures attirent bien d'autres entreprises de renom : ...et cela d'abord en Europe avec des signatures en Espagne, Allemagne, Italie Autriche puis en Australie, Nouvelles Zélande, Usa.

Nous sommes dans les années 2000, l'entreprise recrute des consultants métiers de l'habillement, des consultants JDE, des développeurs et des commerciaux. L'entreprise décolle grâce à cette nouvelle stratégie de partenariat avec JDE. Parallèlement, l'entreprise peut investir sur une seconde offre logicielle pour équiper les magasins de terminaux de vente, marché là aussi faiblement développé en France. Si la diversification stratégique peut sembler à l'époque une bonne opportunité pour répartir les risques, elle pénalise toutefois la transformation du chiffre d'affaires qui ne développe pas de résultats ni ne dégage de trésorerie positive pour la société Th. Les frais sont tout juste équilibrés grâce à de savants décalages de paiements fournisseurs, la priorité étant le paiement des salariés avec des

équipes en augmentation constante de taille. Puis dans les années 2004/2005, la machine s'emballe, la société passe à 30 personnes et l'activité a de plus en plus de mal à couvrir les salaires. Heureusement, à chaque fois, se signent au dernier moment de nouvelles affaires qui amènent les facturations manquantes et donc les fonds correspondants. Mais à l'époque personne n'est assez vigilant pour voir cette dérive progressive des coûts augmentant plus rapidement que les revenus.

Entre 2002 et 2004 la situation se dégrade sérieusement jusqu'à menacer le paiement des salaires. Le PDG trouve de nouveaux investisseurs qui acceptent de débloquer plusieurs millions d'euros mais exigent en contrepartie du staff de dirigeants de verser également des fonds à titre personnel pour témoigner de leur motivation à redresser la situation et pour témoigner de leur confiance dans le futur de l'entreprise. Le PDG contracte un prêt de 500 K€ et hypothèque sa maison. Les salaires sont finalement versés à temps et personne ne s'alarme plus que cela de la situation.

En 2005 le numéro deux de l'entreprise, C.C., bras droit du PDG et responsable de l'offre majeure basée sur la solution JD Edwards connaît de graves problèmes familiaux. L'un de ses frères se suicide et il se reproche son manque d'écoute.
Quelques temps après, il apprend que son jeune frère est atteint d'un cancer des poumons. C.C. décide pour tenir le choc de se faire aider psychologiquement. De plus, afin de ne pas commettre la même erreur (ne pas avoir été assez proche de son frère décédé), il décide de consacrer plus de temps à son jeune frère et de mieux rééquilibrer temps de travail et vie privée. Il exige un temps partiel qui lui est accordé par le PDG. Or il n'est plus aussi attentif à la dégradation progressive de la santé financière de l'entreprise et il n'arrive pas à déléguer une partie de ses activités au reste de l'équipe.

La situation devient à nouveau délicate car la société JD Edwards est rachetée par un concurrent à savoir PeopleSoft, 5 ème fournisseur mondial d'ERP. Les clients et prospects sont inquiets de l'avenir du produit commercialisé par la société Th du fait de ce rachat. Les signatures de contrats devant se faire pour couvrir l'augmentation des frais de structure ne se transforment pas.

En 2006 nouveau rachat, cette fois-ci de Peoplesoft par le numéro deux mondial : Oracle, qui lui aussi avait ses propres offres ERP. Les clients sont en attente des décisions stratégiques de

l'éditeur sur l'avenir de l'ensemble des offres dans le portefeuille de société. Le PDG de la société C1-Th croit qu'il va pouvoir poursuivre avec Oracle le travail fait. Il imagine même vendre la solution Fashion écrite sur l'ERP JDE à Oracle pour qu'ORACLE en poursuive le développement avec ses propres équipes, la société Th continuant à vendre les services de consulting et de formation. La puissance commerciale mondiale d'Oracle lui faisait miroiter l'Eldorado.

Mais Oracle est une grosse machine américaine ayant de nombreuses offres à gérer obtenues après une longue période stratégique de rachats partout dans le monde. Le sort de la "petite" société française n'est pas dans ses priorités. De nombreux mois vont passer avant qu'Oracle réagisse après de multiples réunions/discussions entre les deux sociétés.

Le PDG P.S. est pressé par son numéro deux C.C de diminuer les effectifs faute d'avoir décroché de nouvelles affaires. Il hésite à le faire durant la période, persuadé de décrocher ce contrat de partenariat et de vente de produit avec Oracle.

Le personnel dont les salaires sont versés de plus en plus tardivement commence à prendre conscience de la situation et les meilleurs collaborateurs commencent à partir d'eux-mêmes. Parallèlement la solution logiciel de vente magasin se vend un peu et la société arrive à décrocher un gros client qui lui redonne espoir. Mais il est difficile de faire passer les équipes consultant JDE habituées à de gros projet d'ERP sur cette activité-là.

Le PDG s'entête à ne pas admettre la situation et à ne pas prendre les décisions d'économie nécessaire, il s'endette à nouveau pour payer les salaires et s'éloigne des réalités de l'entreprise. Il fait une dépression. Le numéro 2, étant lui-même en cours de reconstruction, personne ne peut prendre le relais pour décider des mesures d'économie ou de diversification stratégique. Les fournisseurs ne sont plus payés, ni l'Ursaff. La directrice financière préfère cacher la situation au personnel.

La société n'est plus vraiment dirigée ; la situation avec Oracle n'évolue pas, le PDG place l'entreprise en redressement. Hors la société Th avait déjà été placée en redressement 10 ans auparavant et n'en était pas sortie encore officiellement. Par conséquent, l'entreprise ne peut plus être placée à nouveau en redressement judiciaire. La liquidation est prononcée et un liquidateur parisien est nommé pour s'en occuper, nous sommes alors en 2008. La dette de la société est de 3,5 M€. Le président ne participe pas aux discussions avec le liquidateur, il ne

reconnaît ni n'admet la situation. Ce sont les numéros 2 et 3 qui vont devoir faire ce travail avec le liquidateur. La procédure est lancée et les 20 personnes restantes de la société reçoivent sèchement leur lettre de licenciement par le liquidateur. Les deux responsables de la société Th ont du mal à accepter la disparition de l'entreprise et voir l'histoire s'arrêter là. L'offre Fashion JDE est une bonne offre selon eux et correspond aux attentes du marché et ils restent persuadés que sans le blocage d'Oracle, la société était certaine de son développement futur. La solution de vente magasin est stable, moderne, en avance sur le marché français et possède quelques clients de renom.

Ils décident alors de se positionner auprès du liquidateur pour monter à tous les deux un dossier de reprise. L'idée est de convaincre le liquidateur que la vente du produit Fashion JDE à Oracle est possible et que la société pourra récupérer de l'argent dessus. Hors cette vente ne se fera que si les concepteurs sont capables d'assurer le transfert de compétences aux équipes Oracle et l'aide au démarrage des premiers projets signés par Oracle. D'où l'intérêt de leur offre de reprise qui permettra de fournir à Oracle ce support indispensable à l'achat du logiciel. La reprise porte donc sur la solution vente magasin avec la reprise de 2 salariés pour la maintenance et la vente de service à Oracle et à ses clients autour de l'offre JDE Fashion si la vente se fait ensuite. Le liquidateur n'ayant pas d'autre dossier de reprise solide accepte l’offre des deux collaborateurs de la société Th. La société ainsi reprise ne compte plus que 5 salariés et ne dispose plus que d'une partie des locaux et des matériels.

L'offre faite à Oracle se signera quelques mois plus tard. La société déroule sa stratégie énoncée, le transfert de compétences se fait, les projets se signent et l'entreprise se développe à nouveau. L'ancien PDG P.S n'a évidemment pas pu, pour raison juridique mais aussi psychologique, participer à ce redémarrage. Les deux repreneurs l'ont toutefois préservé de la faillite en lui signant un contrat de consulting sur la partie transfert de compétences et formation pour Oracle. Contrat qu'il aura bien du mal à honorer mais qui lui permettra de repartir dans une autre activité par la suite. Le redémarrage ne s'est pas fait tout seul. Il a fallu beaucoup de travail de la part des repreneurs durant les premières années avec Oracle, avec les anciens clients pour les convaincre de ne pas les laisser tomber mais plutôt de partir avec eux sur cette nouvelle aventure. Les deux repreneurs ont également dû parallèlement faire des missions de consulting pour payer les premiers mois de salaire de la nouvelle structure dont les leurs. L'entreprise est sauvée et a un business plan qui affiche pour les quelques années à venir une croissance presque garantie.

2. Le cas C2-FO

Les évènements ont été restitués par le responsable méthode industriel et commercial qui a été au cœur de la crise durant toute la période.

La journée de travail semble se passer normalement jusqu'à ce que, soudainement, un incendie se déclare dans les installations électriques proches du lieu où se situent les fours en fusion de la fonderie. L'incendie se propage très vite malgré le bon déclenchement des procédures prévues à cet effet : systèmes d'alarmes, appel et arrivée des pompiers dans l'entreprise : 200 pompiers pour éteindre le feu et pour en venir à bout après 6 heures de combats. L'explosion possible du site suite au stockage de matières dangereuses est écartée.

L'outil de production est lourdement endommagé et n'est plus utilisable.

Le responsable F.G. qui était prévenu du démarrage de l'alarme incendie alors qu'il était sur le point de rentrer chez lui, n'a pas pris conscience de la gravité de la situation. Il rentre comme il en avait l'intention et comme si de rien n'était. Une fois arrivé chez lui il sent inconsciemment que quelque chose ne tourne pas rond et il retourne vite à l'usine. Il est effaré de la situation et des dégâts. La durée estimée de remise en état est de plusieurs mois qui vont se traduire par une absence totale de production possible. Les conséquences sont dramatiques car la fonderie fabrique une pièce essentielle pour le monde automobile, leurs clients sont de grands constructeurs Européens.

Les ouvriers bravant toutes consignes de sécurité essaient de nettoyer la zone pour mieux estimer les dégâts et les réparations à faire et pour préserver ce qui peut l'être, notamment les fours en fusion. Il faut effectivement procéder au vidage des fours tant qu'ils sont chauds pour ne surtout pas laisser refroidir les métaux qu'ils contiennent, ce qui rendrait les fours inutilisables à jamais. La chaleur pour réaliser ces interventions y est extrême.

Les responsables tardent à prévenir le groupe propriétaire de l'usine de la catastrophe qui s'est produite et des dégâts engendrés.

Malgré les consignes de sécurité à mettre en œuvre en pareil cas, le choc des équipes est tel que les préoccupations portent d'abord sur la préservation et la remise en état de l'outil de travail plutôt que sur le bon respect des procédures établies pour ce genre de situation.

Le responsable méthode F.G. n'a jamais connu d'incendie et se sent quelque peu désemparé au début face à la réalité de la situation. Il s'en voudra par ailleurs de n'avoir pas su réagir plus tôt.

Il fallait impérativement vider les fours en fusion. Le Directeur Général de l'usine ne prend pas la décision d'évacuer le site et laisse les personnels continuer leurs initiatives. L'accident aurait pu être grave si l'explosion des produits chimiques entreposés ou si la reprise du feu avait eu lieu durant le vidage.

Il s'agit, une fois tout danger écarté, de communiquer la situation à l'ensemble du personnel, encadrement, équipes de jour et équipes de nuits…, d'organiser les actions et les responsabilités de chacun pour cette situation inhabituelle. C'est le directeur Général J.M.G. qui s'en charge. Lui qui, proche de la retraite, ne montrait plus de grandes qualités de structuration de ses réunions et de sa communication, se révèle extrêmement serein, clair et mobilisateur lors de cette première réunion capitale de communication et d'organisation de la crise. Les rôles sont distribués à chacun des responsables : le responsable technique est chargé du projet de reconstruction des installations, le responsable des ressources humaines de la communication interne, le directeur général de la communication groupe et le responsable méthode de la communication avec les clients.

Le PDG qui travaille au niveau du groupe est enfin prévenu par le directeur général et se rend dès le lendemain matin sur le site pour constater les dégâts et valider le plan d'action proposé.

L'entreprise prend alors pleinement conscience de l'étendue de sa responsabilité suite à cet incident et notamment au niveau des différents sous-traitants intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement des constructeurs. Leurs activités allaient également être bloquées. Ainsi, plus de 1000 personnes allaient se retrouver au chômage technique sur plusieurs mois par effet cascade.

Les clients risquent de perdre des ventes importantes, il faut impérativement trouver des solutions originales pour produire les pièces. Il y a quelques stocks disponibles mais l'organisation en juste à temps en a limité les volumes depuis longtemps. Cette solution doit être trouvée d'ici 3 semaines. Des négociations avec d'autres fonderies du groupe et même avec des concurrents démarrent avec le soutien des clients qui ont bien compris les enjeux de la crise.

Un site du groupe et un site concurrent (en Italie et au Portugal) sont d'accord pour fournir de l'aide.

Il s'agit d'organiser le transfert des compétences et donc d'envoyer du personnel de France sur ces sites, d'adapter les outillages et les processus pour fabriquer de nouveau les pièces attendues par les clients. C'est ce dont se charge le responsable méthode. Il faut motiver les collaborateurs, pas habitués à se déplacer pour faire ce transfert. Il faut organiser ces moments de passage de compétences entre les équipes, ce qui n'est pas facile. Il faut en effet coordonner 3 sites géographiquement éloignés...

Il faut planifier le travail, reconduire les consignes qualité, gérer les aspects administratif et logistique, le travail de coordination et de communication est énorme mais les choses avancent correctement, le moral se redresse.

La pression exercée par l'extérieur est énorme : les clients, les sous-traitants, la presse… chacun veut être informé de l'avancement. Le DG s'occupe de cela de manière très sereine et faire preuve d'une rare écoute et d'une rigueur à gérer sa communication qui étonne de plus en plus.

Cette sérénité semble devenir contagieuse auprès des autres dirigeants et responsables. Cela tombe au bon moment car une fois les transferts de compétences réalisés dans les deux autres usines, il s'agit de réaliser des tests. Ils sont faits simultanément aux deux endroits, ce qui nécessite de doubler les équipes chargées de ce pilotage et de la communication. Les premiers tests sont mauvais et le moral retombe. Mais avec le support de tous, avec beaucoup d'explications, les résultats s'améliorent progressivement. L'équipe de gestion de crise a acquis sa crédibilité auprès de tous.

Heureusement car les frontières de compétences et de responsabilités habituelles sont redéfinies pour l'occasion et notamment entre les équipes production et méthode. Les relations d'interdépendances sont différentes des fonctionnements normaux. Les responsables de la gestion de crise sont très présents pour faire respecter cette nouvelle organisation sur le terrain en en justifiant l'intérêt à chaque fois que des conflits apparaissent.

Le stress augmente car les résultats progressent lentement et l'échéance des 3 semaines se précise. Le responsable méthode et qualité décide alors de faire venir les clients sur les sites pour leur montrer les progrès accomplis. Le client donne des signes de compréhension et de

motivation aux équipes et l'accélération attendue arrive enfin. Le succès est là. Les clients d'abord inquiets, sont rassurés et finalement impressionnés par la capacité de réaction qu'a eu l'usine après le désastre vécu.

Les équipes en sont informées et se sentent fières. La direction, préoccupée d'un retour rapide des livraisons aux clients et de la reconstitution des stocks dans les usines tiers pendant la réparation de la leur, n'a pas vu qu'une grève surprise avait été organisée sur les trois sites et n'imaginait pas que celle-ci serait suivie par les ouvriers. Son origine est venue du personnel n'ayant pas participé au redressement soit en travaillant sur les autres sites soit en participant aux réparations. Ce dernier s'est senti délaissé car effectivement personne n'avait pensé à communiquer régulièrement avec eux des progrès et de la date de reprise du travail. De plus les syndicats, ayant vu que tout danger pour la pérennité de l'usine était écarté, veulent très vite reprendre leur position dominante auprès des ouvriers face à la direction et le montrent à travers l'organisation de ce mouvement de grève. Les ressources humaines aguerries maintenant à gérer ses mouvements sociaux, plus politiques que représentatifs des revendications des salariés, arrivent à rapidement négocier pour que le travail reprenne. Cette grève non anticipée est le seul point noir de la gestion de crise.

Cinq semaines après l'incendie, une partie du personnel réintègre l'usine qui redémarre progressivement. Tout le monde est fatigué et pour autant l'usine doit rattraper son retard accumulé tant en production que sur tous les autres projets qui étaient en cours dans chacune des activités (et qui s'étaient trouvés immobilisés durant une bonne partie de la période). Il faut à nouveau que les responsables organisent des moments de communication forts pour convaincre chacun de reprendre ses activités quotidiennes comme avant. Eux-mêmes sont pourtant épuisés après les moments intenses vécus ces dernières semaines. Malgré les surcoûts et les pertes financières générées, la direction générale paye l'ensemble des heures supplémentaires en temps et en heure et verse des primes au personnel pour leur prouver sa reconnaissance. Les récompenses seront remises individuellement. Le geste sera apprécié par tous. Le rythme de travail reprend jour après jour dans chacune des activités de l'usine.

3. Le cas C3-GI

L'interviewé a la cinquantaine bientôt et est le co-fondateur de cette entreprise qui a subi de grandes périodes de crise dès son démarrage. Il était auparavant directeur financier dans une entreprise fabriquant et distribuant du matériel de cuisine et qui a disparu après liquidation judiciaire.

Il décide de se lancer dans la création d'entreprise en s'associant avec 2 partenaires : un ancien collaborateur de l'entreprise disparue (le directeur informatique) à hauteur de 10 % de participation, un chef d'entreprise qu'il avait connu en tant que fournisseur et auquel il rachète trois fonds de commerce. Ce dernier intègre le capital à hauteur de 45 %. Dans les trois fonds de commerce, il y en a un qui concerne la fourniture de matériel et de services informatiques et deux magasins d'électroménager. Les transactions pour le rachat des fonds de commerce ont pris plus de six mois et se sont conclues fin 2006. L'ensemble des trois unités représentait des coûts de structures non neutres avec un effectif de 11 salariés, du matériel, des baux commerciaux... Les revenus attendus et estimés dans le business plan correspondaient à un portefeuille clients assez fourni aux dires de l'associé vendeur des fonds.

Une fois la vente des fonds de commerce réalisée et la nouvelle structure d'exploitation en marche, le nouveau PDG repreneur s'aperçoit assez vite que l'extrapolation comptable ayant servi à la constitution du business plan, s'appuyant sur des perspectives positives de croissance du portefeuille clients ne produit pas du tout les résultats attendus. Très rapidement le chiffre d'affaires n'est absolument pas à la hauteur des frais récurrents de la structure.

Durant la transaction il avait été décidé que ni le repreneur ni le vendeur ne se verserait de salaire durant 18 mois pour lancer plus facilement la structure (le repreneur vivant des allocations chômage). Cette décision était indispensable au bon équilibre financier pour bien démarrer la nouvelle affaire. Or un jour, le partenaire vendeur sollicite le PDG repreneur pour qu'il lui fasse un "faux" document de versement de salaire sous prétexte de pouvoir ainsi justifier de revenus pour obtenir un prêt relais sur l'acquisition d'un terrain immobilier. Ce manquement aux engagements (avec le risque en cas de conflit que son partenaire ait un document lui permettant juridiquement d'exiger réellement un salaire) rajouté au constat que le portefeuille d'affaires que le vendeur lui avait promis ne se réalisera jamais, éveille les soupçons du repreneur.

Au fil du temps l'attitude du vendeur insouciant à la mauvaise santé financière de l'entreprise, conduit le repreneur à avoir une discussion ferme avec celui-ci. Il demande ensuite son avis au troisième actionnaire. Suite à cela, il est demandé au vendeur de quitter expressément la structure. Ce qu'accepte ce dernier sous réserve de récupérer son capital.

Le repreneur s'endette à nouveau pour pouvoir lui racheter ses parts alors qu'il avait déjà emprunté pour le rachat initial à hauteur de 150 000 euros.

Suite au départ de cet associé, le repreneur examine à nouveau avec beaucoup d'attention les comptes et interroge le personnel pour mieux comprendre la situation notamment ce qui pouvait selon eux expliquer la non réalisation des résultats annoncés.

Les perspectives commerciales attendues avaient en fait été complétement faussées par le vendeur et le repreneur tellement motivé à créer ou reprendre une affaire avait en fait négligé de faire ces vérifications précises avant l'achat. La seule solution à court terme est de licencier une partie du personnel et de convaincre ceux restant de redoubler d'efforts pour compenser les départs.

Mais les résultats financiers attendus pour payer les frais de structure et rembourser les prêts par le repreneur ne sont pas au rendez-vous. L'un des deux fonds de commerce électroménager fonctionne sous forme de franchise et le repreneur va rencontrer les responsables du réseau commercial pour demander un étalement du paiement de ses achats de marchandises. Il obtient une fin de non-recevoir et au-delà ne sera plus livré que s'il paye "au cul du camion" à savoir au transporteur pour que celui-ci accepte de décharger et lui remettre la marchandise. Le franchiseur avait en fait déjà catalogué ce franchisé comme étant incapable de redresser la situation et l'avait déjà considéré comme perdu et devant bientôt disparaître.

Au retour de ce déplacement chez le franchiseur, le repreneur se retrouve plongé dans le doute, et ne voit pas d'autre solution que de se placer en sauvegarde judiciaire (plutôt qu'en redressement judiciaire pour garder la maîtrise des dépenses engagées en n'étant pas mis sous tutelle).

Abattu, il se confie à toute sa famille de cet échec obtenu en moins d'un an. Ceux-ci le réconfortent toutefois en lui témoignant leur confiance et en lui demandant de faire preuve encore de patience, que ses efforts finiraient par payer.

La procédure de mise en sauvegarde de l'entreprise pour étaler la dette fournisseur occasionne des dépenses administratives que doit payer le repreneur en prélevant les sommes sur son compte personnel. La procédure est enregistrée sur Internet et il est convoqué au Tribunal de Commerce pour argumenter le bien-fondé de sa demande.

Concours de circonstance faiblement probable, il rencontre par hasard dans les couloirs du tribunal l'administrateur judiciaire qui avait procédé à la liquidation de son ancienne société. Il expose à celui-ci la raison de sa présence et la situation financière difficile qui explique sa décision. L'administrateur lui déconseille de demander la sauvegarde, celle-ci ayant de forte chance d'être refusée au regard de la situation financière catastrophique et des faibles perspectives de développement. En cas de refus de cette demande de mise en sauvegarde, la société ne pourrait pas tenir longtemps. Il recommande plutôt de plaider la demande de mise en redressement judiciaire pour permettre le blocage immédiat des paiements fournisseurs, de l'Urssaf, des remboursements bancaires… et pour lui permettre de licencier plus facilement… Cette demande avait plus de chance d'être acceptée par le tribunal car elle était la seule solution possible pour espérer un redressement de la société.

La situation s'étant fortement dégradée financièrement depuis qu'il avait fait sa demande de mise en sauvegarde, le repreneur décide de suivre les conseils du liquidateur judiciaire 5 minutes avant de plaider. La demande de mise en redressement judiciaire est acceptée. Le repreneur a enfin un peu de temps devant lui pour réfléchir aux décisions à prendre. La majorité de ses paiements peut être différée à présent grâce à cette mise en redressement judiciaire de l'entreprise.

Le repreneur a 18 mois pour rembourser les dettes auprès de ses fournisseurs qu'il ne payait plus mais doit continuer à payer mensuellement les salaires des équipes. Il fait alors plusieurs simulations financières avec différentes hypothèses et décide finalement de retenir celle qui projette la fermeture du fonds de commerce informatique. Il licencie les employés correspondants.

La nouvelle de ces licenciements se propage à l'ensemble des employés. Ceux-ci pensent alors que la fermeture des deux autres magasins ne saurait tarder elle aussi. La rumeur de fermeture prochaine se diffuse progressivement auprès de la clientèle également. Ce qui entraîne alors

une diminution de la fréquentation des magasins et donc des ventes. Il reste 8 personnes au total dans les deux magasins, le chiffre d'affaires étant en baisse, le repreneur doit refaire un licenciement portant cette fois-ci sur 3 personnes.

Les effectifs restants sont répartis dans les deux magasins. Le repreneur se forme à la vente et il abandonne les franchises pour réaliser lui-même ses achats directement.

Il décide également de changer de stratégie dans les deux villes où la concurrence est forte pour construire une offre « low cost » en proposant des produits à très bas tarif. Il trouve un grossiste en électroménager qui accepte de lui reprendre une bonne partie de son stock et organise parallèlement une opération massive de liquidation de ce qui reste.

Mais pour réaliser le même travail en magasin à effectif réduit suite aux licenciements, le personnel est sous pression et le repreneur doit sans cesse se justifier auprès des syndicats. Lui-même est trop sollicité par les deux magasins et la fatigue le décide définitivement à en fermer un des deux. Il licencie le responsable du magasin.

A nouveau il trouve quelqu'un (croisé au hasard des rencontres) qui accepte de reprendre ses stocks pour un bon prix.

La visibilité financière est difficile au-delà des 15 jours et les échanges avec le Tribunal de Commerce exigés dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire sont de plus en plus tendus. Le repreneur ne se paye toujours pas de salaire plus d'un an après.

Le repreneur prend toutefois le risque de déménager son dernier magasin à un endroit plus propice à sa nouvelle offre « low cost ». Le bailleur à qui il n'avait pas caché les difficultés rencontrées et la précarité potentielle de son affaire, accepte non seulement de lui louer les locaux mais le fait gratuitement sur six mois, le repreneur prenant en charge la remise en état des peintures et tapisseries.

Pour ce nouveau magasin et la mise en place de sa nouvelle offre « low cost », il s'appuye sur la numéro 2 du magasin qu'il venait de fermer. Celle-ci avait en fait été écrasée pendant des années par l'ancien responsable récemment licencié. Le repreneur trouve en elle une personne de confiance, qui connait très bien son métier et qui est très motivée par ce projet de nouveau magasin. Elle fait autant preuve de créativité que de professionnalisme à gérer

administrativement et financièrement le magasin. Le repreneur revit car il a enfin un vrai bras droit.

Il retrouve alors de l'énergie et se lance dans une nouvelle diversification. Il rajoute à son offre en produits électroménager une offre de cuisine. Il connait bien ce domaine qui était le cœur de l'activité de son ancien employeur. Il fait appel à son ancien réseau et trouve un fournisseur qui accepte de lui fournir des cuisines dont le paiement ne se fera qu'en cas de vente de celles-ci par le repreneur. Ce dernier peut alors monter un coin exposition cuisine dans son magasin. La clientèle accroche.

Cela va mieux mais le repreneur ne s'emballe cependant pas de ce succès. L'équation économique est très serrée et il faut être vigilant chaque jour. Les trois fonds de commerce représentaient 1 million d'Euros de CA annuel et ce dernier magasin n'en génère que 350 K€ avec des dépenses se situant aux alentours de 300 K€ par an. La marge est très étroite mais cela reste jouable, d''autant que notre repreneur envisage déjà une nouvelle diversification sur un marché en plein développement le marché d'internet, du numérique et de la TNT…

4. Le cas C4-SO

L'interviewé était Directeur Informatique avant que l'entreprise qui l'employait ne dépose le bilan. Il décide de ne pas retourner dans le monde salarial et de créer sa propre société après avoir essayé, mais sans succès, de racheter avec l'ancien directeur financier (une partie) de l'entreprise liquidée puis une autre sur la région Angevine qui était à vendre mais qui finalement a été reprise par les salariés.

Nous avons pu influencer l'entreprise étant actionnaire de celle-ci (durant une partie de la période de crise).

L'idée forte de la stratégie de l'entreprise qu'il souhaitait créer était basée sur une expérience vécue personnellement lors de la mise en liquidation de son ancienne société. Celle-ci faisait partie d'un groupe qui voulait récupérer à tout prix les données informatiques de l'entreprise avant sa liquidation (les clients, les fournisseurs....). Cette demande de l'employeur lui avait permis d'explorer le monde de la sauvegarde et de la protection des données informatiques (sous la menace des mouvements sociaux et des potentiels sabotages qu'il a craints lors de la liquidation). Il prend alors conscience que même les entreprises de taille importante comme celle qui l'employait à l'époque n'étaient pas bien équipées en matière de protection des données informatiques. Diminuer ce risque pour les TPE/PME est la ligne directrice stratégique de la société qu'il veut fonder.

Le futur créateur contacte alors l'un de ses anciens partenaires qui l'avait aidé sur ce point lors de la liquidation. Il lui parle de son projet de sauvegarde de données par Internet et ils décident de s'associer pour créer la société C4-SO en 2007. Avant de valider cette décision, le nouvel entrepreneur a longuement discuté avec sa famille sur ce nouveau choix professionnel beaucoup plus risqué financièrement que lorsqu'il gagnait largement sa vie en tant que salarié. Il obtient l'accord et le soutien familial, soutien qui l'aidera à passer plus tard également les moments difficiles.

Très vite le nouvel entrepreneur, qui comptait sur le portefeuille clients de son associé pour vendre sa solution de sauvegarde, arrive au constat que ce portefeuille avait été surévalué pour la vente : sur 600 clients potentiellement intéressés par l'offre de sauvegarde, moins de 10 montreront un intérêt. De plus là où il pensait se reposer sur son associé et bénéficier de ses

compétences commerciales et marketing qu'il n'avait pas lui-même, il s'aperçoit assez vite que son associé ne s'implique quasiment dans aucun de ces projets. C'est le créateur qui finalement s'occupe de tout. Il fait d'ailleurs de grosses erreurs marketing et dépense pour cela beaucoup d'argent en affiche, en publicité sans que cela ne rapporte.

L'entrepreneur avait dû faire un emprunt de 30 K€ pour lancer son affaire de vente de sauvegarde (initialement pour des ventes directes aux entreprises). Il réemprunte 40 K€ pour finaliser l'offre. L'endettement fait peur à son épouse mais celle-ci continue à le suivre. Il doit pour obtenir ce prêt se porter caution solidaire. Il s'engage donc sur ses biens personnels et il reconnaîtra plus tard que c'est une des raisons fortes qui l'a fait tenir dans les difficultés.

Fin 2008, la situation financière n'est pas reluisante, la société clôture avec un résultat net de -38 000€. Le fondateur décide de trouver des partenariats commerciaux pour que ceux-ci distribuent sa solution de sauvegarde moyennant commissionnement. Tout calculé cela lui coûterait le même prix que de le faire lui-même mais surtout il irait beaucoup plus vite à se développer. Et la situation financière étant extrême, il n'avait plus de temps à perdre.

Il décide également d'ouvrir le capital de la société une première fois à l'un de ses distributeurs rencontrés en espérant en retour avoir de lui un investissement personnel important pour faire progresser l'activité commerciale. Là non plus, les attentes ne seront pas comblées. Son actionnaire principal avec qui il avait démarré l'entreprise utilise les compétences informatiques de son associé créateur sur différents projets informatiques vendus à ses clients (il possède également une société de service informatique). Il n'établit pour cela aucune facture et ne paye pas ces prestations effectuées. Le créateur décide finalement de se séparer de son associé. Il n'a cependant pas les moyens financiers de racheter ses parts et il ne peut plus emprunter. Par chance, il trouve dans ses relations quelqu'un séduit par le concept et qui est désireux de s'investir sur l'entreprise notamment en matière de stratégie. Il accepte à titre personnel de racheter les parts du premier associé. L'opération est réalisée fin 2008. Le créateur retrouve de la force par cette preuve de confiance de ce nouvel associé qui croit en lui et en son offre

Une première grosse signature sur la solution de sauvegarde est enfin obtenue. Les nouveaux administrateurs échangent beaucoup sur la bonne stratégie à tenir pour la société. Il ne faut gaspiller ni temps ni argent, la situation est toujours délicate et la survie de l'entreprise encore en jeu.

Le créateur ne peut toujours pas se payer de salaire, les affaires ne sont pas encore assez nombreuses. Il hésite à demander une procédure de redressement judiciaire car il est au bord du gouffre financièrement. Il fait ses comptes au quotidien, ne dépense pas trop et réussit pour tenir à se vendre régulièrement quelques journées en tant que consultant informatique. Il complète donc son offre de sauvegarde par une offre de service informatique en consulting, ce qui lui permet de tenir.

L'activité de sauvegarde commence petit à petit à porter ses fruits grâce au bouche à oreille. Des distributeurs nouveaux commencent à frapper également à la porte pour commercialiser l'offre de sauvegarde sur Internet. La situation s'améliore, le créateur peut enfin se verser au bout de 18 mois un premier (petit) salaire. Mais la chance ne sourit pas longtemps, car l'éditeur qui fournissait le logiciel de sauvegarde décide d'augmenter de manière très significative ses tarifs. Augmentation qui ne permet plus à la société C4-So de dégager de la marge sur ses contrats de revente. Le créateur doit alors trouver une nouvelle solution et un nouveau partenaire. Ce qu'il arrive à faire après plusieurs mois de recherche en travaillant plus de 12 heures par jour 7 jours sur 7 pour tout de même poursuivre en parallèle le développement à peine esquissé commercialement. Heureusement la nouvelle solution est plus performante que la précédente et les clients acceptent facilement d'en changer.

Fin 2010, l'activité de sauvegarde est significative, il lui faut investir dans de nouveaux matériels pour héberger les données de ses clients. Besoin d'acquisition de ressources informatiques nouvelles que ressent également un autre prestataire informatique de la région (une agence Web Internet en pleine croissance). Les deux PDG discutent de ce besoin commun au cours d'une rencontre. Ils décident ensemble de créer un GIE qui investira et refacturera à l'utilisation les ressources utilisées par les deux sociétés. Mais les relations se détériorent petit à petit entre les deux partenaires et le GIE est dissout au bout de deux ans. Chacun doit alors réinvestir pour acquérir les ressources nécessaires, cela représente 50 000 Euros. Ce sont de nouvelles dépenses à assumer pour le nouvel entrepreneur.

La région qui avait prêté 25 000 € au créateur et qui devait commencer à être remboursée, ne peut pas être payée. Le créateur obtient fort heureusement un report des premiers remboursements.

Ayant un peu de temps devant lui, le créateur décide de se diversifier stratégiquement et lance une activité d'hébergement, de backup et de supervision des ressources informatiques en plus

de la sauvegarde. Il prend ce risque et, avec le peu de résultats enfin dégagés,, embauche un salarié pour s'occuper de cette nouvelle activité. Il fait le bon choix car sa solution intéresse une des plus grosses sociétés de services bien établie dans la région qui voit dans l'activité de la société SO un complément stratégique à sa propre offre informatique. Le créateur accepte de lui céder une partie de ses parts. C’est le prix de la survie pour C4-SO. L’entrepreneur peut alors rembourser ses prêts et compter sur la force commerciale très efficace de son nouveau partenaire sur la région pour assurer le développement des deux activités de sauvegarde et d'hébergement.

5. Le cas C5-AI

Deux interviews nous ont permis de reconstituer les différents évènements correspondant à la crise vécue par la société Ai. Il s'agit du directeur des Systèmes d'Informations, présent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans et qui a eu en charge de piloter la cellule de crise lorsque celle-ci a été "officialisée" dans l'entreprise et du chef de projet utilisateur, présent dans l'entreprise depuis plus de 15 ans et responsable du projet de changement de l'organisation et des systèmes informatiques des activités logistiques.
L'entreprise nous est connue et nous avons eu l'occasion de l'influencer en agissant de manière directe car impliqué dans la gestion opérationnelle de la crise au sein de l'équipe projet.

L'entreprise Ai a recruté un nouveau directeur des opérations chargé du management des activités : de prévisions des ventes, de planification industrielle, des achats, de la fabrication et de la logistique. Ce recrutement correspondait à un remplacement du précédent directeur parti en retraite. Les activités de la Supply Chain avaient besoin d'être modernisées. Ce nouveau directeur a lancé, à peine arrivé, une consultation d'assistance auprès de différents cabinets de consulting pour reconfigurer de manière globale l'ensemble des activités dont il avait la charge. Le projet est décomposé en plusieurs chantiers. Chaque chantier questionne les fonctionnements existants des organisations et propose divers projets d'amélioration de celles-ci. L'un d'entre eux préconise la modernisation de la logistique et de son système d'information. Les équipes logistiques concernées et plus particulièrement le responsable logistique en poste sont un peu pris de court car le projet est défini comme le plus prioritaire de tous par le nouveau directeur.

L'équipe projet est constituée et le projet est confié à un cadre qui ne connaissait pas le métier de la logistique. Celui-ci se devait toutefois de relever le défi qui lui avait été confié. L'équipe était également constituée de plusieurs chefs d'équipes logistiques. Les équipes informatiques ne sont pas clairement impliquées au départ du projet.
Le projet est tiré par un cabinet de consulting et concerne au début la reconfiguration des modes de fonctionnements et le choix d'un nouveau progiciel WMS (Warehouse Management System). L'équipe logistique ayant été identifiée par le nouveau directeur comme n'ayant pas de compétences particulières sur les nouvelles technologies pour gérer un entrepôt informatiquement de manière efficace, il laisse carte blanche au cabinet de

consulting. Celui-ci, engagé forfaitairement, déroule rapidement le projet sans trop faire participer le personnel notamment de terrain ainsi que les chefs d'équipes.
Le choix du cabinet de consulting retenu pour fournir la solution logicielle a été faussé dès le départ, plus ou moins inconsciemment, par le nouveau directeur des opérations. Il s'agissait de trouver une solution à la fois connue et éprouvée mais aussi rentrant dans le budget alloué par l'entreprise Ai sur le sujet. Afin de s'aligner sur les autres offres, le cabinet en question a dû supprimer des prestations et des fonctionnalités du logiciel qui s'avéreront après démarrage du projet en fait indispensables. Ce qui a engendré négociations commerciales non prévues et conflit dans la relation entre la société Ai et le prestataire.
Cette stratégie du directeur de limiter l'offre des prestataires pour "rentrer" dans le budget aura des conséquences négatives sur le projet car elle apportait de fait un argument imparable au prestataire sur la catastrophe ayant provoqué la crise lors du démarrage du nouveau système (vous nous avez limité les moyens pour réussir dès le départ...).
Pour les mêmes raisons, les CV des consultants proposés par le prestataire dans l'offre initiale pour intervenir sur le projet ne correspondaient pas à la réalité des équipes mises en place par le prestataire au démarrage. Ils ont en fait fourni un chef de projet débutant ayant certes une bonne connaissance technique du produit mais pas du métier ni de la gestion de projet. Alors que le prestataire était censé piloter le projet (planning, alertes, …), c'est en fait la société Ai qui exige des comités de pilotage réguliers et se charge de définir et de suivre le planning.

Fort de la confiance qu'inspirait à tous (au départ) le nouveau directeur des opérations de par ses expériences passées, l'équipe projet n'avait pas jugé primordial d'aller rencontrer des sociétés utilisatrices de la solution de l'éditeur pour s'inspirer de leur expérience de projet. Autre élément qui aura son importance future, le fait que la direction des Systèmes d'Informations, habituellement chargée de piloter et de garantir la maîtrise des risques de ce type de projets, n'a pas été incluse dès le départ du projet (de par son inexpérience en la matière *a priori*).

Le projet de refonte de l'organisation et des outils informatiques est lancé en avril 2010. Le consultant externe, chef de projet, arrive pour lancer le projet et l'équipe projet Ai découvre que celui-ci n'avait en fait pas encore pris connaissance du cahier des charges ayant fait l'objet de la réponse du prestataire à l'appel d'offres. Premier signe concret de l'inexpérience du consultant externe qui oblige alors le chef de projet utilisateur de la société Ai (également

peu expérimenté de son côté concernant le métier de logisticien) à prendre à son compte le pilotage du projet.
A travers ce projet, la société Ai avait décidé de faire évoluer tant l'organisation et ses processus que les systèmes utilisés. Cela faisait trop de changements en même temps, ce qui s'avérera l'une des causes majeures expliquant la crise et les difficultés à la résoudre vite. En ce qui concerne simplement le logiciel, il s'agissait de modifier la logique existante : avant, le personnel décidait de l'organisation physique de l'entrepôt (où ranger quoi par rapport à l'habitude, qui prépare quelle commande, ...) et l'indiquait au logiciel, alors qu'avec le nouveau système, la logique était totalement inversée à savoir : confier le plus de choses possibles au logiciel (où ranger quoi selon la place disponible, les dimensions paramétrées des produits et des emplacements, l'affectation automatique des commandes à préparer au personnel disponible...). La difficulté majeure qu'il a fallu gérer durant la crise a été de corriger vite des paramétrages en fait mal effectués avant démarrage.

Au-delà des équipes mises en place par le prestataire pour conduire le projet, le nouveau directeur (impatient de montrer l'exemple de ses capacités à mener correctement les différents projets imaginés et afin d'être plus sûr d'obtenir les budgets correspondants) décide d'aller très vite sur ce projet logistique. Le planning est ressenti comme bien trop tendu par la majorité des équipes logistique, d'autant que l'équipe projet sollicite de nombreux aménagements du logiciel auprès de l'éditeur. Il s'avère qu'un nombre important d'évolutions du progiciel a été demandé car la version achetée était en fait celle qui venait d'être réécrite par l'éditeur pour être modernisée. Certaines fonctionnalités n'étaient pas encore prêtes d'où les nombreux aménagements demandés, aménagements qui provoqueront dysfonctionnements et instabilité lors du démarrage faute d'avoir eu assez de temps pour être éprouvés.

Le projet était encadré, comme il est d'usage, par un comité de pilotage constitué du président de la société Ai, du directeur financier, du directeur des systèmes d'informations, du directeur des opérations, du chef de projet utilisateur et du responsable logistique. Ce comité de pilotage était censé identifier les dérives potentielles et les risques en fonction du témoignage de l'équipe projet, de son avancement et de ses difficultés (ce qui aurait dû permettre d'identifier à temps la crise à venir). Or, il se sut ensuite que le nouveau directeur des opérations avait donné des instructions fortes au responsable projet Ai et à son responsable logistique de taire tout problème afin de ne pas inquiéter la direction.

Le projet se déroule, une fois terminée la conception et le paramétrage du logiciel, il est décidé de réaliser des phases de test et de recette des bons fonctionnements du logiciel. Or, le planning étant serré, le nombre de cas testés et la recette sont organisés de façon à trouver des cas qui "fonctionnent bien" plutôt que de chercher à couvrir tous les cas possibles qui pourraient se présenter lors du démarrage réel. En effet, un autre objectif attendu de ces phases de tests et recette était de convaincre le personnel terrain tardivement impliqué sur le projet que le logiciel fonctionnait bien et qu'ils n'avaient aucune inquiétude à avoir.

La grande logique de ce type de logiciel de gestion des entrepôts est en fait basée sur le paramétrage : des poids et dimensions des articles, des tailles des colis types à utiliser pour préparer et expédier les commandes, la dimension de la cartographie physique des emplacements permettant de stocker en picking (emplacement bas pour le « tirage » des produits) et des emplacements réserves avec les unités de stockages paramétrés (à la pièce, au colis, à la palette). Il fallait saisir dans le système tous ces paramétrages sans se tromper. En effet, les instructions étaient maintenant données au personnel par le logiciel pour réceptionner les marchandises, les stocker, les préparer selon ces paramétrages ; Personnel logistique qui ne pouvait donc plus faire appel à ses connaissances et à son expérience pour effectuer le travail. Or il s'est avéré pour différentes raisons (erreurs de mesures, bugs dans les fonctions de copie de paramétrages, délais trop tendus et favorisant les erreurs de saisie, etc.) que bon nombre de paramétrages du système étaient erronés. C'est ce qui explique le chaos de la phase de démarrage où le logiciel demandait par exemple aux réceptionneurs d'aller ranger des marchandises reçues dans des emplacements n'existant pas physiquement, d'aller chercher des articles à des endroits dans l'entrepôt où se trouvaient en fait d'autres articles et pas ceux demandés, de mettre plus d'articles dans un carton colis que celui-ci ne pouvait en contenir....). Instructions incompréhensibles pour le personnel qui se trouvait paralysé de ne pouvoir prendre d'initiative personnelle pour remédier à la situation.

A cette situation d'un paramétrage du logiciel mal réalisé, s'est ajouté un nombre trop important de bugs issus des développements spécifiques demandés (les aménagements) insuffisamment testés, tout comme leurs correctifs trop vite réalisés après démarrage sous la pression de la crise grandissante.

Paramétrages donc trop erronés dont s'est aperçue l'équipe projet lors du démarrage. Ceux-ci portaient sur plus de 250 000 fiches en ce qui concerne les articles paramétrés dans le logiciel et plus de 30 000 emplacements en ce qui concerne la cartographie des entrepôts dans le

logiciel. Impossible de modifier cela à la main une fois le logiciel passé en production et la nouvelle organisation basculée. L'éditeur choisit alors de créer des programmes de modification automatique de ces paramétrages (modification de masse des dimensions par exemple pour toutes les tailles d'un même article…) ; Programmes correctifs eux-mêmes réalisés trop rapidement à cause de l'état de crise et qui provoqueront également d'autres dysfonctionnements, Les problèmes se cumulent de jour en jour paralysant définitivement les équipes.

Avant de démarrer le nouveau logiciel, il fallait réaliser un inventaire physique des sept bâtiments de stockage pour initialiser emplacements et quantités en stocks dans le nouveau logiciel (Picking et réserve). C'était la première grande opération à réaliser. Le premier planning projet qui prévoyait un démarrage en moins d'un an s'est contenté de voir se réaliser l'inventaire car le reste n'était pas prêt. Il était important pour le personnel, afin d'entretenir l'élan sur le projet de réaliser celui-ci pour mettre en production une première fonction du logiciel et pour leur permettre de prendre confiance dans la nouvelle technologie (les lecteurs code-à-barres par exemple). Ce premier inventaire s'est bien passé. Le démarrage du reste du projet a été repoussé une première fois de 6 mois puis une seconde fois à nouveau car tout n'était pas prêt. Ces deux reports de délais ont forcé à un démarrage réel lors de la plus mauvaise période pour l'entreprise Ai (fin d'année avant la période des expéditions de Noël et avant les soldes). En effet, un troisième report était inenvisageable.

Pour ce démarrage réel, il a alors fallu refaire un inventaire pour initialiser le système avec les bonnes quantités d'articles aux bons emplacements. L'inventaire ne devait pas durer plus de 5 jours pour ne pas pénaliser les expéditions dans ces périodes stratégiques de fêtes, les magasins attendant les marchandises réassorties.

Et c'est alors qu'une décision catastrophique a été prise par le directeur des opérations qui a exigé voyant que l'inventaire ne se ferait pas dans les temps, de cesser sur le champ les lectures codes à barre en cours le cinquième jour pour basculer l'inventaire en l'état des informations saisies dans le système et pour vite redémarrer les préparations de commandes et expédier les marchandises attendues. Le système avait donc été mal initialisé de ses stocks par emplacements, ce qui perturba les fonctionnements de la logistique durant plusieurs mois : par exemple, des marchandises étaient physiquement présentes dans des emplacements, là où le système considérait ces emplacement comme vides (car non inventoriés suite à la décision de stopper l'inventaire en cours). Résultat : le logiciel demandait d'aller stocker des

marchandises à des endroits censés être vides au regard de son paramétrage mais qui étaient pleins physiquement. Cela déroutait naturellement le personnel qui ne pouvait exécuter les instructions du logiciel et perturbait l'organisation logistique : où mettre ces marchandises ? Comment l'indiquer au système ? Malgré la bonne volonté du personnel ces dysfonctionnements, rajoutés à l'angoisse naturelle d'un changement d'outil, les déconcertaient.

D'autant que ce même personnel n'a pas pu recevoir la formation minimum attendue à ces changements d'outil, le planning étant trop tendu sur ce point également.

Personnel inquiet car mal formé, logiciel donnant des instructions inapplicables, personnel non impliqué au début du projet pour co-construire les changements à venir de leur métier, nouvelles responsabilités et nouveaux processus de fonctionnement mal justifiés... tout cela contribue à faire monter la pression au niveau du personnel et la résistance au changement commence à s'exprimer.

L'équipe projet se sent dépassée dès les premiers jours du démarrage. Heureusement la Direction des Systèmes d'Informations (DSI), qui avait senti les dérives s'accumuler petit à petit, avait commencé à entrer plus activement dans le projet et avait suggéré juste avant le démarrage de faire une opération forte et transparente de communication aux équipes logistiques des difficultés auxquelles il fallait s'attendre lors du démarrage. Le DSI suggère également à la fin de recette du logiciel de monter une équipe "sponsor" constituée d'une dizaine de personnes de la logistique pour bien leur justifier des fonctionnements choisis et qu'ils aident l'équipe projet à relayer aux équipes terrain l'intérêt du nouveau système.

Difficile exercice pour le DSI que de demander l'implication du personnel à quelques jours du démarrage alors qu'on l'avait plutôt écarté du projet depuis le début. Heureusement le DSI présent depuis plus de 10 ans dans la société avait acquis un certain degré de confiance en interne, ce qui lui a permis d'être suivi par l'équipe sponsor dans cette collaboration et implication des équipes logistique avant démarrage.

Le jour du démarrage est catastrophique, rien ou presque ne fonctionne. Il faut limiter les demandes de préparations de commandes lancées en automatique par le système tellement le désordre sur le terrain, dû aux instructions irréalisables, est grand.

L'équipe projet n'est pas assez nombreuse pour comprendre les problèmes, les résoudre et surtout aller apporter solutions et conseils sur le terrain (plus de 50 personnes et 7 bâtiments

éloignés géographiquement). La complexité de la situation est trop grande et s'amplifie chaque jour.

Le responsable logistique tout comme le reste de l'équipe projet ne maîtrise plus la situation, la pression et l'incompréhension des directions commerciales et du Président est difficilement tenable, le personnel se retourne vers lui pour comprendre et demander des explications ; la crise dure depuis bientôt une semaine. Il craque psychologiquement et se place en arrêt maladie pour se préserver. La logistique est bloquée, l'entreprise ne peut plus expédier et donc facturer ou livrer les magasins. Les services clients ne savent pas quoi dire à leurs clients qui commencent à se manifester et à s'impatienter. L'équipe projet et le DSI ne voient pas comment améliorer rapidement les choses tant la situation est complexe et les paramètres à régler nombreux, ceci malgré la mise en place d'une cellule de crise par la DSI, l'appel au secours au prestataire, une communication quotidienne sur l'évolution de la situation dans les équipes et auprès de la direction générale ....

La situation va finalement se dénouer en partie grâce à l'intervention imprévue d'un des collaborateurs de l'équipe informatique qui suggère une idée au DSI (cela fait plus deux semaines que la crise est déclarée) : remettre en place l'ancien système informatique et les anciens modes de fonctionnement. Idée simple mais qui n'avait pas été imaginée jusque-là par l'équipe projet. Celle-ci s'était effectivement persuadée, à force de communiquer aux équipes, que le retour arrière à l'ancien système une fois le nouveau démarré était impossible (stratégie de communication volontaire pour empêcher les équipes logistique d'avoir la tentation de revenir en arrière suite aux inévitables difficultés provoquées par tout changement de fonctionnement).

Cette suggestion toute simple de retour arrière allait redonner au DSI et à la cellule de crise, qui ne savaient plus trop comment avancer, un nouvel objectif cette fois-ci atteignable (le travail de retour arrière était évalué à 5 jours). Il fait alors part de cette idée au Président de la société Ai qui se voit d'abord soulagé de pouvoir bientôt expédier et facturer de nouveau.

L'équipe projet accueille aussi, mais de premier abord, la nouvelle avec chaleur.

Le Président après un court temps de réflexion et sachant qu'il a enfin une solution pour sortir de la crise, décide toutefois d'accorder un délai supplémentaire d'une semaine à l'équipe projet pour tenter de réussir ce démarrage difficile. L'équipe projet qui avait finalement pris conscience de l'échec et de l'amertume de devoir revenir en arrière après un tel travail réalisé,

accueille ce délai supplémentaire d'un très bon œil. L'équipe redouble de motivation pour redresser la situation.
Finalement la situation se redresse progressivement, certes lentement mais de façon suffisamment significative pour que soit écartée définitivement l'hypothèse d'un retour arrière. La direction et plus particulièrement le DSI (qui démultiplie les réunions d'explications collectives et individuelles) reconnait les efforts du personnel de la logistique à participer à ce redressement. L'entreprise verse les primes de productivité alors que les objectifs ne sont pas atteints (à peine 50 % des volumes attendus expédiés avec 30 intérimaires supplémentaires). L'équipe de crise prend le temps de communiquer auprès des équipes des progrès réalisés et des enjeux pour l'entreprise que de continuer à s'accrocher.
Ce redressement a aussi pu avoir lieu grâce à l'investissement du prestataire qui a reconnu de son côté une partie de ses torts. La société Ai a choisi de ne pas aller sur le champ juridique avec celui-ci, ce qui a certainement favorisé cette implication du prestataire à l'aider à sortir de cette crise. En effet, le prestataire a mobilisé son directeur technique qui est venu auditer dès le second jour du démarrage catastrophique le site logistique et les fonctionnements du logiciel. Il a également positionné à ses frais un consultant externe spécialisé sur la gestion des projets difficiles et sur les situations de ce type. Et tout cela sans surcoût au projet initial.

La gestion de crise aura finalement permis de renforcer les liens entre les services clients et la logistique et aura été l'occasion de construire de nouveaux outils de pilotage des priorités des commandes clients à servir en cas de pénurie de marchandises.
La société Ai a également pu confirmer sa notoriété et la confiance que lui accordaient ses clients car peu l'ont laissé tomber durant la crise et peu de commandes ont été annulées faute d'avoir été livrées à temps.

Le nouveau directeur des opérations a été remercié 3 mois après le démarrage de la crise.
Six mois après le démarrage, la productivité est revenue à hauteur de 80 % de la normale et reste en progression. Il est annoncé un délai d'un an minimum pour retrouver les performances précédentes.

6. Le cas C6-OP

L'interviewé est tout jeune diplômé d'un DESS en conception et modélisation de processus mécaniques. Il est passionné par le domaine de la mesure optique mais également par tout ce qui concerne la paléontologie et l'archéologie. Il décide de démarrer sa carrière professionnelle en créant son entreprise. Le mixte de ses deux passions ont été à l'origine de la stratégie de l'entreprise créée. Effectivement, faire des mesures d'empreintes à partir de caméras numériques et via programmes informatiques permet de ne pas avoir à manipuler les objets anciens et évite ainsi de les détériorer. La stratégie de l'entreprise qu'il veut créer porte autour du développement et de la commercialisation d'un logiciel de reconnaissance et d'analyse de formes par capture vidéo. Un des premiers dérivés possibles de ces solutions se situe dans les activités de contrôles qualité pour identifier des défauts sur les produits en fin de chaîne de production (dans l'alimentaire cela pouvait être le contrôle de la bonne répartition des aliments sur une pizza par exemple).

Le jeune entrepreneur contacte le laboratoire de recherche chez qui il avait fait ses travaux de DESS et dans lequel il connaissait l'existence de solutions informatiques portant sur la vision numérique. L'université le met en relation avec l'antenne de valorisation de la recherche auprès des entreprises. L'entrepreneur réalise un dossier de soumission de son idée à destination de la cellule innovation mais également à destination de l'incubateur régional.

L'entrepreneur n'osant pas se lancer seul dans l'aventure entrepreneuriale arrive à convaincre l'un de ses amis étudiant de le suivre, tout au moins pour démarrer. A deux, ils montent le Business plan. Celui-ci sert de base à un dossier présenté à l'organisme de financement des PME OSEO. Le projet est jugé suffisamment innovant et est accepté, l'entrepreneur obtient la promesse d'un premier prêt important à taux zéro.

Le laboratoire avait déjà réalisé de nombreux travaux et disposait d'un logiciel de reconnaissance de formes par vision caméra presque terminé et qui pouvait servir de première version « béta » pour la société en création. Le laboratoire attendait cependant la création officielle de l'entreprise pour montrer le produit à l'entrepreneur.

Le logiciel existe bien et correspond aux besoins énoncés, sauf qu'il s'agit d'un programme de laboratoire (donc loin d'être assez testé et finalisé pour pouvoir être commercialisé).

L'entrepreneur exprime ce constat au laboratoire et demande autorisation de pouvoir reprendre le logiciel à sa charge pour apporter les modifications nécessaires afin de le fiabiliser. Ce n'est pas dans la culture des laboratoires que de voir leur réalisation jugée (ici négativement) par d'autres que des chercheurs. Le laboratoire prend la mouche de cette proposition.

Début 2006, l'entrepreneur décide de redévelopper lui-même son logiciel. L'incubateur semble moins généreux qu'après les premiers contacts et met à disposition de l'entreprise un tout petit local de 15 m2 et un seul ordinateur. Le créateur trouve deux stagiaires pour réaliser les développements informatiques. Il fait la conception la nuit et encadre les stagiaires qui eux développent le jour. Au bout de 4 mois de travail acharné, les équipes sortent un premier prototype. Une première version du logiciel est commercialisable. L'entrepreneur en organise une démonstration à l'université et au laboratoire de recherche.

Une semaine après cette présentation l'entrepreneur reçoit une lettre recommandée de la part du laboratoire qui l'accuse d'avoir copié leur logiciel sans en avoir obtenu les droits.

Ils menacent d'un procès et font intervenir la cellule de protection juridique de Paris. L'entrepreneur prend alors un avocat qui met en évidence les diverses agressions injustifiées selon lui que subit son client. A son tour il menace d'attaquer le laboratoire. Celui-ci peu habitué à ce type de démarche prend peur et arrête le bras de fer. L'université rompt cependant tout contact avec la société C6-Op, l'incubateur le laisse également tomber car il ne croit plus au projet suite à ce conflit d'intérêts.

Il faut finaliser la solution, l'entrepreneur est obligé de laisser les locaux de l'incubateur et installe ses bureaux chez lui. Il ne fait que travailler pour faire aboutir son projet.

La première version du logiciel est disponible et grâce à cela, l'entrepreneur qui a besoin de fonds pour créer la société, lancer la commercialisation, pour se payer un salaire et recruter, va voir les banques et autres organismes de financement comme la région.

La société est créé en 2007 après avoir récolté 340 K€ de subventions. La solution est innovante et séduit à chaque fois qu'elle est présentée. Le capital est de 75 K€, l'entrepreneur en détient 51% ses amis et la famille en possèdent le reste.

L'idée est de commercialiser l'offre en utilisant le média Internet. Il fait appel à un prestataire régional pour développer les outils de communication Web mais celui-ci livre malheureusement l'application avec un gros retard. L'activité commerciale ne peut démarrer telle que prévue initialement. Parallèlement le business plan prévoyait de premiers contrats avec certaines entreprises identifiées comme clairement intéressées par la solution proposée. Les concrétisations attendues se font attendre et les prévisions ne se réalisent pas du tout.

Ces deux évènements, conjugués aux dépenses et investissements réalisés, s'ajoutant à cela cinq personnes recrutées à la création, font que les dépenses sont de l'ordre de 30 K€ par mois. Si aucun contrat ne se signe, l'entreprise disparaît dans un an, le temps de dépenser les financements obtenus.

Pour limiter les dégâts, l'entrepreneur continue la chasse aux subventions. Cela fait tenir la structure jusqu'à début 2008 mais la trésorerie se tend de plus en plus.

Les beaux partenariats commerciaux promis par les partenaires régionaux lors des présentations de l'offre innovante ne voient pas le jour. Un contrat important sur appel d'offres avec une société régionale de fabrication de produits alimentaires surgelés sera bien signé mais avec 6 mois de retard (et ce sera trop tard). De même un appel d'offre régional est perdu, contre toute attente, face à une société parisienne.

Le doute s'installe progressivement dans la tête du dirigeant. Les revenus ne sont pas à la hauteur des attentes et surtout des dépenses.

Il faut licencier 5 personnes sur les 8 salariés et le créateur doit, en plus, geler son salaire.

La grosse affaire de surgelé est enfin signée mais le personnel n'est plus là pour adapter et installer la solution. Les dettes se sont accumulées à hauteur de 50 K€. Les banques sautent alors sur ce contrat pour se rembourser de manière prioritaire.

L'entrepreneur doit refaire un tour de table pour obtenir de nouveaux apports financiers. Mais personne ne se présente. Il faut placer l'entreprise en redressement judiciaire le temps de trouver de nouveaux investisseurs.

Le créateur travaille jour et nuit pour essayer d'honorer les quelques contrats signés. Il est à la limite de la rupture.

Il trouve alors 2 financeurs prêts à racheter l'entreprise. Ceux-ci lui donnent confiance. Ils lui promettent de lui revendre ultérieurement la société une fois celle-ci redressée. D'ici là, il lui propose de le recruter en tant que salarié.

En janvier 2009 il met la société en liquidation judiciaire comme convenu pour permettre aux deux investisseurs de racheter l'entreprise à moindre coût (sans la majeure partie des dettes).

Dans la négociation de reprise et redémarrage après liquidation, le fondateur avait négocié avec les deux investisseurs de recruter un commercial, un concepteur et un développeur informatique pour le produit. Mais après la reprise, les investisseurs ne lui accordent que le recrutement du développeur informatique. De même, les locaux promis ne sont pas ceux trouvés finalement et n'ont vraiment rien d'accueillant. Et en tout et pour tout, les investisseurs n'acceptent d'injecter que 30 000 € pour ce redémarrage.

Le fondateur se trouve devoir continuer l'activité sans les moyens imaginés, les investisseurs ne consacrent pas de temps à échanger avec le dirigeant sur la stratégie. Ils semblent peu intéressés et prennent des rendez-vous à l'improviste du jour au lendemain pour finalement faire les réunions tard le soir vers 21 h alors que le dirigeant fondateur avait prévu de rentrer chez lui. La relation se dégrade petit à petit entre le fondateur et ses investisseurs. Le fondateur n'a plus goût à l'aventure entrepreneuriale et il se contente maintenant de sa position de salarié sans plus de motivation et juste afin de préserver son salaire en fin de mois.

Il tiendra jusqu'en 2012 comme cela grâce à quelques affaires signées parce qu'il les avait initialisées les années d'avant. Les résultats sont à l'équilibre mais les projets prennent du retard. Les investisseurs placent effectivement, pour remplacer le personnel parti, des partenaires prestataires de services issus de leurs réseaux relationnels régionaux mais qui n'ont pas les compétences attendues sur les projets.

Puis se présente une grosse opportunité commerciale via une importante entreprise qui propose aux investisseurs de racheter, non pas la société, mais la solution logicielle et les droits de propriétés intellectuelles associés. Ceux-ci acceptent l'offre pour solder définitivement les dettes restantes de la société à hauteur de 50 K€. Le fondateur devenu dirigeant salarié réalise le transfert de compétences tel que demandé par les investisseurs.

Puis il est licencié le 21 avril 2012.

7. Le cas C7-QU

L'interviewé S.T. a travaillé 10 ans pour l'un des leaders mondiaux de l'industrie de marquage laser. Il avait la responsabilité commerciale de la France. Il décide de créer son entreprise lorsque son employeur prend la décision de le licencier.

S.T., après une double formation de physicien puis plus tard d'école de commerce en management, est salarié de la filiale française (constitué d'une trentaine de personnes) d'un groupe américain, fabriquant de laser. Il travaille pour la division marquage industriel sur verre.

Le marché français dont a la charge S.T. est le marché du luxe qui utilise des contenants à base de verre. L'offre commercialisée est constituée de machines qui permettent de graver, par technologie laser, des numéros de séries sur les contenants pour éviter la contrefaçon et faciliter la traçabilité des produits. Les principaux secteurs d'activité couverts par ces solutions sont la parfumerie et les spiritueux type Champagne ou Cognac. Un soir S.T. apprend par téléphone d'un collègue, que la société mère a vendu la filiale française de marquage laser des Packaging à une société Anglaise dont la notoriété sur ce marché était à l'époque assez faible. Cela n'intéresse pas S.T. de continuer dans ce contexte-là. Les américains n'ayant pas respecté les procédures légales en France concernant les exigences d'information des salariés pour ce type de changement, S.T. a ici un moyen de pression important pour se permettre de démissionner tout en obtenant de la part des américains une confortable prime de départ. S.T informe son nouvel employeur de cette décision dès le premier contact. Les américains acceptent sa proposition sans discuter.

Il choisit alors de se lancer dans la création d'entreprise sur une activité de conseil en intégration de systèmes de marquage laser pour processus de production. Il enregistre la société sur la région de Tours. Celle-ci propose effectivement des aides intéressantes en cas de création d'entreprise (zones de revitalisation) et l'endroit est proche de son partenaire intégrateur (une PME d'une vingtaine de collaborateurs) avec qui il travaillait ses projets d'intégration. La société est créée fin des années 2000. La stratégie est définie principalement autour du conseil d'intégration de ces systèmes laser et de l'installation et du suivi des bons fonctionnements de ceux-ci sur les chaînes de production industrielle.

La société peut s'autofinancer grâce à l'indemnité de "licenciement" versée, indemnité qui permet de couvrir les frais de véhicules, de locaux, et les premiers mois de salaires d'une secrétaire à mi-temps. Le capital est réparti sur 3 personnes à hauteur de 15% pour son partenaire intégrateur de Tours et 5% pour les autres.je ne comprends pas, et le reste pour le fondateur. L'entrepreneur ne se verse pas de salaire au début, il est payé par les Assedic.

Le fondateur se fixe deux priorités : faire connaître la nouvelle société C7-Qu, ce qu'il fait en participant à de nombreux salons, et trouver un nouveau fournisseur de système de marquage laser. En effet, et c'est le premier coup dur qui freine le démarrage prévu, le nouveau fournisseur qui semblait d'accord pour lui commercialiser les systèmes qu'il avait l'habitude de vendre précédemment ne donne finalement pas de suite positive. Au final. S.T. signe un accord de distribution avec un industriel Européen connu précédemment.

Second coup dur, S.T qui avait prévu de continuer à travailler avec son ancien portefeuille clients (qui n'intéressait pas en fait le repreneur car trop éloigné de ses marchés stratégiques prioritaires), perd un appel d'offres attendu de 150 000 euros face à son principal concurrent. Les dépenses sont là en communication, en tests de solution avant validation de commande avec certains clients et les signatures ne sont font pas. Les revenus ne sont pas assurés et la société doit puiser dans le financement initial.

La société perd un premier actionnaire dont les 5% de parts s’avèreront difficiles à récupérer. S.T. arrive en fin de droits auprès des Assedic. Il démarre l'année 2002 dans de très préoccupantes conditions malgré une première signature obtenue en 2001.

La société réussit toutefois à prendre son envol entre 2002 et 2004 avec de prestigieux clients du marché du luxe, les principaux leaders du marché de la parfumerie. L'entreprise approxime le million d"Euros de CA et réalise une marge nette de 7%.

Le dirigeant étant seul dans la société, il passe la majorité de son temps à gérer les relations d'affaires sur ces contrats signés et en délaisse la diversification sur d'autres marchés où la technologie peut être réutilisée. Ce qu'il fera un peu plus tard en attaquant le marché des spiritueux.

L'absence de nouvelles affaires et les impayés de certains clients font régresser le chiffre d'affaires et la société enregistre fin 2005 une perte avec une marge nette de -6%. Cet incident de paiement est immédiatement pris en compte et l'entrepreneur décide de conserver

systématiquement une avance de trésorerie de 200 K€ par an pour couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement annuels.

Après une première diversification vers le marché des champagnes et des cognacs (toujours en marquage laser pour lutter contre la contrefaçon), une seconde diversification est faite auprès d'un grand groupe pharmaceutique. Le procédé laser est utilisé pour garantir dans le processus de packaging industriel des produits médicamenteux, que l'on utilise bien le bon emballage avec le bon produit (par lecture laser automatique sur les chaînes de production). L'application fonctionne bien et permet à C7-Qu de vendre la solution complète : consulting de définition des solutions techniques, les lasers industriels, la mise en place, les tests et la maintenance.

Puis un incident marque à nouveau l'arrêt de la progression du chiffre d'affaires et génère un résultat financier à nouveau négatif fin 2007. Une vente d'une nouvelle génération de machine de marquage laser réalisée chez un client utilisant déjà du matériel commercialisé par l'entreprise C7-Qu se révèle instable et non fiable. Le fournisseur ne trouvant pas les raisons des dysfonctionnements arrête la commercialisation. Le client ne paiera pas les prestations à C7-Qu. et partira à la concurrence.

Cet évènement sert de leçon à l'entrepreneur qui décide de ne plus être pionnier sur de nouvelles solutions techniques et de ne plus commercialiser à l'avenir que des solutions suffisamment éprouvées, quitte à perdre des affaires face à la concurrence.

L'année suivante 2008 sera celle de la diversification des marchés géographiques pour C7-Qu. Les sociétés françaises du luxe ayant connu un fort développement à l'international avec l'installation d'équipements industriels à l'étranger, la société C7-Qu est amenée à suivre ce développement en équipant les usines nouvelles de ses clients. L'entreprise signe également un contrat important avec un second groupe pharmaceutique mondial ce qui positionne sur le marché français C7-Qu comme numéro 1 de la vente de solutions marquage laser pour le Packaging.

Fin 2008 l'entreprise retrouve un Chiffre d'affaires proche du million avec une marge nette de près de 7%.

L'année 2009 accapare le dirigeant sur le suivi de la mise en place de toutes les affaires signées les années précédentes. Il n'a à nouveau plus le temps de réaliser de la prospection pour continuer sa diversification.

Heureusement une niche travaillée quelques mois plus tôt se transforme soudainement en demandes client. L'offre concerne ici les principaux groupes de verrerie. Il consiste à marquer les contenants (flacons ou bouteilles) dès l'amont du processus pour rajouter une étape de dans la chaîne de la traçabilité. L'affaire se conclut avec l'un des plus grands verriers d'Europe qui possède des usines en Italie, Hollande, Estonie... L'entreprise franchit à nouveau un pallier en 2010, le chiffre d'affaire atteint la barre des 1,7 M€ avec un résultat net de 7%.

Alors que les projets signés les années précédentes amènent des revenus récurrents avec les contrats de maintenance/évolution signés, ce qui devait garantir la pérennité de l'entreprise, rien ne laissait supposer que celle-ci pourrait soudainement se sentir en danger cette année 2011. Deux éléments marquants cumulés ont effectivement retourné la situation.

La première est une proposition de rachat de la société de son partenaire sur Tours par le fournisseur principal de C7-Qu des matériels lasers. Celui-ci voulait accélérer son développement en France en créant une filiale intégrant son partenaire. De par le lien étroit des business croisés entre C7-Qu et son partenaire, S.T. arrive à se convaincre puis à convaincre les acheteurs de l'intérêt de racheter également C7-Qu. Les premières évaluations financières faites s'avèrent très tentantes pour les deux dirigeants. Durant ce temps et à cause des multiples discussions et négociations, S.T. en néglige le développement commercial de C7-Qu. A tel point qu'il n'enregistre aucune commande pendant 9 mois d'affilée. Le doute commence à s'installer dans l'esprit du fondateur et le cercle vicieux démarre. L'absence de signature renforce son sentiment croissant depuis quelques temps de ne pas avoir la structure suffisante pour contrer la montée en puissance de la concurrence sur son marché. D'où cette acceptation du fait qu'il est peut-être temps de vendre l'affaire tant qu'elle est en bonne santé. Il consacre donc encore plus de temps à cette négociation ....

Finalement aucun accord n'est trouvé, le fournisseur ayant (après études détaillées des forces et faiblesses des deux structures françaises) conclu qu'elles n'apporteraient pas l'accélération attendue de son développement en France sans investissements importants préalables en matière d'innovation, de management, de gestion… Il s'agissait effectivement de deux petites PME non encore structurées.

Heureusement, cette période de doute est vite stoppée et les affaires redémarrent grâce à la signature d'un important contrat dans la Verrerie qui contribuera au redressement de la situation financière, ce secteur pesant près de 50 % du chiffre d'affaires en 2012. Si le secteur initial de l'industrie de la parfumerie de luxe continue à connaître une légère baisse depuis quelques années, celui de la pharmacie quant à lui, redémarre bien. Les perspectives de chiffre d'affaires attendues sur 2013 sont à nouveau réconfortantes et devraient atteindre 1,5 M€.

8. Programme htlm de la méthode de Pelz

Figure 50 : Annexe 7, Programme HTML/Javascript de la méthode de Pelz

```
<html>
<head>
<script>
var T = 8;
var J = 17;
E=new Array(2);
for (i=1;i<T+1;i++)
{E[i]=new Array(17)
}
E[1][1]=2;E[1][2]=2;E[1][3]=1;E[1][4]=0;E[1][5]=0;E[1][6]=1;E[1][7]=0;E[1][8]=0;E[1][9]=1;E[1][10]=0;E[1][11]=1;E[1][12]
=0;E[1][13]=2;E[1][14]=0;E[1][15]=0;E[1][16]=0;E[1][17]=1;
E[2][1]=0;E[2][2]=0;E[2][3]=0;E[2][4]=0;E[2][5]=0;E[2][6]=1;E[2][7]=0;E[2][8]=1;E[2][9]=0;E[2][10]=0;E[2][11]=0;E[2][12]
=0;E[2][13]=0;E[2][14]=0;E[2][15]=0;E[2][16]=1;E[2][17]=0;
E[3][1]=1;E[3][2]=0;E[3][3]=2;E[3][4]=4;E[3][5]=1;E[3][6]=0;E[3][7]=0;E[3][8]=0;E[3][9]=0;E[3][10]=0;E[3][11]=1;E[3][12]
=0;E[3][13]=0;E[3][14]=0;E[3][15]=0;E[3][16]=0;E[3][17]=0;
E[4][1]=0;E[4][2]=1;E[4][3]=3;E[4][4]=0;E[4][5]=0;E[4][6]=0;E[4][7]=0;E[4][8]=0;E[4][9]=0;E[4][10]=2;E[4][11]=1;E[4][12]
=1;E[4][13]=3;E[4][14]=0;E[4][15]=0;E[4][16]=0;E[4][17]=0;
E[5][1]=0;E[5][2]=1;E[5][3]=0;E[5][4]=0;E[5][5]=2;E[5][6]=1;E[5][7]=1;E[5][8]=1;E[5][9]=0;E[5][10]=0;E[5][11]=0;E[5][12]
=1;E[5][13]=0;E[5][14]=0;E[5][15]=0;E[5][16]=0;E[5][17]=0;
E[6][1]=0;E[6][2]=0;E[6][3]=1;E[6][4]=1;E[6][5]=1;E[6][6]=1;E[6][7]=0;E[6][8]=0;E[6][9]=0;E[6][10]=1;E[6][11]=0;E[6][12]
=0;E[6][13]=1;E[6][14]=2;E[6][15]=1;E[6][16]=1;E[6][17]=0;
E[7][1]=1;E[7][2]=1;E[7][3]=0;E[7][4]=1;E[7][5]=0;E[7][6]=0;E[7][7]=1;E[7][8]=0;E[7][9]=0;E[7][10]=1;E[7][11]=0;E[7][12]
=0;E[7][13]=1;E[7][14]=0;E[7][15]=0;E[7][16]=0;E[7][17]=0;
E[8][1]=1;E[8][2]=0;E[8][3]=0;E[8][4]=0;E[8][5]=0;E[8][6]=1;E[8][7]=1;E[8][8]=0;E[8][9]=1;E[8][10]=0;E[8][11]=0;E[8][12]
=0;E[8][13]=0;E[8][14]=0;E[8][15]=0;E[8][16]=1;E[8][17]=1;


	function onButtonClick()
	{

	for(var j = 1 ; j <= J ; j++)
		{
			for(var i = 1 ; i <= J ; i++)
			{
				if (i == j) {
					var newCaseId = "tab2_" + i + "x" + j;
					document.getElementById(newCaseId).value = 'X';
				}
				else {

						var compteur = 0;
						for (var t = 1 ; t <= T ; t++)
						{
							for (var k = t ; k <= T-1 ; k++)
							{
								compteur = compteur + (E[t][j]*E[k+1][i]);

							}
						}
						var newCaseId = "tab2_" + i + "x" + j;
						document.getElementById(newCaseId).value = compteur;

				}
			}
		}


	for(var j = 1 ; j <= J ; j++)
		{
			for(var i = 1 ; i <= J ; i++)
			{
				if (i == j) {
					var newCaseId3 = "tab3_" + i + "x" + j;
					document.getElementById(newCaseId3).value = 'x';
				}
				else {
```

```
                                                    var newCaseIdij = "tab2_" + i + "x" + j;
                                                    var newCaseIdji = "tab2_" + j + "x" + i;
                                                    var caseValij = document.getElementById(newCaseIdij);
                                                    var caseValji = document.getElementById(newCaseIdji);
                                                    var valeurij = parseInt(caseValij.value);
                                                    var valeurji = parseInt(caseValji.value);
                                                    var gamma = (valeurij-valeurji)/(valeurij+valeurji);
                                                    var newCaseId3 = "tab3_" + i + "x" + j;
                                                    document.getElementById(newCaseId3).value = gamma;

                                            }
                                    }
                            }

        }
</script>
</head>

<body>
<form>

<input type="button" value="valider" onClick="onButtonClick();"/>
</form>

<form>
<table border="1">
        <tr>
                <td><input id="tab2_1x1" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x2" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x3" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x4" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x5" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x6" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x7" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x8" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x9" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x10" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x11" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x12" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x13" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x14" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x15" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x16" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_1x17" type="text" readonly="true"/></td>
        </tr>
<tr>
                <td><input id="tab2_2x1" type="text" readonly="true"/></td>
                <td><input id="tab2_2x2" type="text" readonly="true"/></td>
……..
```

9. *Matrices de codage*

Tableau 40 : Codage C2-FO

Tache Gantt	Récit
Incendie	« Le 11 janvier dernier, à 18h10, un incendie soudain et important s'est déclaré dans la salle des deux installations de puissance électrique de l'atelier de fusion de la fonderie où je travaille. Malgré l'intervention, quatre minutes après la mise en marche du système d'alarme, des premiers employés du service d'entretien, puis celle des premiers pompiers, onze minutes plus tard, l'incendie s'est propagé avec fulgurance dans cette salle confinée sous les trois fours de fusion, contenant chacun quarante-deux tonnes de fonte à 1500°C. Deux cents pompiers de toute la région sont accourus en renfort sans pouvoir intervenir avant que nous ayons vidé les trois fours et avant que suffisamment de produits anti-feu n'ait pu être acheminés sur place. Ces deux actions ont duré six heures pendant lesquelles la température dans la salle a atteint plus de 1000°C. A deux heures du matin, les flammes ont été noyées sous des centaines de litres de poudre. Le lendemain, quand enfin nous avons pu entrer dans la salle, nous avons constaté, comme nous le soupçonnions, qu'il ne restait pratiquement rien…Dans la hiérarchie des catastrophes que peut subir une usine de ce type, il y a l'accident mortel, l'accident environnemental puis, l'incendie. Quatre cent cinquante personnes y sont employées. Or sans fusion, pas de métal, sans métal, pas de production. Des installations de ce type sont très rares. L'usine ayant vingt ans, les procédés choisis par ses constructeurs étant très spécifiques _ c'est-à-dire uniques au monde _, il n'existe pas de pièce de rechange. Il faut tout reconstruire, pièce à pièce. Les premières estimations du temps de reconstruction vont alors de deux à six mois… »
Manque-Attention	« Ce soir-là, nous sommes une petite trentaine à observer ce désastre. A dix-huit heures trente, on m'a bien prévenu d'un départ d'incendie. Or, si ce n'est pas un fait courant, le secteur d'activité qu'est la fonderie est souvent l'objet d'incidents spectaculaires mais finalement bien contenus. A vrai dire, je n'ai pas compris la gravité de la situation. Soit parce que le directeur, qui m'en a averti, ne m'a pas semblé particulièrement affolé _ laissant entendre que l'on attendait encore l'évolution de l'incendie avant d'ordonner le vidage des fours_ soit parce que j'étais trop absorbé par mon travail en cours pour correctement en percevoir les conséquences possibles. Je suis rentré normalement à la maison.
Prise-conscience	Il a fallu deux heures avant que l'idée traverse enfin correctement mon esprit et que je retourne prestement à l'usine.
Hagard	Là, l'atmosphère y est surréaliste. Nous sommes donc trente, plus les deux cents pompiers qui s'affairent autour de nous, à voir cette installation brûler, totalement impuissants. Nous regardons, hagards, se consumer les innombrables heures de travail que nous avons fournies depuis quelques années. C'est notre usine…et c'est totalement stupide.
Mobilisation-ouvrier	Pour sauver les fours de fusion, il a fallu cependant demander aux opérateurs de cet atelier de les vider. Munis de masques à oxygène, sous une épaisse couche de fumée, ils y travaillent pendant trois heures. Nous nous en rendrons compte plus tard, cette opération est alors extrêmement dangereuse. On ne manipule pas du métal à 1500°C sans risque, surtout quand un incendie fait rage à quelques pas. Aucun n'a pourtant hésité, aucun de nous n'aurait d'ailleurs fait autrement Paradoxalement, les actions les plus dangereuses nous semblent évidentes et les actions secondaires complexes.
Choc	C'est un choc et il est difficile d'y faire immédiatement face. C'est un désastre et cependant, nous ne parvenons pas à en mesurer les conséquences à ce moment-là. Nous sommes hagards, knock-down. » Cette première phase est terrible. Jamais nous n'avions pensé qu'elle pourrait se produire tant les installations de prévention et de parade avaient été étudiées, analysées et vérifiées.
Appel-groupe	Nous mettons ainsi quatre heures avant de prendre la décision d'appeler la direction du groupe auquel nous appartenons.

DC-surpris	Pour ma part, j'ai mis plus de deux heures avant de comprendre la gravité de la situation. Je n'ai jamais été confronté à un feu, tout du moins pas de cette ampleur et je n'en ressentais jusqu'alors pas concrètement les conséquences. Deux mois plus tard, je ne comprends et je n'accepte toujours pas ma réaction.
Décison-DG	Le directeur de l'usine, JMG, a mis trois heures avant de prendre la décision de faire vider les fours. Il escomptait que le feu soit circonscrit afin de pouvoir récupérer le métal dans les fours. Il a fait prendre des risques à ses opérateurs, à son usine également, n'estimant pas l'ampleur du brasier. En effet, l'armoire électrique de commande du basculement des fours, permettant leur vidage était située à l'intérieur de la salle en feu. C'est un miracle qu'elle ait fonctionné pendant tout ce temps…Devait-il interdire à ses opérateurs d'intervenir du fait du danger, condamnant ainsi les trois fours et sans doute l'usine définitivement ? Que ce serait-il passé si un accident s'était produit alors que les opérateurs intervenaient ? (L'accident aurait alors inévitablement été très grave, voir vraisemblablement mortel). En fait, à aucun moment il n'a usé de son pouvoir légitime. Ni dans un sens, ni dans l'autre car les opérateurs, qui pour certains travaillent depuis vingt ans dans cette fonderie et y sont viscéralement attachés, n'ont pas répondu à un ordre. En fait l'ordre aurait été de leur refuser de vider les fours et prendre ces risques et non l'inverse. Le pouvait-il ? Il a donc préféré ne pas prendre de décision afin que d'autres les prennent de façon autonome. La chance lui a finalement souri car on ne mesure et on ne retient jamais les conséquences des situations hypothétiques. On ne retient jamais que les faits. Il n'y a pas eu de blessé et les fours ont été sauvés…Pour autant, à ce moment, le 12 janvier à minuit, il n'y a pas de leader légitimé dans cette usine.
Communication	« Le réveil est particulièrement douloureux. Face à cette catastrophe, les premières actions sont essentiellement tournées vers la communication. Il faut avertir toutes les personnes et toutes les organisations concernées. Les opérateurs, tout d'abord, à qui il va falloir annoncer l'impossibilité de reprendre le travail, le groupe, qui va inévitablement être mis à contribution, les fournisseurs, qui vont pâtir également de cette situation, les pouvoirs locaux que nous devons absolument impliquer, les journalistes qui tentent coûte que coûte d'accéder dans l'usine et enfin, …notre client unique, pour qui les conséquences pourraient être catastrophiques. Dans cette phase cruciale, il ne faut oublier personne, sans quoi les ressentiments pourraient être durs à gérer.
Gestion-de-crise	Le premier point est donc d'inventorier. C'est mon travail. Je fais le tour des services, j'interroge, je liste. Une réunion est programmée spontanément dès le milieu de la matinée. Il faut construire notre message, sans le différencier en fonction des auditeurs car cela serait trop complexe à gérer. Pour la première fois en quatre ans, je vois le directeur général, JMG, utiliser le tableau sur lequel j'ai aligné un inventaire. Lui qui a habituellement tant de mal à structurer ses interventions, préférant animer ses réunions au fil de l'eau, s'accroche à cette liste à peine exhaustive. Et immédiatement, il prend son rôle, sa position. L'assemblée est nombreuse, très abattue. A chaque ligne, il nomme un responsable. C'est un fait évident mais qui est paradoxalement rarement suivi dans cette usine. En fait, il semble serein, relativement détaché et le message passe. En quelques heures, JMG a complètement changé de rôle. Comment l'expliquer ? Il a transformé son incapacité de décision de la nuit précédente en un rôle de leader reconnu. La situation l'y oblige car suite à un tel désastre, les gens attendent et admettent spontanément un « guide ». Sa légitime autorité l'y conduit. Son détachement, si terrible quelques heures auparavant, le sert désormais. Il lui permet de ne pas dégager de stress apparent et générer une confiance indispensable à son équipe. De même, sa vision est simple et claire, car l'objectif est évident : il faut sauver l'usine. Lui, dont l'imagination du futur est habituellement si décousue, fait partager aisément cette vision immédiate. Dans cette distribution des rôles, il n'y a évidemment pas de surprise. Ce n'est pas le moment adéquat. Il faut faire confiance aux personnes en place et s'assurer de la force de l'équipe qui s'engagera. Le responsable technique prend à sa charge le projet de reconstruction des installations, la responsable des ressources humaines prend la gestion de la communication interne, de par ma fonction, je prends en charge la partie client et enfin, le directeur se garde la communication extérieure.

Officialisation-crise	Nous serons solidement épaulés par le P.D.G. qui, prévenu dans la nuit, arrive le matin même sur le site. Il est également manager client de la zone France pour notre groupe industriel et de fait, il a la responsabilité de notre client unique. Ce dernier n'est toujours pas prévenu et c'est au D.G. de lui annoncer. Lorsqu'il prend le téléphone, sa main tremble, il hésite. Ce sera la première et la dernière fois de cette crise où je le verrai douter.
Gestion-crise	Cette fois, la gestion de crise est lancée.
Prise-conscience	Paradoxalement, à cette première matinée intense, succède une période d'abattement pour moi. L'appel au client m'a fait prendre conscience des conséquences potentiellement terribles pour la société. Je peux même douter de sa pérennité tant le désastre est immense. Au-delà de trois semaines d'arrêt, nous bloquerons la moitié des fabrications de moteurs de notre client, puis la moitié de leur production de véhicules, puis celles de leurs fournisseurs…Cette réaction en chaîne peut entraîner plus de cent mille personnes au chômage technique dans tout le pays ! Et nous imaginons mal un redémarrage avant deux mois…J'ai du mal à faire abstraction de ces conséquences et je ne parviens pas à cacher mon inquiétude. Il me faut pourtant utiliser au maximum les capacités d'une équipe qui, elle aussi, est sous le choc. Je dois malgré tout les mettre en confiance et durant les deux jours suivants, je n'y parviens pas. »
Compréhension-client	« Les projets qui me sont confiés sont donc simples. Il faut absolument trouver des solutions de fabrications extérieures de façon à pénaliser le moins possible notre client. Or 80% des nos produits constituent l'unique source de fabrication de ces produits en Europe pour notre client. Un projet de développement d'un tel produit sur un nouveau processus de fabrication prend généralement six mois. J'ai trois semaines pour y remédier… L'un des rares avantages d'un incendie, c'est qu'il génère une grande compréhension ou bienveillance de par son aspect fatal. Les intervenants de notre client sont dans cet état d'esprit. D'autant plus qu'ils sont totalement impliqués par ses conséquences. Ce client est une société internationale, très structurée. De fait, s'ils ne manqueront pas d'appliquer une forte pression tout au long de ce projet, elle sera positive si nous démontrons notre volonté et notre savoir-faire.
Elaboration-solution	La réflexion sur les solutions possibles est donc commune. Elle débouche sur quatre options : La première consiste à relancer une fabrication abandonnée quatre ans plus tôt. Les outillages permettant de fabriquer ces produits ne sont pas à jour. L'usine apte à produire est une unité de notre groupe située en Italie. La seconde concerne également une usine du groupe située au Portugal. L'idée consiste à adapter un de nos outillages sur des installations totalement différentes des nôtres. Ce type d'essai n'a jamais été réalisé autrement que sous la forme de prototypes et nous ne savons absolument pas si elle est viable. La troisième option est toujours une unité de notre groupe. Elle est cependant située au Brésil. A l'exception de quelques modifications mineures, les produits doivent simplement être acheminés Outre Atlantique… Or il s'agit de pièce en fonte ! La dernière, quant à elle, est une idée de notre client. Elle consiste à adapter un de nos outillages sur un processus de fabrication semblable au notre, situé en Espagne, chez un de nos concurrents. C'est un projet hautement délicat car politiquement dangereux pour notre société. Néanmoins, nous n'avons pas d'autre choix que de la prendre en compte et de montrer une entière et franche collaboration.

Plan-action	Après deux jours difficiles, je me lance à corps perdu dans ce projet. C'est clairement une forme d'exutoire. Je choisis et regroupe toutes les personnes pouvant y contribuer et je distribue à mon tour les rôles. Je ne cherche à cacher ni la difficulté, ni les risques. Les gens sont attentifs et constructifs. La peur est passée, la cible est claire. Je nomme trois correspondants qui resteront sur place. L'un administratif, l'autre technique, le dernier logistique. Je présente un planning simple, des actions précises. Je ne pourrais tout contrôler. Je l'explique également, mettant chacun dans une position d'agir de façon autonome. Je leur demande à tous de faire preuve de deux modes de fonctionnement opposés : d'une part, d'une ouverture d'esprit suffisante pour s'adapter à des situations totalement inusuelles et d'une autre, de respecter avec une rigueur encore plus importante que d'habitude les règles qualité courantes. Là encore, le message semble parfaitement passer. Par contre, je n'évoque pas une seule seconde le traitement auquel ils risquent d'être soumis. Les heures de travail et les déplacements vont être aléatoires et non comptés. Ai-je tort ? Certains seront tout de suite sollicités et d'autres uniquement après quelques jours. Je n'ai pas le temps de prendre en charge les personnes qui n'ont pas de tâche encore assignée. Je sais que ces derniers cogitent, s'inquiètent. Je n'ai intérêt à ne laisser personne en route tout au long des semaines à venir cependant.
Communication-de crise	Les dix jours suivants sont intenses. Le téléphone ne cesse de sonner. Les questions, les requêtes, les demandes de précisions sont continuelles et pesantes de la part des clients ou des usines que nous sollicitons. Mais nous sommes consciencieux et nous ne laissons rien transparaître. JMG est totalement absorbé par la communication interne et externe. Il remplit cette tâche avec toujours beaucoup de sérénité et d'application. Il confirme sa position prise lors de la première matinée. Il est attentif à ses chefs de projet et prend le temps nécessaire aux multiples retours d'informations.
Sagesse-PDG	JM passe énormément de temps à écouter, analyser, reformuler les différentes hypothèses en cours et à venir. Par ce biais et par sa sérénité, il clarifie nos idées et nous met en confiance. » Le PDG, JM, a parfaitement préparé le terrain. Il a contacté chacun des dirigeants d'usine ainsi que les directeurs achats de notre client afin d'expliquer notre démarche.
Confiance	JM m'inspire une telle sérénité que je suis en mesure de la transmettre à tous mes interlocuteurs. Si la pression extérieure reste élevée, du coup, elle n'en est pas moins stable et donc supportable.
Effort-collectif	Pourtant, après dix jours, tout s'accélère d'un coup. Il faut désormais lancer les premières fabrications. Cette phase qui nécessite habituellement des semaines, du fait des mises au point indispensables et des validations qualité qui vont de pair, va être irrémédiablement compressée. Il nous faut produire bien du premier coup. Le nombre de personnes impliquées dans nos équipes augmente d'autant. Beaucoup étaient au chômage technique depuis deux semaines et nous leur demandons de se répartir dans les différents sites de production. Vingt personnes partiront dans l'usine italienne pendant trois semaines, alors que beaucoup d'entre eux n'ont jamais quitté leur région…Nous formons également trois équipes de quatre personnes pour assurer le suivi des productions dans l'usine espagnole et enfin trois autres personnes séjourneront deux semaines au Portugal. Là encore, il faut expliquer précisément afin de rassurer et surtout être disponible à tout moment grâce à des relais efficaces, présents depuis le début de la crise. Cette étape se passe, là encore, correctement. Ma crédibilité gagnée les premiers jours y contribue.
Antagonisme-groupe	Un autre point est cependant plus délicat. Si les membres des services techniques ont aisément accepté de participer à ces équipes en étant malléables, ce n'est pas le cas des fabricants. Dans une usine, il y a toujours un fort antagonisme entre les services de production et les services supports. Les seconds reprochent aux premiers leur peu de capacité d'adaptation, les premiers, le manque de pragmatisme aux seconds. Or dans le cas présent, je vais demander à la production des opérations inusuelles, sans la moindre programmation et avec un impératif de temps crucial. Si JMG a jusqu'alors parfaitement rempli son rôle, il retombe alors dans ses travers. Son discours est flou, il n'ose pas trancher en confirmant mon autorité légitime auprès de la fabrication.

Pression-avancement	Il me faut avancer, le temps m'étant précieux. Je décide d'esquiver. En passant par mes intermédiaires dont la consigne est de mettre systématiquement en avant l'exigence de la situation, je donne une importance secondaire à leurs requêtes et leurs plaintes. En parallèle, je demande à mon équipe de rendre compte rigoureusement du résultat des premières fabrications. Le premier cas se passe mal. Le suivi des pièces est imprécis, la synthèse impossible à élaborer. Ce sera la seule fois de cette crise où je me mets réellement en colère auprès des intervenants. Là encore, je ne mets en avant aucun coupable, mais uniquement et lourdement l'intérêt de l'usine. Notre crédibilité est en jeu. Le stress gagne tout le monde car les premières échéances concrètes surviennent. Je me rends vite compte qu'il faut contrarier cette réaction générale sans quoi l'efficacité des équipes va chuter. Je ne peux réunir l'équipe complète car elle est disséminée. Je ne peux organiser une réunion en regroupant tous les intervenants sous peine de contredire mon approche initiale. Je décide donc de me focaliser sur un exemple irréprochable de façon à créer un précédent. Je mets toutes mes troupes disponibles sur le pont pour suivre la deuxième fabrication. Je profite qu'elle fait l'objet d'une visite du client pour faire légitimer ma démarche. Le stress retombe.
Gestion-de -crise-efficace	«Le redémarrage de la première des deux installations de puissance électrique devait prendre au moins huit semaines. Finalement, elle est prête au bout de quatre. C'est un véritable exploit. Les personnes attachées à la reconstruction ont travaillé sans relâche et de façon terriblement efficace. De même, toutes les solutions de fabrications extérieures ont fonctionné. Les usines de notre client ont, certes, été arrêtées quelques jours, mais l'impact est bien inférieur à ce que nous pouvions craindre. C'est un soulagement énorme pour nous tous. Notre client nous fait savoir que la gestion de cette crise majeure sera prise en référence tant elle a été maîtrisée. Nous sommes fiers d'avoir démontré notre aptitude à réagir efficacement.
Mauvaise-surprise	Pourtant, le stress remonte d'un coup. Personne n'a mesuré l'impact du temps d'attente. Dès le premier jour de fabrication, les syndicats lancent un mouvement de grève qui est suivi par 60% des ouvriers. Nous sommes stupéfaits ! Nous n'avons rien compris. Nous n'avons pas vu cette situation arriver. Elle semblait tellement improbable ! Quelle erreur nous a conduit à cette grève ? Je n'ai malheureusement pas suivi cette partie de la crise et il me manque certainement beaucoup d'éléments pour la comprendre. Au-delà du drame qu'elle engendre, elle est cependant intéressante, car extrême. Autant la communication vis-à-vis des employés, y compris ceux qui étaient en chômage technique, a été parfaitement gérée durant les premières semaines, autant, l'approche du redémarrage nous a focalisés sur d'autres aspects. En fait, elle amène plusieurs réflexions. La première, c'est la nécessité d'écouter les gens qu'on entraîne afin d'anticiper au mieux leurs réactions. La seconde, c'est la différence avec laquelle les gens ressentent le poids du temps. L'inquiétude des ouvriers grandit du fait de leur longue inactivité. Paradoxalement, cette inquiétude n'est pas appréhendée de façon aussi lourde par les personnes qui sont impliquées dans la réparation. Il advient un décalage entre les deux groupes et au final, une totale incompréhension.
Rien-de plus-normal	L'origine de ce mouvement est l'organisation choisie pour ce redémarrage. Une seule des deux installations est reconstruite. Pour pouvoir fabriquer au maximum et ainsi rattraper au plus vite nos retards de livraisons, nous avons étalé le temps d'ouverture sur six jours, demandant ainsi aux employés de travailler le samedi. Nous n'avons pas suffisamment expliqué la durée de cette nouvelle organisation, ni les compensations qui en découleraient. Ils sont inquiets et donc influençables. Les syndicats en profitent pour rasseoir leur pouvoir JM et JMG laissent le service du personnel du groupe prendre la main sur ces négociations et perdent ainsi tout contrôle de la situation. C'est une nouvelle catastrophe, mais celle-ci est très loin d'engendrer une quelconque compréhension de la part de notre client.

Pouvoir-a-retrouver	Les syndicats ont été irréprochables lors des premières semaines de la crise. Ils ont activement participé à la communication vis-à-vis des ouvriers. Ils ont tenté d'être le plus constructif possible. Au redémarrage, ils ont cependant immédiatement cherché à reprendre leur position de contre-pouvoir. Cet objectif, pour tous les syndicats, a inévitablement entraîné une surenchère entre eux, au détriment de la société. L'irrespect de leur position envers le travail effectué lors des semaines précédentes n'a alors pas pesé lourd. Le management comprend également la maîtrise du jeu politique. Dans cette situation, il était indispensable d'isoler les syndicats et ne négocier qu'avec le plus influent. Cela aurait vraisemblablement permis d'éviter la surenchère. C'est une erreur grossière de la part de la direction. Les ouvriers se sont sentis exclus durant ces cinq semaines. Leur inquiétude, compréhensible au demeurant, n'a fait qu'accroître ce sentiment. Le changement d'organisation imposé par la situation et sans doute insuffisamment expliqué par la direction a été perçu comme un geste non légitime. Ils l'ont fait savoir violemment, à l'image de l'événement. Les employés qui ont participé à la réparation ont été totalement immergés dans ce projet. Ils se sont totalement coupés de l'environnement « usuel ». Ils ont donc perçu cette réaction des ouvriers comme totalement irrespectueuse, illégitime.
Capitaliser	« Le travail a redémarré. Notre client est doublement satisfait. L'arrêt de fabrication a été beaucoup plus court que prévu et les fabrications de substitution ont fonctionné. Elles ont permis de grandement limiter leurs propres arrêts de fabrication. Les équipes que nous avons dispersées dans les trois autres usines reviennent peu à peu. Nous y maintenons cependant quelques personnes le temps de reconstituer complètement les en-cours de production et les stocks. Nous sommes tous éreintés par ces cinq semaines et il faut cependant reprendre le rythme usuel. Au demeurant, nous avons accumulé beaucoup de retard dans nos travaux précédents. Depuis, ces derniers nous paraissent presque fades en comparaison de ce que nous avons réalisé ces dernières semaines. Comment remotiver tout le monde ? Nous n'avons effectivement personne pour assurer un relais puisque tous ont été impliqués. C'est JM, le président qui reste le plus lucide et le plus entreprenant. Son objectif est d'utiliser au maximum le contre-effet positif de notre performance pour augmenter et pérenniser notre crédit vis-à-vis de notre client. Il nous l'explique clairement. Cela semble paradoxal mais là encore, le message passe.
Confiance-client	Dans les jours qui suivent ce redémarrage, nous obtenons la promesse de notre client de nous confier le développement d'une nouvelle pièce. De fait, nous nous servons de cette bonne nouvelle pour communiquer auprès de nos employés afin de les remotiver.
Confiance-direction	Le second point important est de montrer une grande reconnaissance. JMG s'y applique. Les caisses de la société se sont grandement vidées mais il parvient à insérer dans la somme des coûts générés par la gestion de la crise, le paiement des multiples heures supplémentaires, ce qui n'est pas pratique courante dans l'entreprise. C'est un outil idéal pour me permettre de concrétiser cette reconnaissance.
La-réflexion	Je m'applique à passer voir chacun, de façon à remettre individuellement cette juste récompense. Ce prétexte me permet d'insister sur cette reconnaissance de la société à leur égard ainsi que sur ma grande fierté en tant que responsable de cette équipe. C'est un moment très fort d'un point de vue émotionnel. Cependant, si ce dernier point doit permettre à tous ceux qui ont été impliqués dans ce projet de garder un souvenir paradoxalement positif de cette catastrophe, il doit surtout être utilisé pour assurer la transition avec la suite. Le risque est que les personnes restent focalisées sur ce moment intense au détriment de l'importance des moments à venir. Ce point est terriblement délicat. Si je permets à tous les membres de l'équipe de couper leurs efforts afin de se régénérer, je laisse une fracture se créer entre ces deux périodes cruciales. La suite risque alors d'être terrible. A l'inverse, si je ne permets pas à chacun de se régénérer, ils n'auront pas la force de se remotiver. A vrai dire, je suis dans le même cas. J'ai la lucidité de comprendre qu'il me faut focaliser chaque membre de l'équipe sur un nouveau projet, moins ambitieux évidemment, afin de les relancer, tout en leur assurant une plage de repos par rotation. Je n'ai malheureusement pas la force de l'appliquer. Je suis moi-même submergé de travaux en retard et je ne parviens pas à hiérarchiser correctement les priorités. Du coup, je me retrouve en décalage avec JM et JMG qui, eux, sont très vite parvenus à assimiler cette transition. Pourquoi ?»

Matrice de codage des facteurs pour C2-FO

Tache Gantt	Rés-Coll	Fap-Vigi	Fap-Fiab	Fap-Flex	Fap-Cult	Fap-Comp	Fap-Imp	Fap-Role	Fap-Inte	Fap-Sag	Fap-Foc
Incendie	1		-1								
Manque-Attention		-1								-1	
Prise-conscience		1									
Hagard	1										
Mobilisation-ouvrier	1						1		1	1	
Choc	1		-1		-1					-1	
Appel-groupe	1							1			
DC-surpris										-1	
Décison-DG											
Communication									1		1
Gestion-de-crise	1						1	1	1	1	
Officialisation-crise	1								1	1	1
Gestion-crise											
Prise-conscience											
Compréhension-client											
Elaboration-solution	1					1	1		1		
Plan-action	1								1		
Communication-de crise	1										
Sagesse-PDG	1									1	
Confiance	1										
Effort-collectif	1			1		1	1	1	1	1	
Antagonisme-groupe	1								-1	-1	
Pression-avancement	1	1	1								

Gestion-de -crise-efficace	1								1		
Mauvaise-surprise	1	-1									1
Rien-de plus-normal	1										
Pouvoir-a-retrouver	1										
Capitaliser	1									1	
Confiance-client	1								1		
Confiance-direction	1								1		
La-réflexion											

Matrice de codage des étapes pour C2-Fo

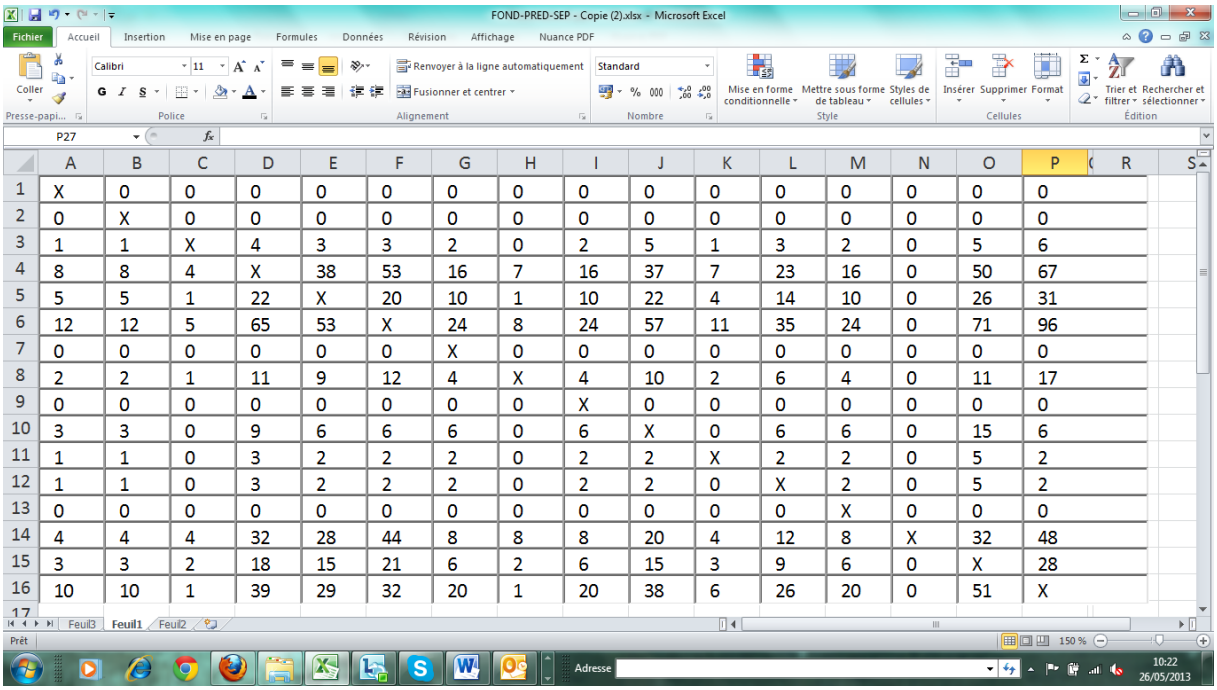
Tache Gantt	**Res-Pertu**	**Res-Aveu**	**Res-Reco**	**Res-accu**	**Res-Diag**	**Res-Norm**	**Res-Sens**	**Res-Evit**	**Res-GenI**	**Res-Subj**	**Res-GenR**	**Res-ActR**	**Res-ActD**	**Res-Deve**	**Res-Aff**	**Res-Renf**
Incendie	1		1		1	1									1	
Manque-Attention		1													1	
Prise-conscience			1		1	1									1	
Hagard							1		1				1		1	
Mobilisation-ouvrier			1							1		1				1
Choc							1		1				1		1	
Appel-groupe										1		1				1
DC-surpris																
Décison-DG																
Communication										1						1
Gestion-de-crise										1	1	1				1
Officialisation-crise										1						1
Gestion-crise																

Prise-conscience																
Compréhension-client																
Elaboration-solution			1		1	1										1
Plan-action						1										1
Communication-de crise						1										1
Sagesse-PDG						1										1
Confiance			1		1	1										1
Effort-collectif			1		1	1										1
Antagonisme-groupe				1				1							1	
Pression-avancement			1		1	1									1	
Gestion-de - crise-efficace						1										1
Mauvaise-surprise								1							1	
Rien-de plus-normal			1		1	1										
Pouvoir-a-retrouver														1		
Capitaliser			1			1								1		
Confiance-client			1			1								1		
Confiance-direction			1			1								1		
La-réflexion																

Analyse séquentielle

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subi	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
INCENDIE ET CHOC	1	1	3	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	5	2
OFFICIALISATION	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	4
GESTION CRISE	0	0	3	1	3	6	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
FATIGUE	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1
RELANCE	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0

Matrice des P et Q et des Gamma



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	X	4	3	3	2	0	2	5	1	3	2	0	5	6
4	8	8	4	X	38	53	16	7	16	37	7	23	16	0	50	67
5	5	5	1	22	X	20	10	1	10	22	4	14	10	0	26	31
6	12	12	5	65	53	X	24	8	24	57	11	35	24	0	71	96
7	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	2	2	1	11	9	12	4	X	4	10	2	6	4	0	11	17
9	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
10	3	3	0	9	6	6	6	0	6	X	0	6	6	0	15	6
11	1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	X	2	2	0	5	2
12	1	1	0	3	2	2	2	0	2	2	0	X	2	0	5	2
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0
14	4	4	4	32	28	44	8	8	8	20	4	12	8	X	32	48
15	3	3	2	18	15	21	6	2	6	15	3	9	6	0	X	28
16	10	10	1	39	29	32	20	1	20	38	6	26	20	0	51	X
17																

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Aveu	N	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-accu	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	-0,25	1,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	0,43	0,71
Res-Reco	1,00	1,00	0,00	0,00	0,27	-0,10	1,00	-0,22	1,00	0,61	0,40	0,77	1,00	-1,00	0,47	0,26
Res-Diag	1,00	1,00	-0,50	-0,27	0,00	-0,45	1,00	-0,80	1,00	0,57	0,33	0,75	1,00	-1,00	0,27	0,03
Res-Norm	1,00	1,00	0,25	0,10	0,45	0,00	1,00	-0,20	1,00	0,81	0,69	0,89	1,00	-1,00	0,54	0,50
Res-Sens	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Evit	1,00	1,00	1,00	0,22	0,80	0,20	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	0,69	0,89
Res-GenI	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00
Res-Subj	1,00	1,00	-1,00	-0,61	-0,57	-0,81	1,00	-1,00	1,00	0,00	-1,00	0,50	1,00	-1,00	0,00	-0,73
Res-GenR	1,00	1,00	-1,00	-0,40	-0,33	-0,70	1,00	-1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	-1,00	0,25	-0,50
Res-ActR	1,00	1,00	-1,00	-0,77	-0,75	-0,90	1,00	-1,00	1,00	-0,50	-1,00	0,00	1,00	-1,00	-0,29	-0,86
Res-ActD	N	N	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	N	-1,00	N	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00

Res-Deve	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Res-Aff	1,00	1,00	-0,43	-0,47	-0,27	-0,54	1,00	-0,69	1,00	0,00	-0,25	0,29	1,00	-1,00	0,00	-0,29
Res-Renf	1,00	1,00	-0,71	-0,26	-0,03	-0,50	1,00	-0,89	1,00	0,73	0,50	0,86	1,00	-1,00	0,29	0,00
Prédéc	0,92	0,92	-0,46	-0,40	-0,25	-0,50	0,92	-0,68	0,92	0,08	-0,15	0,19	0,92	-0,94	-0,08	-0,25

Gamma abs	**Res-Pertu**	**Res-Aveu**	**Res-accu**	**Res-Reco**	**Res-Diag**	**Res-Norm**	**Res-Sens**	**Res-Evit**	**Res-GenI**	**Res-Subj**	**Res-GenR**	**Res-ActR**	**Res-ActD**	**Res-Deve**	**Res-Aff**	**Res-Renf**
Res-Pertu	0,00	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	NC	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	1,00	1,00
Res-Aveu	NC	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	NC	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	1,00	1,00
Res-accu	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,43	0,71
Res-Reco	1,00	1,00	0,00	0,00	0,27	0,10	1,00	0,22	1,00	0,61	0,40	0,77	1,00	1,00	0,47	0,26
Res-Diag	1,00	1,00	0,50	0,27	0,00	0,45	1,00	0,80	1,00	0,57	0,33	0,75	1,00	1,00	0,27	0,03
Res-Norm	1,00	1,00	0,25	0,10	0,45	0,00	1,00	0,20	1,00	0,81	0,69	0,89	1,00	1,00	0,54	0,50
Res-Sens	NC	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	NC	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	1,00	1,00
Res-Evit	1,00	1,00	1,00	0,22	0,80	0,20	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,69	0,89
Res-GenI	NC	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	NC	1,00	1,00	1,00
Res-Subj	1,00	1,00	1,00	0,61	0,57	0,81	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,73
Res-GenR	1,00	1,00	1,00	0,40	0,33	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,50
Res-ActR	1,00	1,00	1,00	0,77	0,75	0,90	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,00	1,00	1,00	0,29	0,86
Res-ActD	NC	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	NC	NC	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Res-Deve	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Res-Aff	1,00	1,00	0,43	0,47	0,27	0,54	1,00	0,69	1,00	0,00	0,25	0,29	1,00	1,00	0,00	0,29
Res-Renf	1,00	1,00	0,71	0,26	0,03	0,50	1,00	0,89	1,00	0,73	0,50	0,86	1,00	1,00	0,29	0,00
Sépara	0,92	0,92	0,74	0,57	0,62	0,65	0,92	0,74	0,92	0,76	0,76	0,82	0,92	0,94	0,58	0,67

Gamma	**Res-Pertu**	**Res-Aveu**	**Res-accu**	**Res-Reco**	**Res-Diag**	**Res-Norm**	**Res-Sens**	**Res-Evit**	**Res-GenI**	**Res-Subj**	**Res-GenR**	**Res-ActR**	**Res-ActD**	**Res-Deve**	**Res-Aff**	**Res-Renf**
Freq	1,00	1,00	1,00	11,00	7,00	14,00	2,00	2,00	2,00	5,00	1,00	3,00	2,00	4,00	8,00	12,00
Prédéc	0,92	0,92	-0,46	-0,40	-0,25	-0,50	0,92	-0,68	0,92	0,08	-0,15	0,19	0,92	-0,94	-0,08	-0,25
Sépara	0,92	0,92	0,74	0,57	0,62	0,65	0,92	0,74	0,92	0,76	0,76	0,82	0,92	0,94	0,58	0,67

Gamma	**Res-Pertu**	**Res-Aveu**	**Res-Sens**	**Res-GenI**	**Res-ActD**	**Res-ActR**	**Res-Subj**	**Res-Aff**	**Res-GenR**	**Res-Diag**	**Res-Renf**	**Res-Reco**	**Res-accu**	**Res-Norm**	**Res-Evit**	**Res-Deve**
Freq	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	8,00	1,00	7,00	12,00	11,00	1,00	14,00	2,00	4,00
Prédéc	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,19	0,08	-0,08	-0,15	-0,25	-0,25	-0,40	-0,46	-0,50	-0,68	-0,94
Sépara	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,82	0,76	0,58	0,76	0,62	0,67	0,57	0,74	0,65	0,80	0,94

Tableau 41 : Codage C4-SO

Tache Gantt	Récit
	Donc je démarre au moment où l'idée de création d'entreprise a commencé à germer. On était en période de crise totale sachant que la fermeture définitive des sites de cette société de fabrication de meubles dans laquelle je travaillais arrive en fin de vie. La question qui se posait alors, c'était pourquoi ne pas reprendre cette entité du groupe sur laquelle on avait travaillé pendant 4 mois finalement ? On était prêt avec business plan, plan de reprise, et notre expérience acquise sur cette entreprise en phase de faillite depuis 18 mois. On a monté le dossier en 4 mois. Cela se passait plus ou moins bien parallèlement avec les conflits sociaux plus ou moins chauds dans l'entreprise et avec des partenariats bien trouvés pour argumenter la reprise : région, département, gros clients actuels ….Quelques jours avant le passage au Tribunal de Commerce, nous avions une proposition avec des points positifs : c'était une reprise de 80 salariés sur un site d'un demi-hectare. Quelques jours avant le dépôt du Business plan, l'administrateur judiciaire gérant la société (quelques reports de dates plus tard donc, on est en juillet 2006), présente au Tribunal de Commerce le fait que l'on conserve 80 personnes sur plus de 250 et qu'il faut alors commencer à faire un tri (ce qui reste confidentiel normalement). Mais trois jours après notre dépôt de dossier la liste est divulguée. Et là ça devient invivable avec les collaborateurs. Donc on retire le dossier et on se protège car cela a été jusqu'aux menaces de mort. Les quatre hommes meneurs de ce dossier de reprise sont JP. N., le directeur financier et moi-même le directeur des systèmes d'informations. Nous devons en plus nous cacher. Le liquidateur avait divulgué les aspects financiers, stratégie commerciale et industrielle a la partie syndicale, DP...mais il a surtout donné l'intégralité des éléments du dossier de reprise dont la partie ressources humaines. Vu la contestation montante, tu mesures la part entière de la gravité et ce que sera demain ta vie de chef d'entreprise. Tu te disais depuis plusieurs mois que tu vas te lancer dans la création et la même si les problèmes sont partagés avec quatre autre personnes, tu te rends compte dès le départ de la difficulté d'être chef d'entreprise. Et c'est pour nous le rapport avec les individus qui devient plus compliqué que la finance. Sans les hommes, l'entreprise n'est rien en fait. Donc échec total de ce plan de reprise sur lequel j'avais misé. Il a fallu en plus avec la famille se mettre à l'abri quelques jours car les épouses se faisaient insulter sur le site de travail. Retour à la vie réelle fin septembre avec le groupe qui nous propose de participer à la scission des actifs français. Il me fallait soit aller chercher un travail ailleurs soit retrouver une idée nouvelle de création d'entreprise. J'avais déjà vu une entreprise tourner à 100% avec de gros bénéfices et avec une grosse activité allant finalement au redressement judiciaire. J'étais alors au directoire : perte de vitesse et de performance, puis liquidation et enfin je vivais la phase suivante et finale : la liquidation des actifs et la fermeture. J'accuse alors l'échec et la pression psychologique de retrouver une activité professionnelle. En parallèle je continuais mon chemin pour trouver ou créer une entreprise oui mais de quoi ? Comment ? Reprendre une PME ? Faire du consulting ? Les moyens financiers ne me permettaient pas de racheter une grosse affaire. Avec le directeur financier, on a eu plusieurs idées comme la reprise d'une entreprise Angevine d'aluminium. Là aussi, Business plan, plan industriel, mon collègue JP. N. sur la partie administrative et financière. On était prêt à la reprise de cette société mais ils ont donné priorité, ce qui est normal, à 2 cadres en interne, on le savait avant mais on a essayé de notre côté aussi. Le Tribunal de Commerce leur a donné naturellement priorité. Donc nouvelle petite claque.
La rencontre	Avec mon ami directeur financier JP.N., on abandonne l'idée de reprise de notre ancienne boite, mais on continue ensemble l'idée d'entreprenariat. Lui fait une reprise tout court et se met dans l'électroménager puis les cuisines un peu plus tard, je participe (à l'actionnariat) mais il lui fallait dans la reprise un troisième larron au niveau du commerce. Il s'aperçoit que ce troisième larron hérité avec les fonds de commerces rachetés, fait des combines. Je te passe les détails car cela ne me regarde pas trop. En faisant des salons, je rencontre une personne qui avait une idée identique à la mienne pour en faire un business. Et je le connaissais car je l'avais en fait contacté lors de la période de gestion de la liquidation pour m'aider à protéger les données du groupe sous la menace à laquelle j'étais exposé sur cette période de crise. On a commencé à échanger progressivement sur le sujet et nos idées se rejoignaient dans la plus grande majorité. Il s'agissait de monter une entreprise de commercialisation de systèmes informatiques de sauvegarde en ligne.
Le partenaire	Et là, catastrophe à nouveau, on met en redressement judiciaire la société de mon collègue dans laquelle j'ai quelques parts. Mais il fait le nécessaire pour repartir et redresser la société.

Le soutien	Mais je remonte un peu en arrière car c'est une chose importante, au moment, en 2005/2006 où j'ai eu l'idée de devenir chef d'entreprise, il faut que la création ou reprise d'entreprise soit une conscience familiale. Ces années-là, j'avais depuis longtemps un statut et un salaire avantageux. J'ai bien expliqué à ma femme que le jour où je deviendrai chef d'entreprise, il y aurait des incidences de baisse de salaire avec des conséquences peut-être très importantes pour notre vie et son futur. Elle a en fait toujours été avec moi sur mon projet d'entrepreneur et cela a été prépondérant comme on le verra en avril 2010 car la situation ne sera vraiment pas brillante. C'est important, le jour où tu te retrouves chef d'entreprise face à la difficulté. Si l'on n'a pas un soutien moral ou psychologique à un endroit ou à un autre et à un moment donné et cela au début ou même dix ans après la création où il peut toujours se passer des choses imprévues et difficiles, on est tout simplement mort.
Création	Et je me retrouve en novembre 2007, je m'aperçois que le portefeuille de clients n'a pas bougé, que rien n'a avancé côté commercial et marketing et j'avais fait des investissements lourds et cela pour un résultat à mettre en face à quasi zéro. Bien sûr les charges étaient là, ne serait-ce que me payer à ce moment-là. L'informatique c'était mon métier il me fallait trouver une niche sur ces sujets pour démarrer mon entreprise. J'avais trouvé une idée qui était une problématique qu'on avait au quotidien dans le service informatique de mon entreprise disparue. C'était la donnée informatique et sa protection, mais aussi la reprise inévitablement attendue d'activité dès le lendemain en cas de perte de données suite à sinistre, mauvaise manipulation de l'utilisateur, ou autre. Là je me prends par la main, ayant résolu les problèmes administratifs et techniques, je me lance moi-même dans le commerce, et même si je savais que ce n'était pas ma spécialité, loin de là, mais je n'avais finalement plus le choix. L'entente cordiale qu'on s'était projeté au début avec l'associé commençait à se tendre fortement car je faisais tout dans la boite. Et comme tout couple, le premier qui fait des erreurs explose le couple. Et là je me suis mis aussi au marketing mais j'ai fait une grosse une erreur. J'ai fait faire de grandes affiches et j'ai fait des frais beaucoup trop importants pour la société même si c'était important car il fallait me faire connaitre.
Associé	De mon côté je continue à expertiser le sujet de la protection de données car je suis persuadé que c'est une grosse problématique demain des TPE PME qui s'informatisent de plus en plus. Je décide d'y aller enfin. Je monte un business plan début 2007 : étude économique, concurrence, tout se passe bien, immatriculation de la société le 2 avril 2007. Là encore, c'est dans l'idée de me dire que même si j'ai des connaissances informatiques, il me manque aussi comme mon ami J.N., la partie commerciale. Le deal était de co-créer avec quelqu'un de la partie dans un actionnariat 40, 60 pour moi : lui prenant la partie commerciale. Il avait déjà une entreprise très proche, et on avait dans l'idée pour démarrer de faire du business croisé entre sa société et la mienne créée. Il avait un portefeuille clients important selon lui et devait s'occuper de la partie commerciale et marketing et moi de la partie administrative et technique. Donc acquisition du matériel informatique nécessaire pour les sauvegardes, montage des solutions techniques, mise en place du processus administratif. Tout cela mis en route et travaillé jusqu'en juillet/aout 2007. Côté acquisition du portefeuille client, je découvre une toute petite poignée de clients et côté marketing je m'aperçois que mon partenaire ne bougeait en fait pas trop. La stratégie avait été définie, on s'était mis d'accord qu'il devait gérer cette partie commerciale et marketing. Et avec son soi-disant socle important de clients je ne m'inquiétais pas. La solution de technique de sauvegarde à distance marchait et semblait plaire, nous n'avions pas de souci à nous faire sur ces volets techniques et administratifs. Donc je reprends la chronologie des évènements. On se retrouve en novembre 2007. Discussion déjà tendue avec le partenaire ou plus exactement l'associé. On a exactement six clients au lieu de 600 et aucune autre démarche commerciale de prospection en cours. Nous sommes fin 2007. Je me pose et je partage mes doutes avec l'associé. Je lui dis que cela va surement venir, sauf que lui a une société et des revenus et pas moi et je commence à m'épuiser doucement tant financièrement que physiquement.
L'endettement	J'avais mis 30 000 euros de capital en compte courant et pour cela on avait obtenu un prêt....Et en 2008 je dis B to B absolument (vente aux professionnels et non plus aux particuliers comme mon associé le souhaitait pour la commercialisation de notre système de sauvegarde). Je refais un business plan, je recalcule un équilibre financier, je re-modélise mon concept et vais porter mon dossier à la région en leur disant : j'y crois c'est une technologie de demain et il y a un marché. On me fait confiance et on m'attribue un prêt à zéro pourcent de 40 000 € mais en mon nom personnel. Ma femme n'est pas forcément très contente tu l'imagines, j'avais déjà emprunté 30 000 et là 40 000 de plus. Et c'est moi qui suis caution solidaire, si l'entreprise ferme demain c'est moi qui rembourse tout personnellement, soyons fous ....

La tenacité	Mais dans l'adversité que veux-tu, on poursuit et le passé professionnel m'avait prouvé que même dans des moments de difficultés intenses commercialement ou industriellement, si on avait l'intelligence, l'ouverture d'esprit, un peu de stratégie commerciale, et si l'on prenait le temps de voir et réfléchir, (alors qu'avant 2007 je fonçais sans stratégie ni plan écrit et défini) on peut avancer. Du moment où j'ai commencé à me poser et à écrire ma stratégie alors moi aussi je sentais que ça avançait. J'ai alors commencé à démarcher quelques bons distributeurs informatiques dans tous les coins de la France. Mais l'idée des sauvegardes, je ne l'ai pas inventée car je l'avais déjà largement éprouvée dans mon métier d'avant. L'idée était bonne. L'entreprise avançait certes mais pas assez vite, car tout faire tout seul n'était pas facile. Mon associé me traitait d'ailleurs de fou. En plus je faisais des prestations techniques à mon associé pour son entreprise qui faisait de la prestation de services en informatique.
Actionariat	Fin 2008 j'avais clôturé à moins 38 000 € en résultat et j'avais donc 70 K€ de dettes personnelles plus tout ce que j'avais lâché au cours de l'année comme les frais de déplacement à ma charge, pas de salaire… L'idée était de trouver un partenaire capable de relancer le business, un partenaire sur lequel je pouvais m'appuyer stratégiquement pour m'aider psychologiquement à me battre pour que l'entreprise ne coule pas. Je ne savais plus trop quoi faire, ce n'était pas le plan prévu initialement. Certains matins c'était le trou noir… Faute de commerciaux les affaires ne sortaient pas. Ca ne pouvait plus durer sinon l'entreprise risquait de disparaître, je décide finalement de changer d'associé, ce qui n'a pas été simple d'ailleurs. Il fallait une personne pour prendre une petite part du capital, et là c'est le comptable de la société de mon associé qui veut le quitter et monter sa propre entreprise lui aussi qui me le propose. Il devient partenaire actionnaire de mon entreprise. Au bout d'un moment j'en ai eu marre car je n'étais toujours pas payé, et je ne facturais pas directement ces prestations que je faisais. Et là je me suis dit que j'étais stupide et mon idée était de changer d'actionnaire. J'étais sûr maintenant que l'idée de la société était très bonne mais je ne pouvais pas assumer tout seul tant financièrement qu'au niveau gestion de l'entreprise. Vue la complexité technique du sujet et la charge administrative à réaliser, faire le commerce ce n'était plus possible d'autant que je n'étais pas vraiment fait pour cela au niveau compétences naturelles. Je suis à fin 2008 et là je fais un changement d'actionnaire en août. Je fais toujours de nombreux déplacements pour convaincre mes distributeurs, et là je croie mon associé (car j'étais crevé en revenant un jour de Paris). Il me dit qu'il ne comprend pas pourquoi je me crève à la tâche comme cela. Il me dit que créer une société c'est comme à la bourse, un jour ça marche et un jour ça ne marche pas. Donc là j'ai vu ce que je pouvais attendre de mon partenaire à savoir rien, c'est de dire que j'aurais dû fermer la société, mais j'étais caution solidaire donc je ne pouvais pas vraiment le faire (j'aurais pu le faire la première année et ça ne m'aurait couté que le capital) mais arrivé à fin 2008 ce n'était plus possible à cause du prêt.
Réseau	Un autre partenaire salarié d'une grande entreprise est intéressé par l'aventure actionnariale et un troisième partenaire s'était présenté, un indépendant commercial, qui était prêt à prendre entre 5 et 10 pourcent pour sauver la boite et qui pouvait nous aider sur la partie commerce car c'était sa compétence. Il nous avait en plus favorisé le lien et les accords avec l'éditeur de solution de la sauvegarde de données qu'on avait choisi et qu'il distribuait déjà sur Paris. Mais il n'est resté réellement actif qu'un an avec nous car il avait signé d'autres contrats mondiaux avec d'autres solutions et il ne nous apportait plus grand chose commercialement. Puis alors par concours de circonstances issues de mon réseau, arrive un second actionnaire majoritaire. J'ai toujours pensé que le partage dans la difficulté renforce et c'est très important de pouvoir en parler à quelqu'un. Bien sûr la personne doit se sortir elle-même de ses difficultés, mais sans partage on peut très vite se retrouver dans l'échec. Ressasser tous les jours les difficultés ne fait que les amplifier, c'est pour cela qu'il faut être capable de reconnaitre ses erreurs et les partager pour les éliminer. ...Donc cet actionnariat nouveau, tu m'apportes tes compétences et conseils.
Difficultés	Je pensais toujours que l'entreprise avait un avenir et qu'elle pouvait grandir. Mais c'était très dur car je ne dégageais aucun résultat, j'avais des dettes personnelles que je ne pouvais pas rembourser, je n'avais aucun salaire, je ne pouvais même pas abandonner, j'étais parfois prêt à craquer, ça ne décollait pas. Tous les samedi matin, je m'isolais et je refaisais un point de synthèse sur ce qui s'était passé dans la semaine en bien ou en mal et je notais chaque détail et je reprenais les historiques de tous mes contacts. Je m'interrogeais pourquoi tel contact ne me rappelait pas ? Pourquoi j'avais dépensé tant d'euros sur telle chose et que cela n'avait rien donné ? La moindre action amenait une analyse hebdomadaire, ce qui me permettait la semaine suivante de me raccrocher à 2 ou 3 actions et d'avoir des pensées positives que j'essayais de partager et transmettre à mes actionnaires et notamment à mon ancien collègue JP.N. Avec lui, on s'appelait d'ailleurs tous les lundis matin en voiture pendant une heure et on se partageait les expériences de la semaine.

Relance	Quelques nouveaux clients signés dont un gros m'amènent un certain chiffre d'affaires qui me permet d'avoir mes premiers revenus et de payer quelques charges.
Le décollage	La stratégie commerciale est toujours b to b et je décroche quelques nouveaux distributeurs. J'arrive courant 2009 avec ce gros client sur la partie sauvegarde et sur les prestations. Et comme je voulais garantir le fonctionnement de ma société demain même sans moi, je veux pouvoir la conduire à ma guise et pour cela je rachète les parts de 2 de mes 3 actionnaires. Et je reprends 90 % des actions mais je continue à échanger avec mes anciens actionnaires qui continuent à m'apporter leurs idées. Et là en février 2010, j'arrive pour la première fois à un équilibre à 0 en résultat en 2009. Cela commence à décoller enfin un petit peu au niveau des clients, mes visites clients étaient de plus en plus souvent positives. Cela me prouvait que la société était dans le vrai, je devenais crédible et compétitif, les distributeurs venaient enfin vers moi. Là aussi j'ai pris un gros risque technologique fin 2008 car le premier partenaire de ma solution de sauvegarde m'a posé problème et j'ai dû d'abord trouver puis remplacer par un autre la première solution installée chez mes clients cela a mes frais, et heureusement j'ai trouvé une société française qui a bien tenu la route.
La sauvegarde	A fin 2009 donc, c'est ma première victoire en 3 ans je suis à l'équilibre et en plus j'arrive à me sortir un petit salaire tous les mois. Après ce qui m'est arrivé comme galère en 2007 et 2008, c'était fabuleux. Psychologiquement et économiquement durant trois ans je pouvais mettre ma famille en danger (en temps passé) et ma santé aussi. Je travaillais plus de 12 H par jour hors il faut savoir se préserver. Il faut ensuite persévérer dans les bonnes voies et se questionner sans cesse, toutes les semaines, c'est une histoire de fou mais il fallait pour ne pas périr, avancer pas à pas et ne pas céder à la tentation de tout arrêter. Avant le retour à l'équilibre et durant les périodes terribles de doutes du démarrage, j'ai pensé à vendre. Mais quand tu es actionnaire même majoritaire tu n'es pas protégé comme les salariés lorsque l'entreprise disparait. Mais j'aurai alors pu aller au Tribunal de Commerce pour demander un redressement ou un liquidateur judiciaire mais pour cela il faut que les actionnaires soient d'accord pour convaincre le tribunal. Et c'est ce que voulait mon premier associé, liquider mais pas moi j'y croyais encore. Pour le liquidateur s'il sent l'un des associés pas d'accord pour liquider, il ne va pas prendre le risque car au final le tribunal ne sera pas d'accord. J'aurais été tout seul il est sûr que j'aurais été vers le redressement (lui ne voulait pas jusque la liquidation) car cela m'aurait permis de décaler mes paiements et mes dettes le temps de relancer l'activité. Après c'est mon orgueil qui parle. Je sentais bien que cet associé était prêt à payer ce qu'il me devait et que cela me permettrait de régler les problèmes de l'entreprise à court terme et je croyais toujours dans l'avenir de l'entreprise. De mes 20 ans de carrière précédente, je restais convaincu qu'avec du travail, de l'acharnement et de pas trop mauvaises décisions, une entreprise pouvait toujours se sortir des difficultés, c'était une simple question de temps. Je n'avais qu'une chose en tête c'était que l'entreprise reparte car les idées étaient bien là et la stratégie posée.
Association	On se retrouve fin 2009 et début 2010, on cherche de nouvelles solutions : réduire les frais avec des charges les plus faibles possibles, on cherche aussi à mutualiser les frais notamment pour des besoins d'une salle machine et de serveurs pour nos sauvegardes. Pour cela je suis en contact avec un dirigeant d'une société de la région qui fait une autre activité informatique mais qui a les mêmes besoins que moi, dirigeant que je connais dans le cadre de mon réseau. Pas de grands risques financiers car il fallait moins de 300 euros pour constituer un GIE et pour les frais d'avocats. Cela me permettait de me développer sans dépenses excessives. Je faisais également un point financier toutes les semaines car chaque déplacement comptait et j'avais toujours de petits revenus. 50 € de sauvegardes signées pour un nouveau client me permettait de travailler la semaine suivante pour payer mes déplacements. Le GIE me faisait économiser 350 € par mois sur mes dépenses nécessaires pour prolonger l'activité. Le feelling avec le dirigeant était bon. Les plateformes techniques d'hébergement pour le GIE sont au point, sauf que mon partenaire me demande de partager de plus en plus les ressources et me demande des interventions comme avec mon précédent associé. Cela m'inquiète et je veux impérativement développer ma société avant tout, donc je refuse et lui demande de revenir aux accords premiers concernant le GIE. On revient à du partage simple de ressource et je refuse de travailler pour lui sans des prestations revalorisées et je sens déjà que le GIE n'aura pas grande vie. Et là, je commence à échanger avec un nouvel associé potentiel de la région car je n'ai toujours pas résolu mon problème de couverture commerciale indispensable pour aller plus avant. C'est ma faiblesse première depuis le début et je n'arrive toujours pas à la combler. Ce partenaire avec qui je commence à discuter est un acteur essentiel et de notoriété dans la région avec une réelle force commerciale. Il a une activité différente de la mienne mais complémentaire et avec des clients potentiellement intéressés à nos offres. Et je leur propose qu'ils entrent dans le capital et cela sans opération financière particulièrement rentable pour moi, juste une transaction au nominal pour garantir la pérennité de l'entreprise. Je crois

	toujours que mon idée est bonne et que la société est viable. De plus j'ai énormément travaillé et cela vaut la peine de ne pas avoir abandonné en cours de route. Au-delà des difficultés connues dans mes entreprises dans les années 90 et 2000, j'ai toujours travaillé dans les difficultés. J'ai toujours eu la conscience de dire et reconnaître que là où certains doivent y passer 1 heure pour réussir moi je dois y passer 10 h mais je finis par réussir. Mon entreprise a réussi un peu grâce à celle du nouvel actionnaire principal, mais surtout à de nombreux week-end et des projets réussis. J'ai réussi à équilibrer les risques, autant de facturation sur l'offre initiale la sauvegarde et autant sur les prestations de conseil.
Les Dettes	Mais rien n'est totalement gagné, le Chiffre d'affaires 2010 ne suffit toujours pas et je dois toujours 25 000 € à la région. Je pense qu'il ne me reste plus qu'un exercice à faire pour être définitivement à l'équilibre et pour rembourser mes dettes. Cela devrait être pour 2011. Le prêt aujourd'hui est considéré comme de la trésorerie dans la société je suis à -38000 € de capital mais avec 25 000 euros de prêts. Donc la vue de l'extérieur ne reste pas trop mauvaise même si le chiffre d'affaires n'est toujours pas à la hauteur. C'est un combat de chaque jour car je sais que je ne suis pas sorti d'affaire même si mon modèle économique est bon, mon plan stratégique est revu régulièrement au fil de l'eau, le cœur continue à battre avec un produit qui fonctionne, j'ai un appui commercial qui vient enfin grâce au nouvel actionnariat et j'ai des appuis humains qui sont bien toujours là.
Stratégie	J'ai des acquis et des atouts avec la sauvegarde et les prestations et je pense que des ouvertures stratégiques nouvelles vont bientôt aboutir avec l'hébergement et les plans de reprise d'activité. Avec mon nouveau partenaire nous avons pu faire des investissements en ce sens à hauteur de 50 000 euros. Je n'aurais pas pu le faire seul car c'est une caution personnelle que je n'aurais pas pu obtenir. Il me fallait ce nouveau partenaire pour acheter ces nouveaux matériels pour ces nouveaux services commercialisés. Mais ce GIE va bientôt se terminer car il y a eu conflit d'intérêt avec mon nouveau partenaire et je n'ai plus la nécessité de partager les frais car j'ai trop de croissance à venir.
Fin-crise	En résumé, 2007 je ne pouvais pas me payer. 2010 je peux commencer à me payer et 2011 je vais avoir un salarié. C'est important car je progresse, je rembourse mes dettes sans faire d'emprunt, je rembourse toutes mes échéances, j'embauche. J'aurai pu liquider ma société et rembourser une faible partie de mes dettes grâce à cela et ensuite comme beaucoup j'aurai remonté quelque chose ensuite. Mais je ne voulais pas connaître à nouveau la liquidation, je savais que mon projet était viable et que l'entreprise pouvait vivre, hors de question pour moi de l'enterrer aux premières difficultés. En tant que chef d'entreprise, c'est quand tu perds le sens des réalités que les choses se compliquent. Le jour où tu te retournes et tu t'aperçois que tu as perdu 500 K€ c'est que tu es parti en vrille. J'espère que cela ne m'arrivera pas ou que j'aurai de la chance et que l'on me le dira. Mais je croyais en la société et je n'ai jamais accepté l'idée qu'elle puisse disparaitre. Fin 2013 je devrais avoir épuré tout le passé et toutes mes dettes. J'étais à l'euro prêt pour bien le dépenser, maintenant je mets quelques euros pour faire prospérer l'entreprise mais sans jamais la mettre en danger. Avec tout ce qui m'est arrivé avant j'étais à bonne école. On a toujours géré au plus juste, eu la bonne astuce, la bonne orientation pour avoir un temps d'avance sur les autres sans payer une grosse fortune. On a toujours été chercher et mettre en place par nous-mêmes la solution maligne pour sortir des difficultés (ou presque) et nous n'avions jamais hésité à nous remettre en cause pour chaque euro mal investi. Je me suis fait un plan de route pour mon entreprise et si 2011 peut fonctionner je sais qu'il y aura des difficultés non prévues. Je suis certainement un des seuls chefs d'entreprise à savoir à 10 € prêt à combien je finirai en résultat en fin d'exercice. C'est sûrement le privilège de ceux ayant souffert beaucoup financièrement que de savoir bien gérer. Si demain je me vois partir en vrille, c'est-à-dire sans ne plus savoir ce que je gagne ou ce que je perds, ce n'est pas pensable. C'est pour moi une façon de rester les pieds sur terre. Peu de chefs d'entreprise ont eu en fait ce vécu pour découvrir ces seuils. Par exemple j'ai pensé plusieurs fois au redressement judiciaire et à la liquidation ; plusieurs fois cela a été très chaud et limite. Mais je sentais qu'il ne fallait pas que je le fasse et que ça pouvait passer encore et cela sans me mettre en danger personnel de façon trop importante. Autre chose importante c'est que maintenant il faut que je recrute et que je délègue ce que je fais techniquement, pour pouvoir développer la société. Mon nouveau partenaire est plus gros que moi, mais j'ai cloisonné tant nos accords que nos fonctionnements, car je veux que ma société poursuive sa vie sans être absorbée. Demain en plus je pense avoir acquis une grosse compétence pour reprendre des entreprises en difficultés et même si ma société S. a encore beaucoup de chemin à parcourir, je pourrais imaginer en 2013 reprendre une autre entreprise en difficulté. Les 10 ans de difficultés en tant que salarié, les 4 ans très difficiles, je pense connaître autre chose que les simples fondamentaux de faire fonctionner bien une entreprise mais aussi les principes pour les redresser. Le jour où tu tombes en période de crise comme moi en 2009.Mon vécu fait qu'aujourd'hui j'ai le pouvoir d'analyse pour me dire qu'il faut agir et au quotidien sur ça, ça et ça. C'est

	très pragmatique. En fait pour pourvoir ne pas disparaître et peut être espérer durer et enfin croître demain, il faut réussir à inverser les choses et à repartir dans un cycle positif. Il faut maitriser le seuil minimal jusqu'où tu peux te permettre d'aller sans disparaître pour épurer et espérer pouvoir repartir ensuite vers le haut : que ce soit dans une idée, dans une action, et c'est ce que j'ai fait durant des années chaque fin de semaine (tirer le positif pour te relancer et tirer de nouveau du positif). Il faut se fixer des seuils pour ne pas basculer au-dessous. Ce pouvait être grave mais en même temps, on n'a pas tous les mêmes notions de ces seuils et je pense que j'ai eu les bonnes valeurs car je n'ai pas capitulé sans mettre en position irréversible ma vie et surtout celle de ma famille. Ce que j'ai connu à travers les risques informatiques m'a je pense servi au niveau de la couverture des risques en tant que chef d'entreprise. Exemple, si vous ne réparez pas le système informatique dans une journée je vous vire. Mais cela ne me faisais pas peur car je connaissais les limites des risques, j'avais toujours des solutions de backup. Ma grande logique en tant que chef d'entreprise a plutôt été d'agir pour ne pas disparaître et ne pas me lamenter, de bien réfléchir avec ce que j'avais fait dans la semaine de bien ou de mauvais afin de positiver au maximum, pour mieux diriger l'action et surtout pour lutter contre l'immobilisme qu'induit l'échec et les situations difficiles ou de crise. Mon nouveau partenaire me dit : tu as une façon de travailler qui n'est pas facile à comprendre en fait car tu ne partages pas les mêmes objectifs ou visions que moi. Effectivement car moi je privilégie l'approche de dire : tu t'es fixé tel objectif minimum, tu ne l'as pas atteint alors tu te bats et ne passes pas à autre chose tant que tu ne l'as pas atteint. Je mets par exemple 50 000 euros d'investissements mais avant de me dire je vais chercher 500 nouveaux clients comme objectif, non je me dis que le challenge demain est de rentabiliser mes investissements faits et de ne pas en dépenser plus pour aller chercher ces 500 clients. C'est ce que je m'entête à faire d'abord et avant tout. Et tu vois je ferai avec plaisir aussi l'audit et l'analyse de sociétés en difficulté pour les acquérir ou aider d'autres à le faire car je sens que mes analyses sont différentes de celles des entrepreneurs normaux mais je crois les miennes plus pertinentes dans les périodes de gestion de crise.

Matrice de codage des facteurs pour C4-SO

Tache Gantt	Fap-Vigi	Fap-Fiab	Fap-Flex	Fap-Cult	Fap-Comp	Fap-Imp	Fap-Role	Fap-Inte	Fap-Sag	Fap-Foc
La rencontre	-1							-1	-1	
Le partenaire										
Le soutien										
Création										
Associé	-1						-1	-1		
L'endettement			-1						1	
La tenacité			1			1				1
Actionariat							1		1	
Réseau				1				1	1	
Difficultés									1	1
Relance								1		
Le décollage										
La sauvegarde		1								
Association							1	1	1	
Les Dettes			1				1	1	1	
Stratégie										
Fin-crise									1	

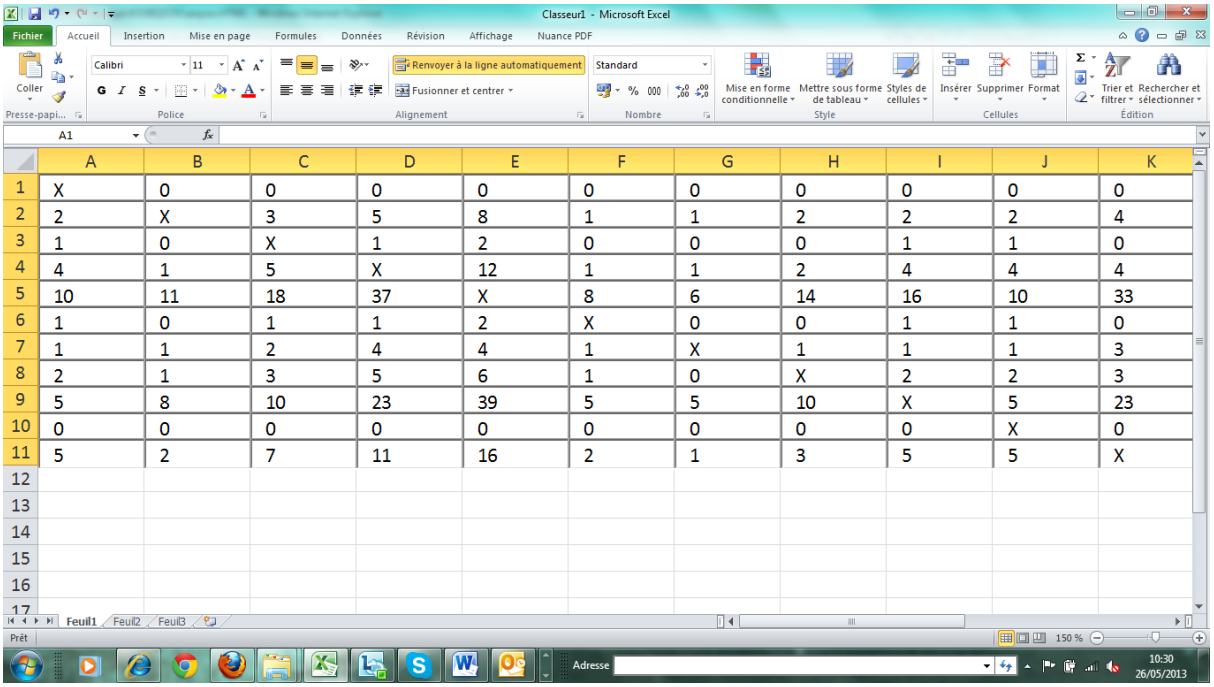
Matrice de codage des étapes pour C4-SO

Tache Gantt	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
La rencontre						1								1		
Le partenaire																
Le soutien																
Création																
Associé	1			1	1	1									1	
L'endettement			1		1	1										1
La tenacité					1	1										1
Actionariat				1	1		1					1				1
Réseau											1	1				
Difficultés						1										
Relance						1										1
Le décollage			1		1	1										1
La sauvegarde						1								1		
Association						1								1		
Les Dettes						1								1		
Stratégie						1								1		
Fin-crise						1								1		

Analyse séquentielle

PHASE	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-Genl	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
MAUVAIS DEMARRAGE	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0			1	1	
LE DOUTE	0	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
L'OPPORTUNITE ACTIONARIALE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
DECOLLAGE	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
SORTIE CRISE	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0

Matrice des P Q et des Gammas



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	X	3	5	8	1	1	2	2	2	4
3	1	0	X	1	2	0	0	0	1	1	0
4	4	1	5	X	12	1	1	2	4	4	4
5	10	11	18	37	X	8	6	14	16	10	33
6	1	0	1	1	2	X	0	0	1	1	0
7	1	1	2	4	4	1	X	1	1	1	3
8	2	1	3	5	6	1	0	X	2	2	3
9	5	8	10	23	39	5	5	10	X	5	23
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0
11	5	2	7	11	16	2	1	3	5	5	X
12											
13											
14											
15											
16											
17											

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	NC	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	NC	NC	NC	-1,00	-1,00	NC	-1,00	NC	-1,00
Res-Aveu	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-accu	1,00	NC	0,00	1,00	0,66	-0,15	1,00	NC	NC	NC	0,00	0,33	NC	-0,60	1,00	0,33
Res-Reco	1,00	NC	-1,00	0,00	-0,66	-0,80	-1,00	NC	NC	NC	-1,00	-1,00	NC	-0,81	1,00	-1,00
Res-Diag	1,00	NC	-0,66	0,66	0,00	-0,51	0,00	NC	NC	NC	-0,60	-0,43	NC	-0,70	1,00	-0,46
Res-Norm	1,00	NC	0,16	0,80	0,51	0,00	0,60	NC	NC	NC	0,20	0,40	NC	-0,41	1,00	0,35
Res-Sens	1,00	NC	-1,00	1,00	0,00	-0,60	0,00	NC	NC	NC	-1,00	-1,00	NC	-0,66	1,00	-1,00
Res-Evit	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-GenI	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-Subj	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-GenR	1,00	NC	0,00	1,00	0,60	-0,20	1,00	NC	NC	NC	0,00	1,00	NC	-0,66	1,00	0,50
Res-ActR	1,00	NC	-0,33	1,00	0,43	-0,40	1,00	NC	NC	NC	-1,00	0,00	NC	-0,66	1,00	0,00
Res-ActD	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-Deve	1,00	NC	0,60	0,82	0,70	0,42	0,66	NC	NC	NC	0,66	0,66	NC	0,00	1,00	0,64
Res-Aff	NC	NC	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	NC	NC	NC	-1,00	-1,00	NC	-1,00	0,00	-1,00
Res-Renf	1,00	NC	-0,33	1,00	0,46	-0,34	1,00	NC	NC	NC	-0,50	0,00	NC	-0,64	1,00	0,00
Prédéc	0,90	NC	-0,41	0,48	0,06	-0,42	0,21	NC	NC	NC	-0,48	-0,19	NC	-0,65	0,90	-0,24

Gamma abs	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	NC	NC	1,00	1,00	NC	1,00	NC	1,00
Res-Aveu	NC	0,00	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-accu	1,00	NC	0,00	1,00	0,66	0,15	1,00	NC	NC	NC	0,00	0,33	NC	0,60	1,00	0,33
Res-Reco	1,00	NC	1,00	0,00	0,66	0,80	1,00	NC	NC	NC	1,00	1,00	NC	0,81	1,00	1,00
Res-Diag	1,00	NC	0,66	0,66	0,00	0,51	0,00	NC	NC	NC	0,60	0,43	NC	0,70	1,00	0,46
Res-Norm	1,00	NC	0,16	0,80	0,51	0,00	0,60	NC	NC	NC	0,20	0,40	NC	0,41	1,00	0,35
Res-Sens	1,00	NC	1,00	1,00	0,00	0,60	0,00	NC	NC	NC	1,00	1,00	NC	0,66	1,00	1,00
Res-Evit	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	0,00	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-GenI	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	0,00	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-Subj	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	0,00	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Res-GenR	1,00	NC	0,00	1,00	0,60	0,20	1,00	NC	NC	NC	0,00	1,00	NC	0,66	1,00	0,50
Res-ActR	1,00	NC	0,33	1,00	0,43	0,40	1,00	NC	NC	NC	1,00	0,00	NC	0,66	1,00	0,00
Res-ActD	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	0,00	NC	NC	NC
Res-Deve	1,00	NC	0,60	0,82	0,70	0,42	0,66	NC	NC	NC	0,66	0,66	NC	0,00	1,00	0,64
Res-Aff	NC	NC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	NC	NC	NC	1,00	1,00	NC	1,00	0,00	1,00
Res-Renf	1,00	NC	0,33	1,00	0,46	0,34	1,00		NC	NC	0,50	0,00	NC	0,64	1,00	0,00
Sépara	0,90	NC	0,55	0,84	0,55	0,49	0,75	NC	NC	NC	0,63	0,62	NC	0,65	0,90	0,57

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
FREQ	1	0	2	2	5	12	1	0	0	0	1	2	0	6	1	5
Prédéc	0,90	NC	-0,41	0,48	0,06	-0,42	0,21	NC	NC	NC	-0,48	-0,19	NC	-0,65	0,90	-0,24
Sépara	0,90	NC	0,55	0,84	0,55	0,49	0,75	NC	NC	NC	0,63	0,62	NC	0,65	0,90	0,57

Gamma	Res-Aveu	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-ActD	Res-Pertu	Res-Aff	Res-Reco	Res-Sens	Res-Diag	Res-ActR	Res-Renf	Res-accu	Res-Norm	Res-GenR	Res-Deve
FREQ	0	0	0	0	0	1	1	2	1	5	2	5	2	12	1	6
Prédéc	NC	NC	NC	NC	NC	0,90	0,90	0,48	0,21	0,06	-0,19	-0,24	-0,41	-0,42	-0,48	-0,65
Sépara	NC	NC	NC	NC	NC	0,90	0,90	0,84	0,75	0,55	0,62	0,57	0,55	0,49	0,63	0,65

Tableau 42 : Codage C7-Qu

Tache Gantt	Récit
Licenciement	Depuis 10 ans, je suis salarié de la filiale française de G Lu, leader mondial du laser industriel, opérant en région parisienne (91) et assurant une fonction de Responsable Commercial. Le métier correspond à la vente de biens d'équipements industriels en B to B. De formation universitaire scientifique (maîtrise de physique), j'effectue sur mon temps de travail une formation en Marketing Management à l'IFG Paris (INM 28-1994) qui me permet d'évoluer de Technico-commercial Produit France à Responsable de Marché Packaging France et Espagne Portugal Grèce (recherche et animation de distributeurs).La dimension «familiale» de la filiale (30 personnes) avec un directeur m'expliquant les principes de fonctionnement d'une entreprise sarl (chiffres clés, CA, équilibre) alliée à l'environnement international du groupe (déplacements dans les usines en Angleterre, Allemagne, Canada, Etats-Unis) ont fortement contribué dès 1998 à motiver mon envie de création d'une entreprise. Les quelques exemples de créations de micro-entreprises laser dans les années 90 n'étaient cependant pas encourageants, deux de mes collègues en avaient fait l'amère expérience avant de redevenir salariés de G Lu suite à des dépôts de bilan. En 1998-1999, le licenciement du directeur de la filiale et la restructuration européenne avec une tutelle américaine exercée depuis l'Allemagne ont renforcé mon souhait de devenir autonome via une création d'entreprise, il manquait un évènement déclencheur. Au premier trimestre 2000, j'apprends que ma division Marquage Laser Packaging est cédée à une société anglaise Li, opérateur de marquage par jet d'encre de notoriété moyenne. C'est l'évènement attendu qui déclenche la négociation transactionnelle avec la société X. La ligne de produit laser Y, principal contributeur de la division Marquage, est l'objectif de la transaction entre les 2 groupes et associe les salariés qui étaient acteurs de sa commercialisation en Europe. Il m'est proposé de rejoindre Lin France avec maintien de salaire et ancienneté, je refuse et suis donc considéré comme démissionnaire. Avec l'aide d'un avocat spécialisé en droit social, j'obtiens un licenciement économique à l'amiable pour rupture de contrat de travail avec le versement d'une indemnité légale et d'une indemnité transactionnelle.
Base-Tours	Je démarre durant l'été 2000 la procédure de création de C7-Qu. sarl et en Octobre 2000, le K-Bis de C7- Qu atteste de sa naissance à Ambillou près de Tours avec un capital social de 8.000 euros.
Défaillance-fournisseur	J'essaie en parallèle de négocier la distribution de LaserOne en France avec la maison mère X en Angleterre en arguant de ma maîtrise du produit et du marché français et de l'absence de savoir-faire laser dans la filiale Li France. Le DG anglais me laissera espérer cette distribution via C7-Qu avant de décliner fin Mars 2001, ce fût long et laborieux pour finir par une première grave déception post création.
Apport	La phase de démarrage fin 2000 est alimentée financièrement par 3 éléments favorables et qui permettront l'autofinancement sans prêt bancaire : le versement des primes de licenciement : 250 kF (38k euros)- le versement des commissions sur mes ventes 2000 : 300 kF (45 k euros) - niveau particulièrement élevé cette année attestant à postériori de l'efficacité commerciale perdue pour les 2 groupes. Le versement d'une allocation de retour à l'emploi (PARE) via une convention de conversion courant jusqu'en Mars 2001 : 30 kF mensuel (4,5 k euros). En sachant que je ne me suis pas payé de salaire, la viabilité du modèle n'est toujours pas démontrée. La domiciliation en zone de revitalisation rurale permet cependant de mettre les 20 k€ en réserve sans prélèvement d'IS et d'aborder 2002 sans handicap de trésorerie.
Formation	A travers cette convention de conversion, je suis une formation de Création d'Entreprise à la Chambre de Commerce d'Evry (Droit social et fiscal, Analyse financière, Assurances, Statuts juridiques, Protections du dirigeant).
Actionnariat	Les statuts de (C7-QU) font apparaitre la société T .Technologies à A. pour 15% du capital social de C7-QU. Le montage juridique à capitaux croisés C7-QU est fondé sur mon souhait de modèle économique long terme : - devenir un acteur français dans l'intégration de lasers de marquage en Emballage. Il fallait m'associer à un fabricant de machines spéciales et obtenir la distribution des sources laser utilisées sur ce marché afin d'opérer comme maître d'œuvre d'une solution globale Marquage vers les grands comptes français du secteur.TT a été créée en 1997 par M . D., L. P. et J. C. G. avec une activité naissante de fabricant de machines spéciales pour l'industrie manufacturière. M. D. était un de mes clients avant la création de TT, donneur d'ordre en électronique (Sprague - Tours)

	pour des lasers de marquage et de soudure. Après avoir quitté Sprague, TT est devenu occasionnellement mon sous-traitant en mécanique de 1997 à 2000. Je lui ai proposé début 2000 de m'associer à son entreprise dans un projet de développement conjoint lui permettant de retourner vers les procédés laser à travers une répartition des parts sociales du type 85 -15 / 15 - 85 %. Vis à vis de TT, C7-QU est un apporteur d'affaires et assure la fonction commerciale de prospection, gestion de projets, maîtrise d'œuvre en s'appuyant sur TT et ses partenaires locaux (tôliers, usineurs, distributeurs de composants électriques). L'entreprise C7-QU est domiciliée dans les locaux de TT et lui paie un loyer en bénéficiant de la zone de revitalisation rurale des locaux d'Ambi (exonération fiscale sur les bénéfices les 2 premières années, mise à niveau progressive vers les 33% l'année 5).
Gestion-serrée	Fin 2000, début 2001, les fonds laissés en compte courant en réserve permette le financement de mon activité commerciale avec l'achat d'un véhicule (Renault Safrane vendue par mon ex employeur 9k euros), des frais de déplacement (4.000 kms / mois + avions) et d'hébergement, la création des documents commerciaux (brochures, site internet). Mon revenu mensuel étant assuré par les Assédic, C7-QU n'a pas de problème de trésorerie courante, souvent fatale en démarrage. Je dois financer un temps partiel d'une secrétaire TT (courrier, téléphone, action commerciale) affectant peu le compte courant en régularisation fin 2000.
Stratégie	La phase de démarrage consiste à communiquer l'existence de C7-QU vers mes anciens clients à travers 3 manifestations (SIPEC à Orléans - reportage vu sur France 3 - Emballage à Paris et une journée portes ouvertes à Amb) et à trouver des fournisseurs de sources laser en Europe :- SociétéLaser3 à Dusseldorf : lasers CO2 faible puissance ; SociétéLaser4 à Hanovre : lasers de marquage dans le verre ; SociétéLAser1 à Evry : leader mondial des sources laser industrielles ; SociétéLaser5 à Limoges : frittage laser de poudres sur céramique ou verre ; SociétéLaser2 à Roissy : leader mondial usinage, concurrent laser de SociétéLAser1. Le positionnement C7-QU est orienté vers une stratégie de spécialiste des procédés laser en Emballage à travers les propositions suivantes :- Marquage anti-contrefaçon et Marchés parallèles - Protection des Marques et Marchés ; Frittage de poudres céramiques en décoration ou codage des flacons de parfum ; Codage -Traçabilité - Suivi de Production ; Aide à l'ouverture facile des emballage souples. Janvier - Avril 2001 correspond à une activité intense de prospection avec M. D. en binôme, sans avoir pu sécuriser un schéma officiel de distribution avec un fabricant de sources laser européen. SociétéLaser4 (marquage laser dans la masse du verre) s'avère être un processus de vente long et complexe, financièrement risqué et seuls 3 clients de grande renommée de l'industrie du luxe manifestent leur intérêt. SociétéLaser5 apparait inadapté avec un projet avec un grand parfumeur Français qui se solde par un échec (niveau de prix, complexité de mise en œuvre, faible maturité du procédé en Industrie).SociétéLAser1 UK signent un contrat de distribution avec Imaje, leader mondial du marquage par jet d'encre, présent en France et obtenant ainsi un produit de type LaserOne, fer de lance du produit haut de gamme en marquage laser. Je décide en Mars 2001 d'accélérer la recherche d'un fabricant et rencontre Sator en Allemagne à Hambourg, jeune société en forte croissance avec des lasers adaptés aux applications en Packaging.Je rétablis des liens avec mon ancien patron (et ami) anglais I. G. qui avait aussi quitté X pour fonder sa société Y en Angleterre. Je le rencontre lors du salon Pakex à Birmingham (équivalent de Emballage Paris) et établis de façon opportuniste une relation d'accord partenaire avec une de ses connaissances, la société M. (détection de niveaux de liquide) au motif de mon activité dans l'Emballage. Je multiplie les contacts avec des fournisseurs de vision industrielle dans l'idée d'étoffer l'offre périphérique laser vers le contrôle du procédé et le tri, sans succès. En Mai 2001, D., leader mondial du jet d'encre, concurrent de Imaje, acquiert Sator en réaction au rapprochement SociétéLAser1 - Imaje du début d'année, mettant fin aux relations en cours Sator - C7-QU.
Doute	Ce même mois de Mai, je perds une commande de 1 Million de Francs (150 keuros) chez Société Z contre un concurrent de longue date, W proposant un laser SociétéLaser2, coup dur pour C7-QU. Sans perspective de commande à court terme, le moral est au plus bas et à l'approche de l'été 2001, je commence à considérer l'arrêt possible de C7-QU fin 2001 soit 1 an date de création. Les forecasts sont en berne, avec des perspectives de revenus très faibles et à risque, des essais chiffrés 150 euros chez société K., une location pour 4.000 euros chez société G. L'ambiance à la maison est sinistre devant la réalité du démarrage laborieux de QMQ.

Accumulation	J. C. G., qui détient 5% de C7-QU, part en Chimiothérapie et ne s'en remettra pas. Ses parts rentrent en succession vers sa femme qui se suicidera après m'avoir revendu ses parts. J.G., qui détient 5% de C7-QU, démissionne de TT et part avec ses parts. Je suis chômeur depuis Mars, en AUD, le compte à rebours a démarré, joli mois de Mai 2001.
Décolage	Le 18 Mai 2001, un mail de société G. pour une location à 4.000 euros, fin du tunnel ?Automne 2001, un bon client me fait confiance et commande 2 lasers SociétéLaser2 pour 100 keuros, accréditant pour moi mon modèle économique de spécialiste laser, inversant leur choix de Mai vers un concurrent et validant ainsi enfin un départ de comptabilité d'entreprise en fin de premier exercice (18 mois). Fin de la phase de naissance au 31 Décembre 2001: CA : 157 k€ Marge nette : 20 k€
Décollage	L'année 2002 marque le réel démarrage du modèle dans le segment de marché prioritaire du Luxe avec une consultation sur la protection de la marque de parfums Y. Je suis en relation avec 2 responsables techniques ayant quitté Parfums D., mon principal client du temps G Lu. La réponse technique correspond à l'utilisation de compétences expertes sur le Process laser en plasturgie, le contrôle par vision industrielle de codes novateurs (Data Matrix), la supervision informatique en relation avec le réseau des 2 usines du groupe (AS400), le tout dans un module mécanique complexe devant s'intégrer sur des lignes de fabrication existantes. C7-Qu. recevra de société Y. 800 k€ de commandes en 2002 pour 3 modules et prestations associées représentant 80% du CA 2002. Je suis conforté sur le bienfondé du positionnement stratégique de spécialiste de la Protection des Marques et des Marchés et l'action commerciale des années suivantes sera concentrée sur le déploiement vers les grands acteurs du secteur Parfumerie Cosmétiques. Au cours de la même année 2002, C7-Qu. devient fournisseur de deux autres acteurs majeurs du luxe et fidélise d'anciens clients. Le CA 2002 atteint quasiment le million d'euros, mon point mort en cas de versement de salaire était à l'époque de l'ordre de 800 000 euros, la viabilité de C7-Qu. est perceptible sous réserve de maintenir l'action sur ce segment et de comprendre comment générer l'action commerciale suivante compte tenu de la taille modeste de ce marché en termes d'acteurs sur le territoire français. Les années 2003 et 2004 correspondent à la consolidation des réussites 2002 en obtenant les commandes de systèmes experts pour protéger des parfums au succès planétaire. Le CA annuel lissé sur ces 2 exercices est de 800 keuros avec une marge nette de l'ordre de 7%. Compte tenu de mon intégration en 2002 en tant que gérant majoritaire TNS, rémunéré par C7-Qu. sur ces 2 exercices, la viabilité de C7-Qu. est enfin démontrée après 4 ans d'activité.
Marché-insufisant	Le schéma d'une société d'achat revente constituée d'une personne commercialement active présente ses limites dès 2005. Absorbé dans une fonction de chargé d'affaires, je ne prends pas conscience de l'obsolescence de l'action commerciale limitée au seul segment de marché de la Parfumerie Cosmétique. Je maintiens un périmètre de commandes réduit aux 4 ou 5 clients de ce secteur sans amorcer d'action de diversification vers d'autres marchés pouvant être intéressés par mes procédés de protection des marques (Spiritueux, Champagne, Grands vins, ...).
Alerte	Le CA 2005 régresse vers 700 keuros et la marge nette devient négative à -8%. Le CA 2006 confirmera le déclin à 600 keuros pour une marge nette de -6%. Pas de nouveaux clients et une première facture impayée de 15 k€ par une PME, société recommandée par un de mes grands donneur d'ordre Parfumerie et ayant adopté une mesure de sauvegarde douteuse. Je prends conscience de ce nouveau risque d'accident de trésorerie lié à un impayé ce qui me conduira par la suite à ignorer les demandes éventuelles provenant de TPE ou PME (il n'y en aura pas). Je consolide ma décision de maintenir systématiquement un niveau de trésorerie correspondant à 1 an de frais de fonctionnement soit environ 200 k€ pour faire face dans le futur soit à une baisse de CA soit à un accident de paiement. Les distributions de dividendes qui seront effectuées ultérieurement seront guidées par ce principe de précaution.

Première-diversification	En analysant à postériori le carnet des commandes 2005 et 2006, je réalise que deux laboratoires pharmaceutiques sont devenus mes clients pour des opérations simples de traçabilité ne correspondant pas à un savoir-faire Process mais me permettant de vendre des lasers de puissance supérieure à celle communément fournie par mes concurrents. Les cadences élevées de cette filière industrielle (400 - 600 produits / minute contre 30-60 en Parfumerie Cosmétique) apparaissent alors un critère de différenciation technique pertinent. Je décide d'approfondir la «révélation» des 2 exercices précédents et vérifie si cette industrie est sensible à un facteur d'influence comme je l'avais exploité dans le Luxe avec la Protection contre la contrefaçon ou les marchés parallèle. La Pharmacie révèle alors être confrontée à un risque industriel perçu appelé Mix Up ou Contamination croisée. La fabrication d'un produit de type vaccin est réalisée lors d'une première étape appelée répartition et correspond, pour les formes liquides, au remplissage d'un flacon ou d'une seringue en verre blanc transparent. Il n'existe à ce stade aucune identification unitaire du produit actif contenu dans le récipient. Lors une deuxième étape, espacée dans le temps et parfois ayant lieu dans un autre site, a lieu son conditionnement (étiquetage, mise en étui, barquettes) et il est alors nécessaire de vérifier quel est le produit contenu afin d'appairer le flacon ou la seringue avec l'ensemble des produits d'habillage (schématiquement ne pas étiqueter un flacon vaccin grippe qui serait un vaccin hépatite).L'application de traçabilité en Phase I (répartition, fabrication) utilisant un codage lisible en automatique par vision industrielle en Phase II (conditionnement) permet de sécuriser ce risque Mix Up. Je souhaite capitaliser sur les connaissances marquage lecture d'un Data Matrix en Parfumerie et exploiter la capacité de mes lasers de moyenne puissance pour adresser plus précisément ce segment de marché, restant le Packaging, domaine d'activité stratégique de C7-Qu.
International	Une belle réalisation chez la société P.en 2007 concrétisera un projet de Prévention du mix up vaccin mais me permettra surtout d'ouvrir le champ d'action commerciale de C7-Qu. à l'export (Allemagne dans cet exemple) chez un fabricant majeur du secteur remplissage. Mes capacités linguistiques en anglais seront un atout supplémentaire à la bonne connaissance technique du sujet abordé (laser + vision), la responsabilité du module mécanique et donc le risque financier majeur incombant à B&S.
Défaillance technique	L'année 2007 fût cependant marquée par une vente chez l'un de mes premiers clients introduisant un nouveau laser de forte puissance pour le marquage des aérosols. Ce projet innovant qui devait permettre la réalisation en 2008 d'un CA de 500 k€ s'est terminé par une perte financière du même ordre que la défaillance de paiement en 2006. Ce laser s'est avéré instable en puissance et de nombreux problèmes après-vente ont conduit l'un de mes premiers clients à annuler la commande avec demande de restitution des versements effectués. Le fabricant du laser (SociétéLaser2) a finalement arrêté la fabrication de ce nouveau laser mais l'échec commercial était consommé pour C7-Qu. La perte nette est évaluée à 15 k€ et ma notoriété à jamais entachée dans l'usine de ce groupe. Un concurrent de C7-Qu. a bénéficié de cet échec et a vendu 8 machines dans les 2 années suivantes.
Prudence	Cet évènement a consolidé ma décision de ne pas m'engager en maîtrise d'œuvre globale si l'un des constituant de la machine C7-Qu. est une rupture technologique non éprouvée, même provenant de mes fournisseurs institutionnels, vitrines mondiales du secteur laser.
Développement-International	L'année 2008 sera la consolidation d'une fidélisation des clients du segment originel avec des commandes multiples de mes clients du luxe. Cette fidélisation s'avère une contribution forte à la marge nette car les frais commerciaux de prospection sont faibles et les suivis de projet simples et maitrisés. Le temps disponible me permet un report du temps d'action commerciale vers l'augmentation des consultations complexes en Pharmacie. J'obtiens de nouvelles commandes chez Sanofi Pasteur avec des applications de traçabilité sur les étuis à Lyon et la réalisation d'un projet d'envergure pour leur site normand en fournissant 3 sources lasers sur une nouvelle ligne complète. A nouveau le fournisseur de la ligne retenu par la société A. est à l'étranger en Italie. Je serai le suivi de projet laser sur 3 sites de ce fabricant (Bologne, Florence, Sienne) et la mise en route sur site sera un franc succès. En parallèle, le site de la société A. me consulte sur un projet innovant sur laize aluminium. Le fournisseur de la ligne complète est allemand et je suis à nouveau conduit à suivre la conception de l'intégration de 2 lasers avec des déplacements au Nord Est de Stuttgart. La mise en route sera de même un succès, condition impérative pour valider les nombreuses réceptions dans ces filières (FAT, SAT, QI, QO, QP). L'encaissement des termes de paiement liés à ces recettes est subordonné à leur validation par le laboratoire et leur valeur représente largement la marge brute de C7-Qu. Une défaillance Process ou matériel et la perte nette est possible. Uns prise de confiance s'installe pour moi sur ce segment à forte technicité et un nouveau laboratoire devient client C7-Qu

	cette année 2008.
Concurrence	Mes deux segments Parfumerie et Pharmacie assurent cette année-là une activité dynamique, rentable, et techniquement me positionnant en spécialiste laser Packaging. Cependant, la menace des concurrents du jet d'encre ayant adopté depuis plusieurs années des lasers de faible puissance est omniprésente notamment lors du salon de l'Emballage à Paris en Novembre 2008.
Nouvelle-diversification	Une consultation du segment Spiritueux va me permettre toutefois de vérifier à nouveau que le positionnement de spécialiste laser est pertinent face à l'offre générique banalisée de ces opérateurs. L'application correspond à la protection contre le remplissage frauduleux de Cognac haut de gamme par la gravure d'un logo à cheval sur la capsule et le col de la bouteille en verre. Ce projet impliquera l'utilisation d'une forte puissance laser, un savoir-faire vision hors norme et une capacité à intégrer ce nouveau procédé dans une machine existante (étiqueteuse), soit le périmètre de C7'Qu. d'intégrateur laser - vision. Le montant unitaire d'un tel projet s'avèrera représenter dans le futur pour C7-Qu. l'équivalent de trois à 10 fois la valeur unitaire moyenne des projets simples en Parfumerie Cosmétiques. Un forte technicité alliée à la création d'une valeur ajoutée donnée au produit manufacturé ont modifié le discours classique des acheteurs d'une simple marque ou d'un code. La nouveauté du processus de vente correspond à l'introduction des chefs de marchés asiatiques dans l'élaboration des solutions de Protection chez le fabricant du produit de Luxe, avec des réunions au niveau des sièges sociaux parisiens des marques. La contrepartie de ce succès technologique et commercial reste la difficulté de capitaliser sur ce premier projet compte tenu de l'accord de confidentialité signé avec le donneur d'ordre interdisant toute promotion active de ma part vers la filière Cognac.
Développement	Le CA 2008 est de 940 k€ avec une marge nette de près de 7% traduisant la capacité de ce modèle de spécialiste à générer à nouveau une rentabilité correcte pour le secteur machine. Les segments de marché actifs deviennent fin 2008, la Parfumerie Cosmétique, les Spiritueux, la Pharmacie. Je souhaite à l'avenir obtenir au moins un nouveau client significatif par an.
Limite	L'année 2009 consolidera la fidélité du segment Parfumerie Cosmétique et celui de la Pharmacie avec un niveau de commande stable par rapport aux deux précédents exercices. Une nouvelle application pharmaceutique de prévention de la contamination croisée sur Insuline me conduira à opérer des prestations de formation et d'assistance Process sans délégation vers un de mes sous-traitants habituels. Bien que la facturation de la main d'oeuvre soit un contributeur à la marge nette de C7-Qu., le temps correspondant à la préparation et à la réalisation de ces suivis de projets sont chronophages et je me replonge dans le schéma 2005 ne me permettant plus d'assurer le développement d'actions commerciales de prospection.
Innovation	En analysant la demande du nouveau secteur des Spiritueux dans mon portefeuille 2008, je comprends qu'une des clés de la protection des liquides à forte valeur ajoutée pourrait provenir des verriers qui sont le premier vecteur des étapes de fabrication de ces produits. Je recherche donc une nouvelle application de niche pouvant justifier d'une expertise technologique par l'emploi de lasers non conventionnels et pouvant répondre à la Protection d'une marque. Je me souviens avoir introduit dans les années 90 des lasers au secteur chaud d'une verrerie du sud de la France (fournisseur de Perrier) et comprends que la marque faite sur verre chaud (550°C°) a une signature visuelle particulière différente de la même marque réalisée sur verre froid. J'entreprends de contacter les 2 grands verriers fournisseurs de mon client du Cognac. Le contact établi avec I.me permet de déceler une option de remplacement possible d'un concurrent historique utilisant mes anciens lasers et semblant éprouver des difficultés de suivi et d'intégration en Europe avec ce verrier.
Croissance	Un essai prototype facturable aura lieu en été 2009 dans une usine I.en France, et après une période d'observation de 3 mois, donnera lieu à de nombreuses commandes en fin d'année vers l'Italie, la Hollande, l'Estonie et la France. Pour la première fois dans l'histoire de C7-Qu., je deviens fournisseur de systèmes en série, à l'export, et auprès du numéro un mondial du secteur. Les facteurs clés de succès ont été la capacité à fournir une solution adaptée au milieu industriel très sévère de cette filière, l'accompagnement du déploiement à l'étranger par la maîtrise de l'anglais puis de l'espagnol plus tard et la mise en relation Corporate avec le fournisseur du laser (SociétéLAser1) assurant la maintenance préventive et correctrice de mes systèmes à l'étranger. Le CA 2009 dépasse pour la première fois le million d'euros avec 1428 k€ et une marge nette de plus de 8%. J'obtenais un nouveau client dans ma liste, une nouvelle filière industrielle dans le Packaging et dont le potentiel de fidélisation laissait entrevoir une certaine sécurité pour le futur malgré un risque technique perçu important (fiabilité industrielle dans le temps, capacité à suivre un grand compte à systèmes multiples

	et déployés en Europe). L'année 2010 fût principalement consacrée à la mise en route de ces lasers en Europe, à la compréhension et la mise au point d'un Procédé assez complexe me faisant découvrir des impasses techniques sur les premières livraisons (chaleur, pollution chimique, variabilité du matériau verre en fusion). Mon activité quotidienne relevait plus du suivi de projet que de l'action commerciale mais par chance l'application en Cognac, développée en 2008, donne lieu à une nouvelle commande d'un module complet en maîtrise d'oeuvre C7-Qu. pour un montant historique pour une commande unitaire et l'utilisation pour la première fois en France (voire dans le monde) d'un laser de 600 Watts pour une opération de marquage en Packaging.
Risque	Le CA 2010 est de 1768 k€ soit près du double des CA moyens depuis la création en 2000. La marge nette de 7,5% atteste de la bonne maîtrise des coûts de revient des systèmes à risque techniques.
Doute	C7-Qu. semblait assurée d'une activité commerciale pérenne avec les segments actifs Parfumerie Cosmétiques, Pharmacie, Spiritueux et Verrerie. L'ensemble des exercices précédents depuis 2002 avaient démontré un revenu garanti en repeat business pouvant au moins assurer l'équilibre. Et cependant, pas une seule commande de systèmes pendant près de neuf mois en cette année 2011, du jamais vu de toute ma carrière. La perspective d'un compte de résultat affichant 150 k€ de perte nette apparait alors possible.
OPA	Dans le même temps, mon fournisseur principal de sources laser SociétéLAser1 approche mon partenaire TT pour lui proposer un rachat pour ses capacités d'intégrateur, perçues comme stratégiques dans le développement de la filiale française. Le plan de fusion n'intègre pas Qu. et la perspective de perdre mon partenaire dans le contexte d'absence de commandes renforce le sentiment d'obsolescence du modèle économique deC7-Qu..Je fais expertiser la valeur de C7-QU par le cabinet C. qui établit une valeur de l'ordre de 1400 k€. Malgré l'intégration dans leur calcul de la vulnérabilité d'une micro-structure liée à un acteur commercial unique, fondateur du bon niveau des fonds propres (500 k€), cette valorisation apparait difficile à faire accepter dans les discussions avec SociétéLAser1 (qui comme beaucoup d'interlocuteurs restent persuadés que la valeur d'une entreprise est liée à la surface de ses locaux et à son nombre d'employés). J'envisage un temps la fusion avec TT en étant peu satisfait de devoir envisager un retour au mode salarial sans fonction bien définie dans la structure (directeur commercial systèmes TT SociétéLAser1) et sans savoir si la collaboration managériale avec M. D., SociétéLAser1 et moi-même pouvait fonctionner. Les discussions entre SociétéLAser1 et TT ne se concrétiseront pas, avec une influence de l'Allemagne à l'origine du statu quo demandé en France.
Eclaircie	Ce retour à la normale entre partenaires historiques coïncide enfin avec des commandes reçues durant l'automne 2011 de la part de I. le verrier, et je m'emploierai à tout mettre en oeuvre avec TT pour livrer sur l'exercice. Fin de l'alerte et des remises en cause.Le CA 2011 sera de 1367 k€ avec une marge de 6%.
Sécurisation	Le poids relatif de I. est prépondérant dans le CA des 3 derniers exercices pouvant atteindre plus de 50%. Il est donc important pour moi de protéger ce compte. Les actions engagées en 2012 consistent à améliorer la qualité du support technique en Europe en impliquant mon fournisseur laser SociétéLAser1 dans la mise en place d'un contrat global de maintenance avec des allocations de moyens matériels (stock parisien et non anglais, atelier de réparation, principe de l'échange standard du laser sous 48H dans toute l'Europe). Une présentation de cette offre est prévue en fin d'année 2012 au siège social de I. à Lausanne.
Réseau	L'application de marquage par laser au secteur chaud est aussi proposée depuis 2009 par un ancien fournisseur lyonnais de systèmes par vision de C7-Qu, devenu mon concurrent sur ce secteur. Cet opérateur possède 60% du marché mondial des systèmes d'inspection en verrerie et a commercialisé des systèmes de marquage à chaud dans l'idée de vendre beaucoup de systèmes de vision chez les verriers mais aussi chez leurs clients embouteilleurs. L'augmentation des ventes de systèmes laser est subordonnée à la possibilité de développer un lecteur de Data Matrix pouvant relire le code à 360° sur la circonférence des bouteilles. Le responsable du développement de cette activité est une vieille connaissance que j'avais connue dans les années 90 et qui opérait en Champagne. Suite à une restructuration de ce concurrent et une perspective d'évolution de carrière qui ne lui convient plus, il me fait part de ses envies de création d'entreprise sur Lyon. Ses connaissances des développements vision en cours et des brevets associés dont il est le principal auteur me font penser qu'il serait intéressant de l'aider à créer son entreprise permettant alors le développement d'un lecteur pour mon

	client I., M. D. (TT) et moi-même lui proposons d'entrer au capital de son entreprise et la création a lieu à Lyon en Septembre 2012. Je l'aide alors à entrer en contact avec I.via mon contact américain, responsable de l'innovation chez I.et j'organise 2 réunions sur Lyon pour définir le plan d'action I.-C7-QU – la société H.permettant de concevoir et financer un prototype de lecteur à l'horizon 2013. La réalisation d'échantillons a lieu en angleterre en Octobre et les premiers résultats sont encourageants pour confirmer le principe optique du futur prototype. 2013 sera l'année de confirmation d'une nouvelle augmentation du nombre de lasers chez I.via la disponibilité du lecteur ou pas. A suivre ...
Envol	Un projet d'envergure m'est confié par Sanofi Pasteur avec une perspective de déploiement en France et à l'étranger en 2013 et il me conduit à nouveau dans une action de suivi de projet mais cette fois en Suisse à Zurich.En parallèle, malgré un démarrage 2012 difficile en termes de prises de commandes, les segments de marché alimentent chacun de façon équilibrée le revenu de cet exercice avec un CA prévisionnel 2012 qui devrait se situer entre 1,4 et 1,5 M€.

Matrice de codage des facteurs pour C7-Qu

Tache Gantt	Fap-Vigi	Fap-Fiab	Fap-Flex	Fap-Cult	Fap-Comp	Fap-Imp	Fap-Role	Fap-Inte	Fap-Sag	Fap-Foc
Licenciement										
Base-Tours	1								1	
Défaillance-fournisseur		-1								1
Apport	1	1							1	
Formation	1	1							1	
Actionnariat					1			1	1	
Gestion-serrée	1								1	
Stratégie										
Doute		-1								
Accumulation		-1								
Décolage								1		
Décollage										
Marché-insufisant	1								1	
Alerte	1									
Première-diversification			1			1				
International			1		1					
Défaillance technique	-1	-1								
Prudence									1	
Développement-International			1		1	1				
Concurrence	1									
Nouvelle-diversification										
Développement	1		1						1	
Limite									1	
Innovation						1				
Croissance									1	
Risque	1	1							1	
Doute										
OPA	-1									-1

Eclaircie										
Sécurisation	1	1								
Réseau			1		1			1	1	
Envol			1					1		

Matrice de codage des étapes pour C7-Qu

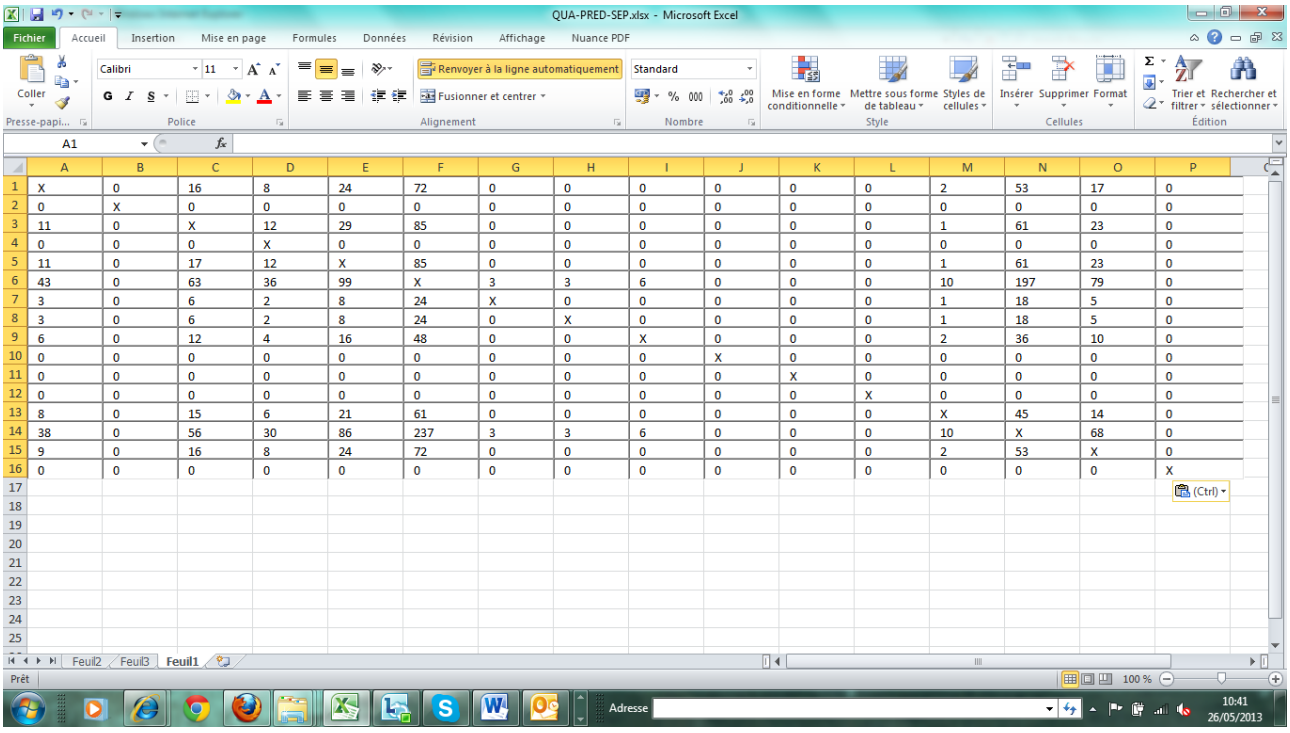
Tache Gantt	**Res-Pertu**	**Res-Aveu**	**Res-Reco**	**Res-accu**	**Res-Diag**	**Res-Norm**	**Res-Sens**	**Res-Evit**	**Res-GenI**	**Res-Subj**	**Res-GenR**	**Res-ActR**	**Res-ActD**	**Res-Deve**	**Res-Aff**	**Res-Renf**
Licenciement																
Base-Tours						1								1		
Défaillance-fournisseur	1		1		1	1									1	
Apport						1								1		
Formation						1								1		
Actionnariat						1								1		
Gestion-serrée						1								1		
Stratégie						1								1		
Doute				1	1	1									1	
Accumulation				1	1	1									1	
Décolage						1								1		
Décollage						1								1		
Marché-insufisant			1		1	1								1		
Alerte	1		1		1	1									1	
Première-diversification						1								1		
International						1								1		
Défaillance technique	1		1		1	1									1	
Prudence			1		1	1								1		
Développement-International						1								1		
Concurrence			1		1	1								1		
Nouvelle-diversification						1							1			
Développement						1								1		

Limite																
Innovation						1					1			1		
Croissance						1					1			1		
Risque						1					1			1		
Doute	1						1		1	1		1	1		1	
OPA	1							1	1	1		1	1		1	
Eclaircie			1		1	1					1			1		
Sécurisation						1					1			1		
Réseau						1					1			1		
Envol						1					1			1		

Analyse Séquentielle

Matrice des P Q et Gammas

Brouillon	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-Reco	Res-accu	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-Genl	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
CREATION	1	0	1	2	3	10	0	0	0	0	0	0	0	7	3	0
DEMARRAGE	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
REMISE EN CAUSE	1	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
DIVERSIFICATION	1	0	3	0	3	11	0	0	0	0	0	0	1	9	1	0
DOUTE	2	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	2	1	2	0
INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0



Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	NN	0,18	1,00	0,97	0,25	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	-0,60	0,16	0,30	NN
Res-Aveu	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
Res-accu	-0,18	NN	0,00	1,00	0,26	0,15	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	-0,87	0,04	0,18	NN
Res-Reco	-1,00	NN	-1,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	-1,00	-1,00	-1,00	NN
Res-Diag	-0,37	NN	-0,26	1,00	0,00	-0,08	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	-0,91	-0,17	-0,02	NN
Res-Norm	-0,25	NN	-0,15	1,00	0,08	0,00	-0,77	-0,77	-0,77	NN	NN	NN	-0,72	-0,09	0,04	NN
Res-Sens	1,00	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	0,00	NN	NN	NN	NN	NN	1,00	0,71	1,00	NN
Res-Evit	1,00	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	1,00	0,71	1,00	NN
Res-GenI	1,00	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	1,00	0,71	1,00	NN
Res-Subj	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	NN	NN
Res-GenR	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	NN
Res-ActR	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	NN
Res-ActD	0,60	NN	0,88	1,00	0,91	0,72	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	0,00	0,63	0,75	NN
Res-Deve	-0,16	NN	-0,04	1,00	0,17	0,09	-0,71	-0,70	-0,71	NN	NN	NN	-0,63	0,00	0,12	NN
Res-Aff	-0,30	NN	-0,18	1,00	0,02	-0,05	-1,00	-1,00	-1,00	NN	NN	NN	-0,75	-0,12	0,00	NN
Res-Renf	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN		NN
Prédéc	0,13	NC	0,24	1,00	0,44	0,24	-0,94	-0,93	-0,94	NC	NC	NC	-0,25	0,16	0,34	NC

Gamma abs	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Res-Pertu	0,00	NN	0,18	1,00	0,97	0,25	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	0,60	0,16	0,30	NN
Res-Aveu	0,37	0,00	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
Res-accu	0,25	NN	0,00	1,00	0,26	0,15	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	0,87	0,04	0,18	NN
Res-Reco	1,00	NN	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	1,00	1,00	1,00	NN
Res-Diag	1,00	NN	0,26	1,00	0,00	0,08	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	0,91	0,17	0,02	NN
Res-Norm	1,00	NN	0,15	1,00	0,08	0,00	0,77	0,77	0,77	NN	NN	NN	0,72	0,09	0,04	NN
Res-Sens	NN	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	0,00	NN	NN	NN	NN	NN	1,00	0,71	0,02	NN
Res-Evit	NN	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	1,00	0,71	0,04	NN
Res-GenI	NN	NN	1,00	1,00	1,00	0,77	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	1,00	0,71	1,00	NN
Res-Subj	0,60	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	NN	1,00	NN
Res-GenR	0,16	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	1,00	NN
Res-ActR	0,30	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,00	NN	NN	NN	NN
Res-ActD	NN	NN	0,88	1,00	0,91	0,72	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	0,00	0,63	NN	NN
Res-Deve	0,13	NN	0,04	1,00	0,17	0,09	0,71	0,70	0,71	NN	NN	NN	0,63	0,00	NN	NN
Res-Aff	0,00	NN	0,18	1,00	0,02	0,05	1,00	1,00	1,00	NN	NN	NN	0,75	0,12	0,00	NN
Res-Renf	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,12	0,00
Sépara	0,48	NC	0,57	1,00	0,64	0,47	0,94	0,93	0,94	NC	NC	NC	0,85	0,43	0,46	NC

Gamma	Res-Pertu	Res-Aveu	Res-accu	Res-Reco	Res-Diag	Res-Norm	Res-Sens	Res-Evit	Res-GenI	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-ActD	Res-Deve	Res-Aff	Res-Renf
Freq	5	0	7	2	9	28	1	1	2	0	0	0	3	22	7	0
Prédéc	0,13	NC	0,24	1,00	0,44	0,24	-0,94	-0,93	-0,94	NC	NC	NC	-0,25	0,16	0,34	NC
Sépara	0,48	NC	0,57	1,00	0,64	0,47	0,94	0,93	0,94	NC	NC	NC	0,85	0,43	0,46	NC

Gamma	Res-Aveu	Res-Subj	Res-GenR	Res-ActR	Res-Renf	Res-Reco	Res-Diag	Res-Aff	Res-accu	Res-Norm	Res-Deve	Res-Pertu	Res-ActD	Res-Evit	Res-Sens	Res-GenI
Freq	0	0	0	0	0	2	9	7	7	28	22	5	3	1	1	2
Prédéc	NC	NC	NC	NC	NC	1,00	0,44	0,34	0,24	0,24	0,16	0,13	-0,25	-0,93	-0,94	-0,94
Sépara	NC	NC	NC	NC	NC	1,00	0,64	0,46	0,57	0,47	0,43	0,48	0,85	0,93	0,94	0,94

10. Isomorphisme gestion de crise et gestion de projet

Tableau 43 : Isomorphisme gestion de crise et gestion de projet

Activité VS Projet	**Caractéristiques projet** (Midler, 1996) dans Lenfle S. (2004) [132]	**Caractéristiques crise**
Répétitive **VS** Non répétitive (One Shot)	*« Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte. Un projet se définit d'abord par l'objectif à atteindre, décliné en termes de performance, de délai et de coût, et disparaît avec sa réalisation. »*	**Reilly A.H. (1993)** *: Chaque crise est différente, et toutes requièrent une réponse décisionnelle non programmée (Simon, 1960) de l'organisation…* **Lagadec P (1991) :** *Le temps joue pour la crise, contre les responsables.».* **(Mitroff et al. , 1989**). *…il s'agit de définir qui va dans l'organisation passer prioritairement son temps à la crise plutôt qu'à l'opérationnel*. **Pearson C. M. et Mitroff I. I., (1993):** *Dédier des ressources au management de crise, recruter des compétences externes*
Décisions réversibles **VS** irréversibles	*« Entre le début et la fin du projet se déploie un processus d'apprentissage que Midler (1993) décrit comme une dynamique irréversible où l'on passe d'une situation où l'on ne sait rien mais où tout est possible, à une autre où le niveau de connaissance a atteint son maximum … »*	**Morin (1994) :** *Etre en crise est toujours une progression vers l'instabilité, le désordre et le hasard. Le système entier affecté par les crises entre dans une phase où la forme future de l'organisation est incertaine…* **Lagadec P (1991) :** *Mais les situations de crises impliquent souvent des discontinuités franches qui exigent un ré-alignement des ressources, des rôles, des fonctions. Pour fonctionner à nouveau, il va falloir se livrer à un « désapprentissage », très difficile à opérer en urgence*
Incertitudes faibles **VS** Fortes	*« Un processus d'apprentissage dans l'incertitude. Un projet est, par essence, une activité risquée. Il faut s'engager dans le projet pour savoir s'il ira jusqu'à son terme et où ce terme se situera exactement. Les acteurs découvrent, chemin faisant, problèmes et solutions … »*	**Lagadec P (1991) :** *Un étrange flottement, une question ne trouve pas sa réponse dans l'organisation actuelle. Un niveau d'incertitude et d'ambiguïté qui engendre un malaise peu habituel.* **(Altintas G., 2007)** : *Pour Duncan (1972), le degré d'incertitude émerge de trois caractéristiques : un manque d'information à l'égard des facteurs environnementaux associés à une situation de prise de décision, un manque de connaissance quant aux résultats d'une prise de décision, et l'incapacité d'attribuer des probabilités sur l'effet que peuvent avoir les facteurs environnementaux sur les résultats d'une décision.*
Influence forte des variables endogènes **VS**	*« Un espace ouvert et fluctuant. Il n'est pas possible de définir à priori les frontières du projet qui mobilise différents métiers*	**Shrivastava P., Mitroff I. I., et Miller D., (1988) :** *L'environnement joue un rôle important dans la crise,* **Reilly A.H., (1993) :** *Appeler de l'aide extérieure. Il s'agit de trouver des compétences autres que celles du fonctionnement normal. (Mitroff et Killmann, 1984 ; Reilly,*

[132] **Lenfle S.**, Peut-on gérer l'innovation par projet ? dans *Faire de la recherche en management de projet***,** G.Garel, Giard V., Midler C. Paris, 2004.

exogènes	*dans l'entreprise mais également différentes entreprises*	*1992).*
Processus stabilisé, gérables en statistiques a-historiques **VS** historiques	« *Une prise en compte de la singularité de la situation. L'atteinte des objectifs assignés au projet suppose d'intégrer sa singularité, ce qui remet le plus souvent en cause les modes de fonctionnement des acteurs métiers de l'entreprise.* »	**Roux-Dufort C., (2003b)** : *La crise est la mise à l'épreuve des sources de référence de l'organisation c'est-à-dire un ébranlement de ce qui dans l'organisation fournit une stabilité et une cohérence des modes de prévision et d'évaluation de l'environnement et des actions.* **Lagadec P (1991) :** *En crise, il s'agit de réinjecter du sens, de définir des valeurs et des références, de formuler des normes et des cadres d'appréciations.*
-	« *Une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques. L'organisation de la coopération entre les acteurs est alors un point clé de l'efficacité du projet.* »	Cette communication nouvelle dans l'organisation est une mission essentielle du management du projet. Management confié à une équipe temporaire : l'équipe projet, tout comme souvent en crise à l'équipe nommée cellule de crise. **Hermann C. F. (1963)**: *… La réduction des canaux de communication reliant les unités du reste de l'organisation accroît le retrait comportemental des unités*

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie d'environnements (Duncan R.B., 1972) 24
Tableau 2 : Définition du concept de résilience 38
Tableau 3 : Définition et approche de la résilience organisationnelle 41
Tableau 4 : Résilience organisationnelle : Facteurs de risque 53
Tableau 5 : Caractéristiques des crises (Forgues B. 1993) 80
Tableau 6 : De nouvelles questions se posent à l'organisation en période de crise 81
Tableau 7 : Des réponses à apporter par l'organisation en situation de crise 82
Tableau 8 : Les quatre temps de la crise 84
Tableau 9 : Formalismes des périodes de crises 84
Tableau 10 : Routines de la décision selon Mintzberg H., Raisinghani D., Téhorët A. ... 92
Tableau 11 : Raisons et effets des situations d'évitement 95
Tableau 12: Décision rationnelle et intuitive selon Shirley et Langan-Fox (1996) 101
Tableau 13 : Les quatre modèles de coping selon Brickman P. (1982) 115
Tableau 14 : Préconisations de Weick K.E. pour l'adaptabilité 156
Tableau 15 : Synthèse des caractéristiques d'observations retenues 171
Tableau 16 : Définition du processus de résilience organisationnelle 172
Tableau 17 : Efficacité de la résilience organisationnelle 174
Tableau 18 : Le continuum épistémologique selon divers auteurs 181
Tableau 19 : Le paradigme de l'interprétativiste 183
Tableau 20 : Approche épistémologique de notre projet de connaissance 185
Tableau 21 : Les questions de recherche 192
Tableau 22 : Tactiques pour limiter les biais de l'entretien rétrospectif 206
Tableau 23 : Matrice des incidents du récit 213
Tableau 24 : Codage des concepts de résilience collective et facteurs de protection 217
Tableau 25 : Le processus de résilience matrice des occurrences 218
Tableau 26 : Exemple, Facteurs de risque et de protection, matrice des occurrences . 218
Tableau 27 : Résultats de l'analyse des fréquences de la résilience collective 220
Tableau 28 : Résultats matriciels de la méthode séquentielle des Gamma 222
Tableau 29 : Synthèse du design méthodologique 231

Tableau 30 : Synthèse sur l'efficacité de la résilience organisationnelle..... 312
Tableau 31 : Synthèse des analyses séquentielles 315
Tableau 32 : Synthèse des facteurs de protection et de risque..... 318
Tableau 33 : Synthèse des parties prenantes 320
Tableau 34 : Leviers managériaux pour développer la résilience 333
Tableau 35 : Annexe 1, Facteurs potentiels favorisant la résilience organisationnelle.. 362
Tableau 36 : Annexe 2, De nouvelles questions se posent à l'organisation en crise 366
Tableau 37 : Annexe 3, Des réponses de l'organisation en situation de crise..... 373
Tableau 38 : Annexe 4, Résilience psychologique individuelle définitions et travaux... 381
Tableau 39 : Annexe 5, Défenses psychologiques face aux traumatismes..... 386
Tableau 40 : Codage C2-FO..... 426
Tableau 41 : Codage C4-SO 437
Tableau 42 : Codage C7-Qu 448
Tableau 43 : Isomorphisme gestion de crise et gestion de projet..... 460

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de décision de Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorët A. 91
Figure 2 : Processus de la prise de décision rationnelle et intuitive 102
Figure 3 : Processus de décision émotionnelle 103
Figure 4 : Processus de gestion de crise et résilience 106
Figure 5 : Le processus de la résilience psychologique individuelle 113
Figure 6 : « Etapes de l'approche de la mort » Kübler-Ross E. (2011) 132
Figure 7 : Modèle du processus de résilience individuelle 134
Figure 8 : Processus de décision et d'action dans le cadre de la cognition managériale 146
Figure 9 : Processus de décision et d'action de la cognition organisationnelle 147
Figure 10 : Construction collective du sens chez Weick K.E. 148
Figure 11 : Processus de résilience collective 152
Figure 12 : Le cœur de résilience 152
Figure 13 : Modèle d'étude de la résilience organisationnelle 177
Figure 14 : Carte épistémologique (adapté de Koenig G. 1993) 188
Figure 15 : Design de recherche (adapté de Campenhoudt L.V., 2006) 191
Figure 16 : Carte de positionnement des études de cas 199
Figure 17 : Le processus de codage des données selon Saubesty-Vallier C. (2006) 211
Figure 18 : Récit de vie : première étape de restructuration 212
Figure 19 : Illustration du séquencement du récit avec MS project 214
Figure 20 : Illustration processus de résilience collective (Col1) avec MS project 216
Figure 21 : Méthode des Gamma Goodman et Kruskal (Pelz D., 1985) 221
Figure 22 : Illustration trajectoire de résilience collective 224
Figure 23 : Diverses illustrations graphiques des occurrences 226
Figure 24 : Illustration C2-Fo Interactions processus de résilience 227
Figure 25 : C1-Th Résultats analyses des fréquences et séquentielles 234
Figure 26 : C1-Th Trajectoire de la résilience collective 235
Figure 27 : C1-Th Interactions processus de résilience 242

Figure 28 : C2-FO Résultats analyses des fréquences et séquentielles 244
Figure 29 : C2-FO Trajectoire de la résilience collective 245
Figure 30 : C2-Fo Interactions processus de résilience 253
Figure 31 : C3-Gi Résultats analyses des fréquences et séquentielles 255
Figure 32 : C3-Gi Trajectoire de la résilience collective 256
Figure 33 : C3-Gi Interactions processus de résilience 263
Figure 34 : C4-So Résultats analyses des fréquences et séquentielles 265
Figure 35 : C4-So Trajectoire de la résilience collective 266
Figure 36 : C4-So Interactions processus de résilience 273
Figure 37 : C5-AI Résultats analyses des fréquences et séquentielles 275
Figure 38 : C5-Ai Trajectoire de la résilience collective 276
Figure 39 : C5-Ai Interactions processus de résilience 291
Figure 40 : C6-Op Résultats analyses des fréquences et séquentielles 293
Figure 41 : C6-Op Trajectoire de la résilience collective 294
Figure 42 : C6-Op Interactions processus de résilience 302
Figure 43 : C7-Qu Résultats analyses des fréquences et séquentielles 304
Figure 44 : C7-Qu Trajectoire de la résilience collective 305
Figure 45 : C7-Qu Interactions processus de résilience 311
Figure 46 : Synthèse de l'efficacité de la résilience organisationnelle 314
Figure 47 : Synthèse modèle de la résilience collective 316
Figure 48 : Synthèse Interactions processus de résilience 321
Figure 49 : Liens entre les processus de résilience 323
Figure 50 : Annexe 7, Programme HTML/Javascript de la méthode de Pelz 424