



UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
Institut d'Administration des Entreprises

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS – ED 481
Centre de Recherche et d'Études en Gestion - CREG

Pour une approche proxémique de l'ingénierie de la résilience :
conditions managériales de la réduction de l'incertitude
Le cas d'une PME confrontée au désarroi organisationnel

THÈSE

Pour l'obtention du Grade de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 30 mars 1992)

Présentée et soutenue publiquement

Par

Hervé DELIAUNE

Le 4 juillet 2015

COMPOSITION DU JURY

Directeur de Thèse : **M. Jacques JAUSSAUD**
Professeur des Universités, Université de Pau et des
Pays de l'Adour

Rapporteurs : **M. Bruno AMANN**
Professeur des Universités, Université Paul Sabatier
Toulouse III

Madame Valérie-Inès de LA VILLE
Professeur des Universités, Université de Poitiers

Suffragant: **M. Marc VALAX**
Maître de conférences HDR, Université de Lyon 3

Avertissement

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

À mon épouse Sandrine et à mes enfants Amandine et Alexandre

À mon Directeur de thèse, le Professeur Jacques Jaussaud

Aux Membres du Jury,

À mes collègues du CREG

À mes parents

À mes amis

Le travail d'écriture d'une thèse se présente bien souvent comme une œuvre individuelle et solitaire qui exige de respecter beaucoup de rigueur et de formalisme. Il s'inscrit dans un lent et long cheminement intellectuel qui tente de retranscrire à la fois les enjeux de la problématique du projet de recherche et l'originalité de sa contribution à l'avancement des connaissances. C'est dans ce cadre-là que l'apprenti chercheur en sciences humaines et sociales que nous sommes essaie de façonner au quotidien son objet de recherche et d'affûter de manière persistante les caractéristiques de son dispositif d'intervention. Nous sommes certainement comme cet artisan qui au fur et à mesure de la matérialisation de sa création travaille encore laborieusement dans le désordre de son atelier à la difficile mise en forme de son « *bel ouvrage* » dont il s'est efforcé avec détermination, par un patient polissage, de faire disparaître salissures et copeaux.

Cette contribution représente aussi le résultat d'un travail collectif. L'accomplissement et la présentation d'une thèse est donc l'occasion de saluer et de remercier tous ceux qui, par leurs conseils, leurs encouragements, leur soutien affectif, leur aide morale si précieuse ou leur simple présence, ont contribué à l'achèvement de ce travail. En effet, au dénouement de ce travail doctoral et au moment d'aborder cette soutenance de thèse, je tiens profondément à exprimer toute ma reconnaissance envers ces personnes qui, à un moment ou à un autre, ont su être généreux.

Mes remerciements s'adressent en particulier et en priorité au Professeur Jacques Jaussaud, Directeur de cet encadrement doctoral, pour la qualité de son accueil au sein du CREG, sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Je lui suis fortement reconnaissant de m'avoir accepté au sein de son laboratoire, de m'avoir autorisé à accéder à cet exercice si minutieux, si

exigeant et de m'avoir accompagné toutes ses années de recherche. Mon parcours n'aurait sûrement pas été le même sans sa patience, son soutien sans faille durant mes périodes de doute et de découragement, sa confiance, ses réflexions et remarques constructives notamment lors des séminaires du GREG le jeudi, qui m'ont permis de mener à bien ce travail. De plus, ces années passées au sein du CREG, ont été pour moi, l'occasion de rencontres et de collaborations extrêmement enrichissantes. J'ai donc une pensée amicale pour les doctorants du CREG. Je leur souhaite bon courage pour les dernières lignes droites, et je tiens tout particulièrement à remercier Emmanuel Laffort pour ses conseils pertinents.

Mes grands remerciements vont également aux différents membres du jury : les Professeurs Madame Valérie Inès De La Ville et Bruno Amann qui ont accepté la tâche ardue d'évaluer ce travail doctoral et le Professeur Marc Valax pour avoir partagé son regard académique sur cette recherche et pris part au jury de soutenance. Leurs commentaires, observations et analyses seront sources de nouvelles perspectives de recherche. Elles contribueront intellectuellement et méthodologiquement non seulement à valoriser mes recherches futures mais également à enrichir mon approche de cette problématique. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma respectueuse reconnaissance.

Remerciements appuyés aussi à Gilles Teneau pour être venu promouvoir la résilience organisationnelle et exposer ses travaux de recherche sur ce processus lors d'un séminaire du CREG en mars 2014. C'est en lisant son ouvrage en 2010 intitulé « Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences », co-écrit avec Guy Koninckx, que j'ai souhaité étudier la résilience et tenté de l'appliquer au sein même de mon entreprise qui traversait à cette époque, entre 2006-2010, une grave crise interne (mon étude de cas). Nos échanges, le partage de nos retours d'expérience, nos différents vécus organisationnels ont été le point de départ de mon engagement pour la promotion de la résilience dans l'organisation en souffrance et m'ont persuadé de sa pertinence managériale en faveur du rebond de sa croissance organique.

Je désire maintenant exprimer ma plus grande gratitude à ma femme pour sa patience inégalée, pour ses encouragements sans faille durant ces dernières années et nos nombreux échanges constructifs. Mille mercis aussi à mes enfants ainsi qu'à tous les membres de ma famille, en particulier mes parents qui m'ont toujours manifesté leur soutien et à qui je suis redevable de tout de ce que je suis devenu.

Enfin, je ne saurais manquer d'exprimer mes remerciements à tous mes amis qui m'ont accordé du temps durant les nombreuses années de recherche pour dissiper mes doutes, m'encourager et me soutenir dans ma démarche. Aussi, je voudrais adresser un grand merci à René Mora, Laurent Riboli, Jean-Yves Courtiade qui ont toujours su m'accueillir, m'écouter durant les moments difficiles et me faire profiter de leur hospitalité et de leur convivialité landaises si chaleureuses.

Tellement de personnes m'ont soutenu et inspiré par ailleurs dans des registres fort différents, que les mentionner toutes risquerait d'être plus long que la thèse elle-même. Mon remerciement collectif n'empêche pas qu'elles ont toutes été précieuses et uniques dans leur soutien matériel, intellectuel, moral, psychologique, affectif et humain. Un merci spécial à mon épouse, Sandrine, d'avoir supporté mon indisponibilité, mes humeurs quelque fois erratiques durant ces années qui furent longues et à mes enfants, Amandine et Alexandre, qui vont retrouver un papa plus disponible.

Résumé :

Dans le contexte actuel où la pénibilité physique et mentale du travail est de plus en plus posée en lien avec les évolutions récentes des entreprises, la sauvegarde de ces organisations est une préoccupation prégnante pour les décideurs. Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans le domaine du management de la résilience au sein d'une PME plongée dans l'incertitude suite à son acquisition par un fonds d'investissement. Elle vise à formuler et à promouvoir le développement d'une nouvelle approche de la préservation organisationnelle par l'implication proxémique du management en temps de crise. Dans cette logique, la thèse défendue est que la résilience d'une organisation, c'est-à-dire son aptitude à fonctionner dans des conditions défavorables, variables, prévues ou non, réside dans la capacité de ses acteurs à articuler la gestion des facteurs de risques avec la gestion de leurs propres ressources psychosociales. Par cette recherche, notre objectif est donc d'appréhender les caractéristiques de la résilience dans l'organisation en désarroi en identifiant les principales interactions psycho-affectives ou sociales concernées dans l'émergence d'un tel processus de rebond. Selon notre approche, le tempérament et l'implication des managers de proximité, en tant que tuteurs de résilience, jouent un rôle déterminant dans la formulation et l'activation de la résilience organisationnelle. Cependant, il n'en demeure pas moins que s'engager dans un projet doctoral en sciences de gestion sur le phénomène de résilience relève d'un véritable défi épistémologique. En effet, l'investigation reste complexe tant la diversité des mécanismes psychosociaux impliqués dans une stratégie de retournement exige la coordination d'acteurs aux compétences et capacités différentes. Le travail a été réalisé en recherche-intervention auprès d'une PME agroalimentaire.

Mots clefs : crise, PME, incertitude, confiance, sens, résilience, management de proximité.

Abstract:

In the current environment where the physical and mental hardship are the consequences of the recent corporate developments, safeguarding these organizations is a pregnant concern for managers. To this end, our research is in the field of management of resilience in a firm facing uncertainty following its acquisition by a private equity. This research addresses organization resiliency, aims to promote and develop a new approach to organize resilience engineering. The thesis assumes that the resilience of a system, that is to say its ability to function under varying conditions expected or not, lies in the operators' ability to articulate the management of risk with the management of their own resources. Through this research, our aim is to understand the phenomenon of organizational resilience by identifying its major psycho-emotional or social characteristics and factors that allow the acquisition of internal resources impregnated in the personal temperament of local managers as tutors' resilience. Building as a doctoral project the study of the concept of resilience applied to outstanding organization fell to just start a real challenge theory and methodology. Even if the concept of resilience in recent years knows, publications attest a boom from disciplines such as clinical psychology and psychiatry, the attempt to bring rationality of a manager and our approach to understanding phytosociological phenomena such as cooperation, solidarity, cohesion and confidence in relationships was a first important issue.

Keywords: crisis, uncertainty, SMEs, sense, resilience, management, action research.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	15
De l'idée de la thèse au texte structuré.....	17
Notes d'intention personnelle : la résilience et nous.....	18
Étudier la résilience en sciences de gestion.....	25
Objectif général de la thèse.....	30
Architecture de la recherche.....	32
Partie 1. D'une perspective individuelle à une perspective organisationnelle de la résilience.....	37
Chapitre 1. De la vulnérabilité à la résilience individuelle.....	51
1. Fragilité et vulnérabilité : de l'adaptation négative à la résilience.....	56
2. La résilience : un nouveau concept de réhabilitation psychosociale.....	62
3. Apports de Boris Cyrulnik à la définition de la résilience.....	84
4. Premières approches du concept de résilience par les sciences de gestion.....	94
Chapitre 2. La résilience individuelle : une stratégie d'adaptation.....	101
1. Penser le travail, la douleur et la dépression dans l'organisation.....	104
2. La résilience sociale : l'individu confronté aux épreuves du stress.....	111
3. L'identité et la reconnaissance individuelle au sein du processus de résilience.....	118
4. La composante comportementale au sein du concept de résilience.....	124
5. La dynamique de la psychologie individuelle résiliente.....	128
6. Résilience intra ou interindividuelle ?	150
7. La résilience individuelle comme stratégie d'ajustement face au stress.....	155
8. Éléments pour un modèle écologique de résilience individuelle.....	159
Chapitre 3. L'instabilité de l'environnement : une dynamique de crises.....	163
1. Tensions systémiques : un environnement instable, extrêmement menaçant.....	167
2. La crise d'identité organisationnelle.....	174
3. Mieux connaître les causes des crises : sens, lien et leadership.....	180
4. Identité organisationnelle, crise et gestion du changement.....	182
Chapitre 4. La résilience dans l'organisation en situation d'incertitude.....	191
1. Émergence du concept de résilience organisationnelle.....	194
2. Turbulence, crise et résilience organisationnelle.....	198
3. Les modélisations de la résilience.....	203

4. La gestion des risques : une contribution essentielle au développement stratégique de l'entreprise.....	207
5. L'individu cherche à « co-construire » son rôle.....	218
6. Gestion de crise et réaction de l'organisation.....	221

Chapitre 5. Fondements managériaux d'une modélisation de la résilience.....229

1. La résilience comme modèle au sein des sciences de gestion ? Prérequis.....	233
2. Fondements conceptuels de notre modélisation de la résilience.....	242
3. Une théorie de l'action appliquée aux organisations.....	245
4. L'approche weickienne de la résilience au cœur du processus de « <i>sensemaking</i> ».....	250
5. La Résilience Weickienne.....	255
6. Les principes de l'analyse processuelle.....	265
7. Élargir le diagnostic organisationnel aux risques psychosociaux.....	282
8. Propositions de modélisation ingénierique de la résilience organisationnelle.....	286

Partie 2. Travail empirique : méthodologie de la recherche et résultats.....295

Chapitre 6. Un positionnement épistémologique constructiviste pour répondre à la complexité d'un processus de résilience organisationnelle.....297

1. Posture épistémologique de la recherche.....	311
2. Un positionnement épistémologique pluraliste et aménagé.....	322
3. Un positionnement épistémique sous influence de la recherche clinique	329
4. La recherche idiographique : un modèle d'analyse contextualisée	336
5. Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche.....	348
6. La relation circulaire sujet-objet.....	355

Chapitre 7. La Recherche-Intervention à visée transformatrice : Un dispositif d'implication managériale en recherche clinique.....363

1. Ancrage théorique de notre méthodologie.....	366
2. La Recherche-Intervention : une méthodologie au service de l'action collective.....	379
3. La Recherche-Intervention, une méthode à visée transformatrice.....	382
4. L'ingénierie du contexte social et organisationnel : les gestes clés pour un modèle d'ingénierie du management de proximité de la résilience.....	391

Chapitre 8. Bio Food, une organisation sous contraintes.....405

1. Contexte et réflexions dans l'analyse d'une organisation sous tension.....	413
2. La mesure de la résilience : un modèle de rapport d'étonnement.....	424
3. Notre rapport d'étonnement : janvier 2006-mars 2006.....	428
4. Résultats du rapport d'étonnement	438

5. Préconisations du rapport d'étonnement.....	446
Chapitre 9. Présentation élargie des résultats en faveur d'un processus de résilience organisationnelle.....	459
1. Mobilisation de la méthode des récits de vie dans notre enquête.....	465
2. De la collecte des données empiriques à l'analyse des récits de vie de cadres épuisés.....	477
3. L'analyse des récits de vie : une progression diachronique dans l'identification d'événements biographiques marquants.....	494
4. L'organidrame : le déploiement d'un outil d'intervention pour approcher la complexité de l'organisation.....	513
Conclusion générale.....	523
1. Les apports de la recherche.....	525
2. Les limites de la recherche.....	531
3. Les perspectives de recherches futures.....	534
Bibliographie.....	539
Index des tableaux.....	559
Index des figures.....	561
Table des matières.....	563

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De l'idée de la thèse au texte structuré

Les raisons qui nous ont conduit à nous consacrer à l'étude de la résilience depuis maintenant plus de dix ans sont liées parallèlement aux événements turbulents de notre trajectoire professionnelle et à la nécessité de nous former sans cesse à ces « *sciences de gestion* » en puisant assez largement dans la psychologie du travail, la sociologie des organisations et à la psychosociologie appliquée au management. Arrivé au terme de ce travail de thèse, nous devons quelques mots d'explication sur la genèse de cette recherche afin de tenir compte de nos intentions et motivations qui nous ont poussées à vous présenter aujourd'hui le parcours d'un praticien-chercheur aux prises avec une double problématique humaine et organisationnelle. En effet, appréhender les mécanismes du retournement stratégique à travers plusieurs grilles disciplinaires afin de déployer des regards croisés qui permettent de prendre en considération la primauté des interactions entre environnements externes et internes des acteurs est un processus managérial à la fois long et complexe. L'enjeu est alors de favoriser la formation de futurs managers disposant d'un état d'esprit approprié aux remises en cause du présent et ouverts aux incertitudes du futur.

Tout a débuté en 2002 lorsque nous avons été confronté durement, en tant que Responsable Commercial, à la défaillance de notre entreprise à la suite d'une forte asymétrie informationnelle et organisationnelle entre les exigences de la pression du contexte concurrentiel, les mutations technologiques et notre incapacité à faire évoluer non seulement notre modèle économique mais également notre paradigme managérial. Cette incompréhension et cette « désalliance » avec les caractéristiques prégnantes de notre écosystème accélérèrent le phénomène de délitement de l'entreprise et provoquèrent un grand nombre de problématiques psychosociales. Face à notre déshérence stratégique, la programmation rapide de la liquidation judiciaire de l'entreprise était la seule issue envisageable. Cette annonce allait soumettre toute l'organisation à une forme de violence psychique face à laquelle nous nous sommes retrouvés démunis avec la direction ce qui précipita effectivement sa fermeture définitive. Être confronté à sa propre souffrance au travail, au désarroi de dizaine de salariés et au naufrage d'une petite et moyenne entreprise (PME) restera pour nous un terrible traumatisme. En effet, n'avoir pas su trouver le fameux « rebond organisationnel », n'avoir pas su comprendre que le sursaut vital pouvait aussi

provenir des ressources intrinsèques de notre organisation, n'avoir pas su les activer, les mobiliser et les fédérer pour envisager une autre alternative entrepreneuriale moins funeste, fut vécu comme un véritable échec. Malgré tout, après avoir analysé les principales causes de la disparition de l'entreprise, nous restâmes persuadé qu'il existait une voie volontariste face au déclin programmé. Poursuivant notre questionnement et notre exploration singulière des prolégomènes de nos faiblesses managériales, nous avons décidé d'élargir notre horizon, de remettre en cause certaines routines managériales en redevenant un jeune manager envahi par le questionnement, le doute et l'envie de découvrir des ressources humaines innovantes. Elles constitueraient alors pour l'entreprise une source de création de connaissances, provoqueraient les transformations organisationnelles nécessaires à son adaptation et stimuleraient le développement du potentiel humain pour accéder à une authentique « *culture organisationnelle de la sécurité psychosociale* » (Pelletier, 2012).

Notes d'intention personnelle : la résilience et nous

C'est en écoutant une émission sur France Culture en 2005 qui avait pour invité le psychiatre et psychanalyste Boris Cyrulnik que nous avons entendu pour la première fois parler du concept de la résilience. A la suite de cette écoute attentive, nous avons non seulement poursuivi notre découverte de la résilience grâce à une lecture approfondie d'ouvrages traitant des mécanismes mentaux impliqués dans ce phénomène de résilience mais également prolongé notre compréhension de ce processus grâce à une étude minutieuse de travaux pluridisciplinaires centrés sur ses potentialités psychosociales capables d'affronter des événements violents et traumatiques. Nous avons décidé depuis de développer de nouvelles compétences managériales et aptitudes comportementales focalisées sur l'élaboration, la formulation et la promotion de la résilience dans l'organisation en plein doute.

En nous engageant dans cette thèse, une double intention nous anime :

► comprendre le phénomène de résilience et contribuer à la production de connaissances nouvelles qui visent à faire évoluer des systèmes de management plutôt « *mécaniques* » vers des pratiques managériales « *résilientes*. »

► accompagner le management des hommes et des organisations par un travail itératif, réflexif inscrit dans un protocole d'analyse constructiviste qui propose autant que faire se peut, des outils et des modèles de décision qui se révéleront être attentifs aux souffrances humaines et représenteront une alternative aux risques psychosociaux et de mal-être au travail (Wallace, Wray, 2006). Dans cette perspective d'ouverture d'esprit, il nous paraît également déterminant de répondre aux situations de blocage induites par les injonctions paradoxales.

**** Comprendre la résilience : un enjeu managérial majeur pour l'entreprise en temps de crise***

En tant que Directeur Commercial au sein d'une petite et moyenne entreprise qui récolte, conditionne et commercialise des produits biologiques issus de la ruche, nous sommes extrêmement attentif aux évolutions erratiques des marchés, aux soubresauts de la demande et au moral des consommateurs. Dans ce contexte de grande inquiétude économique et d'anxiété sociale, un report quasi systématique du redémarrage de l'activité économique amplifie quotidiennement l'inquiétude d'un grand nombre de chefs de petites et moyennes entreprises (désormais PME). En effet, la rudesse et la longévité de ce cycle de « *stagnation séculaire* » ont induit des situations de fragilité organisationnelle extrêmes au sein de ces structures.

La problématique fondamentale qui nous préoccupe de façon récurrente en tant que praticien et chercheur en sciences de gestion, est celle de la préservation de nos organisations confrontées à la variabilité des prévisions de croissance. Aussi, face à ces craintes, la culture du risque et la gestion de l'incertitude sont des enjeux cruciaux pour les décideurs dans les domaines de l'entrepreneuriat et du management. Dans cette compréhension, la résilience peut s'avérer être un puissant levier organisationnel dans une logique d'endogénéité des buts comme construction créative de nouvelles options managériales. Dès lors, une vraie appréciation de la résilience dans l'organisation nécessite une compréhension complète et combinée des conditions de son élaboration et des mécanismes de sa mise en œuvre. Ainsi, nous nous rendons compte qu'une dimension essentielle du modèle de la résilience réside dans la version collaborative et proxémique du management. Nous concevons alors le paradigme du management de la résilience comme à la fois une nouvelle conception de prise de décision et un phénomène social. En fait, en soutenant que la dimension proxémique est une valeur essentielle dans l'émergence d'un processus de résilience, nous contribuerons en particulier à promouvoir ce champ de recherche à part entière dont les événements de ces

INTRODUCTION GÉNÉRALE

dernières années (crises, catastrophes, ruptures, proliférations des risques de toute nature, montée de l'incertitude...) devraient aisément nous convaincre de son importance dans nos stratégies de sauvegarde, voire de retournement.

Cette question humaine de la préservation de nos principaux systèmes organisationnels et sociaux est complexe et plurielle. Elle constitue malgré tout, en tant que manager confronté à l'incertitude prégnante du contexte socio-économique, une de nos préoccupations majeures pour l'acquisition de pratiques managériales créatives, innovantes. En effet, poursuivant nos réflexions sur « l'art managérial » de gérer les crises, sur le rôle et le pouvoir du manager dans la réduction de la vulnérabilité, nous vîmes à nous dire que « *l'innovation destructrice* » (Ferry, 2014) tant implorée affectait peu ce monde du management et que les solutions retenues et mises en œuvre n'avaient finalement que très peu évolué. Nous avons donc postulé que le management devait prospecter d'autres voies centrées sur l'humain, sur ses capacités intrinsèques pour soutenir collectivement l'entreprise dans ses tentatives de rebond enchâssées dans des contextes turbulents et éprouvants.

Dans cette logique, notre thèse illustre l'émergence d'une conscience managériale, au sens défini par Sonnenberg (1993), qui nous a permis de découvrir et d'explorer un concept qui nous tient désormais à cœur et qui régit de manière synergique nos réflexions, nos décisions et nos actions de décideur dans une organisation qui tente de survivre et de se développer. C'est la raison pour laquelle en privilégiant comme mode d'enquête la recherche-intervention pour notre partie empirique, nous avons l'ambition de contribuer à l'enrichissement du concept de résilience et à l'accroissement de certaines méthodologies qualitatives en recherche clinique narrative.

Cependant, avant d'aller plus loin dans le développement de nos réflexions et de ce travail exploratoire, nous avons ressenti le besoin de théorisation et de caractérisation de cette notion de résilience. Il convient, par conséquent, de bien rappeler ce que désigne et représente ce concept du « rebond ». L'objet des paragraphes qui suivent est de tenter d'éclaircir son approche, d'apporter des éléments de compréhension, d'examiner la portée opérationnelle de ce processus de retournement pour analyser si la résilience est-elle simplement une mode ou un réel champ de recherche émergent en management stratégique des organisations ?

• *Le « fait résistant » : une approche « éactive » de la résilience*

Il s'agit dans cette thèse d'impliquer une approche « éactive » dans l'activation et la propagation d'un processus de résilience individuelle dans une organisation confrontée à l'incertitude. Notre objectif est de nous intéresser autour de la notion de « rebond », sur les actions concrètes des individus dans leur façon de réorienter le parcours de l'entreprise. Cette focalisation sur l'action individuelle sur le réel prend comme niveau d'analyse le point de vue « *micro* » qui s'intéresse d'abord aux activités ordinaires menées par les managers qui jouent un rôle décisif dans la formation d'un processus de résilience. Pour nous, la résilience est d'abord un processus long dans de maturation psychique qui intègre une dimension *existentielle de l'interaction dynamique au sein d'un collectif « éacté »*. Elle va bien au-delà d'une simple reconnaissance aléatoire issue de l'interprétation positive de quelques indices concordants qui voudraient nous signifier que le malade se porte mieux.

Le réflexe de tous ceux qui entendent pour la première fois parler de résilience est d'aller en chercher le sens dans le dictionnaire, au risque d'être déçu : ils n'y trouvent qu'une définition faisant référence à la capacité de résistance des matériaux aux chocs par la déformation qui absorbe l'énergie évitant la cassure. C'était, de fait, la première signification de ce mot – dont l'étymologie renvoie à la notion de résistance et de ressaut – jusqu'à ce que les Anglo-Saxons l'appliquent depuis un demi-siècle environ, aux sciences humaines et sociales. Avec un certain retard par rapport à eux, la résilience commence à susciter un vif intérêt dans les milieux professionnels et académiques francophones. En effet, nous nous interrogeons sur les liens entre la résistance, la résilience, traumatisme et métamorphose. Que recouvre le choix qualitatif et clinique de la biographisation du récit, du témoignage comme premier indice d'une connaissance inédite dépassant les apories du scepticisme ambiant sur la résilience ?

• *Les voies de la résilience en sciences de gestion*

Quelles sont les tendances à venir dans un monde en mutation ?

Quelles sont les solutions d'avenir, les actions à entreprendre ?

Notre réflexion s'inscrit dans la continuité de notre quête de décryptage d'un monde en mutation et cherche à contribuer, face à ce mouvement qui paraît aujourd'hui inflexible, à l'émergence de nouvelles alternatives managériales, de nouvelles représentations subjectives en faveur de l'enrichissement du concept de résilience dans le domaine de la psychologie organisationnelle. Une capacité à se projeter dans l'avenir en présence d'événements déstabilisant et de conditions de vie difficiles. Elle symbolise un mode de raisonnement, une manière de vivre et d'analyser les incidents, de leur trouver un sens porteur avant tout

INTRODUCTION GÉNÉRALE

d'opportunités et de maturité. Nous avons en effet l'habitude de repérer le déficit, l'anomalie, la défaillance, le dysfonctionnement alors qu'avec la résilience, nous visons à repérer les compétences, les ressources, les potentialités, à encourager et soutenir les interactions, les alliances et à les amplifier (Cyrulnik, 1999, 2001, 2002, 2007, 2014). La résilience est perçue comme un réseau d'interactions émotionnelles fortes entre les différents acteurs de l'entreprise. Dans cette perspective interactionnelle, l'organisation est une « *toile sociale tissée de liens émotionnels entre les employés* » (Rafaeli, 1996). Elle est un long cheminement, un jalon de maturité dans un processus d'exploration, de compréhension puis d'apprentissage du contexte d'adversité qui renverse les états d'esprit habituels, parfois traditionnels dans leurs tentatives de représentations des enjeux interactifs de socialisation et de solidarité. La résilience permet d'accéder à certains décryptages et interprétations de phénomènes complexes humains.

Pour des praticiens et professionnels de la gestion confrontés souvent à des situations de souffrance au travail ou immergés dans une organisation en grande difficulté, en errements, répondre positivement c'est savoir coordonner un ensemble d'efforts et de mécanismes comportementaux dans l'optique de préserver ses collaborateurs et s'appuyer sur la qualité adaptative du capital cognitif, émotionnel et relationnel. Dans cette perspective de protection, la question qui est de savoir comment favoriser la résilience des individus trouve sa réponse forcément dans la compréhension de l'autre, source de coopération collective.

La résilience est bien plus qu'un simple changement de regard. Elle rend compte de la complexité humaine et de **la coexistence possible d'éléments de progrès et de croissance aux côtés de graves dommages**. Cet aspect est essentiel, car certains ont pu assimiler la résilience à l'invulnérabilité et penser à tort qu'était résilient celui qui pouvait traverser les épreuves sans souffrance. La souffrance est bien présente dans la résilience. Elle est souvent intense, mais celui qui l'éprouve a en même temps la capacité à la circonscrire ou à l'utiliser dans un processus créatif qui va l'entraîner vers des satisfactions, des joies, un certain épanouissement. Nous pourrions y voir l'équivalent d'une sublimation. Sans doute y a-t-il un peu de cela dans la résilience. Mais une nouvelle fois il serait réducteur et pas tout à fait exact d'assimiler la résilience à la sublimation. La sublimation est un processus inconscient et représente l'issue trouvée par une personne dans un conflit intrapsychique, entre soi et soi en quelque sorte. La résilience est un processus conscient qui représente l'issue d'une souffrance éprouvée par une personne agressée de l'extérieure et nullement en conflit avec elle-même.

Fondamentalement, l'essence originelle de la résilience réside dans le fait qu'elle est essentiellement un **concept intersubjectif et subversif qui tente de renverser un système oppressant**. La résilience ne peut naître, croître et se développer que dans la relation à autrui. Les capacités adaptatives et les aptitudes à penser ne peuvent être mises en jeu qu'à partir de liens interactionnels et communicationnels significatifs avec un environnement, un entourage personnel et/ou professionnel dans lequel l'individu va pouvoir rencontrer ce que Cyrulnik (2001) nomme les : « *tuteurs de résilience*. »

- ***Une capacité mentale difficilement désignable...***

L'idée de quelque chose qui résiste aux pressions, aux chocs répétés sans trop se déformer et pouvant retrouver sa forme primitive un peu comme un ressort, existe aux Etats-Unis depuis longtemps.

Paul Claudel, ancien ambassadeur de France à Washington entre 1927 et 1933, écrivait d'ailleurs en 1936 dans *L'élasticité américaine* : « *Il y a dans le tempérament américain une qualité que l'on traduit là-bas par le mot de **resiliency**, pour lequel je ne trouve pas en français de correspondant exact, car il unit les idées d'élasticité, de ressort, de ressource et de bonne humeur.* » Claudel stigmatisait « *un monde incapable d'immobilité et de silence et en proie à une sorte de pyrrhique sociale et industrielle* » ainsi que « *le désir [des Américains] d'échapper au néant par le vacarme, le nombre et le mouvement automatique.* »

Il remarquait déjà cette curieuse capacité mentale et ces dispositions psychologiques que développaient un certain nombre de banquiers américains qui, face aux événements traumatiques induits par la Grande Dépression de 1929 sur leurs affaires, aux expériences de vies négatives, triomphaient malgré tout de leurs malheurs. Il décrivait tout au long de ses nombreuses correspondances diplomatiques et dépêches les impacts et conséquences néfastes d'une crise majeure au lendemain du krach boursier d'octobre 1929, sur le comportement, souvent surprenant, de financiers qui possédaient une étonnante endurance psychique qui leur permettait, au-delà d'une panique bancaire sans précédent, de résister et de s'adapter à l'abondance des fracas et des désordres. Il expliquait lors de ces observations, que l'effondrement boursier avait révélé chez certains individus une compétence intrinsèque remarquable à « *sublimiser* » un état de souffrance, leur permettant ainsi de s'épanouir, de se « *métamorphoser* » dans un environnement hostile.

En effet, il poursuivait sa démonstration pour symboliser ce phénomène complexe en désignant comme l'un des principaux facteurs vertueux de protection et de réaction,

INTRODUCTION GÉNÉRALE

l'intervention et l'aide essentielle d'un autre individu auprès du sujet en déséquilibre. Cette collaboration psychologique et dialogique interactionnelle fondamentale devenait ainsi le vecteur indispensable, le support existentiel à la résistance, l'adaptation, l'évolution et la mutation régénératrice, malgré les difficultés parfois mutilantes du stress. Il complétait ainsi ces observations en confrontant et relevant le contraste de « *l'angoisse qui étreignait les cœurs et la confiance qui éclairait les visages* » et d'ajouter que « *si quelques financiers se jetaient par la fenêtre, je ne puis m'empêcher de croire que c'était dans l'espérance fallacieuse de rebondir.* »

Cette psychose permanente de la prospérité, cette quête obsessionnelle d'un prochain rétablissement et d'une amélioration vigoureuse de leurs affaires mettaient ces financiers dans des dispositions d'esprit enthousiastes, supports psychiques à l'origine d'une puissante force intérieure complexe mais réparatrice.

Cette capacité singulière d'absorption et de limitation des traumatismes que nous décrit Paul Claudel montre qu'il existe bien des caractères, des comportements et des tempéraments qui bousculent et défient l'adversité de l'existence. Tous ces moyens psychologiques permettent de bâtir un projet pour éloigner le passé, convertir la douleur du moment pour en faire un événement glorieux, « *une défense victorieuse* ». En effet, comme le rappelle Cyrulnik dans son ouvrage *Un merveilleux malheur* (1999), « *une défense victorieuse ne coûte que quelques oxymorons qui contraignent l'individu, face à la douleur et à la dépression, à rechercher le bonheur dans l'affectivité familiale et la réussite sociale.* »

Cette mise à distance émotionnelle est rendue possible par des mécanismes de défense coûteux mais nécessaires tels que le déni, l'intellectualisation et surtout la créativité pour offrir au sujet souffrant des tuteurs de développement. Cette nouvelle attitude permet de reprendre une évolution psychique plus apaisée, éloignée des agressions externes et débarrassée de la contrainte de maintenir en permanence des dispositifs de sauvegarde anxigènes. Si bien que l'acquisition et la détention de telles ressources internes imprégnées dans leur tempérament associées à une fonction adaptative pouvaient en partie expliquer chez ces américains leur propension à retrouver rapidement les ressorts psychologiques individuels pour rebondir. Cette aptitude pour le sujet en souffrance de tenir le coup et de reprendre une activité quasi normale du cours de sa vie lui offrait la possibilité de résister et de surmonter ce trouble intérieur.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette faculté à récupérer, à s'adapter et à se projeter vers un autre avenir moins douloureux, plus prometteur, met en jeu un dispositif mental et des mécanismes adaptatifs et distinctifs permanents. Elle fait référence à la capacité humaine de se confronter, intégrer et être transformée par les expériences aversives.

Faire un travail de résilience à la suite d'une déchirure traumatique implique donc que le sujet puisse se reconstruire et reprendre une évolution malgré l'adversité, ce qui suppose le ressaisissement de soi. Tout indique, qu'au milieu des difficultés, la résilience est un combat compliqué : tout reste fragile mais il existe l'espoir et l'opportunité d'accéder à une nouvelle stratégie cognitive et comportementales révélatrice d'un futur changement positif. Le travail de résilience s'explique donc, entre autre, par la mobilisation de tous les ressorts mentaux qui permettent de puiser les forces psychiques nécessaires à une nouvelle forme d'expression relationnelle, une posture comportementale qui, dans l'adversité, lui a permis de mener une maturation processuelle pour accéder à un meilleur futur.

Étudier la résilience en sciences de gestion

Appliqué aux champs des sciences du management et aux études du comportement organisationnel face à une situation de souffrance, le concept de la résilience est né et s'est développé dans un fort contexte de sensibilité des entreprises aux perturbations de toute envergure. Pour faire face aux aléas et turbulences des marchés qui peuvent rapidement se transformer en sinistre, l'entreprise se doit de favoriser et encourager les conduites résilientes de ses collaborateurs pour elle-même devenir résiliente. Dans cette perspective, Guy Koninckx, psychologue, et Gilles Teneau, ingénieur en Organisation et Docteur en Sciences de Gestion, ont publié en 2010 un ouvrage original (précurseur) consacré à la résilience organisationnelle qui présente le cadre conceptuel de la résilience organisationnelle et propose différents modèles susceptibles de mettre en place des conditions favorables à l'émergence de ce phénomène humain de dimension sociale.

De la gestion de crise....

De nos jours, dans les organisations, les individus évoluent au quotidien dans des environnements aux changements incessants qui accroissent l'incertitude et l'instabilité

INTRODUCTION GÉNÉRALE

organisationnelle. Bien évidemment l'importance de la perception de l'incertitude des entreprises induit des modalités de gestion particulières qui reposent sur quelques ressorts endogènes qui constituent un véritable processus structurant la recherche d'un élan vital à la voix prophétique annonçant la prochaine nullité des menaces.

Les réflexions et les interrogations sur les organisations se multiplient plus particulièrement en période de forte instabilité où les niveaux d'incertitude tant endogènes (au niveau de l'incertitude organisationnelle) qu'exogènes (pressions environnementales) peuvent mettre en péril l'activité de l'entreprise. Des spécialistes, des praticiens de tous les horizons se rencontrent, dialoguent sur ces sujets difficiles de la gestion de crise ; ils laissent souvent entendre la nécessité alors d'une modification de la vision et du pilotage stratégique. Pour cela, une mutation culturelle, une réorientation majeure du management stratégique, voire une émancipation de la culture managériale est souvent impérative, non seulement au niveau du sommet de l'organisation pour ne pas rester dans une posture managériale figée, mais aussi partagée par l'ensemble des parties prenantes organisationnelles qui constituent les rouages opérationnels de la transformation.

Nos travaux de recherche et nos propres retours d'expérience nous font dire que les cas de dépôts de bilan pour des raisons accidentelles existent mais sont plutôt rares. C'est généralement la conjonction et l'accumulation de plusieurs facteurs de risques managériaux, dont l'ignorance et l'incompétence managériale, qui accélèrent les effets destructeurs des dysfonctionnements organisationnels et conduisent dans un premier temps à la sous-performance puis à la défaillance totale de l'entreprise. Ces risques ne se matérialisent pas brutalement à un instant donné mais surviennent progressivement dans le temps jusqu'à atteindre un seuil d'alerte. Dès que le dirigeant décèle une certaine dégradation de l'état de son entreprise et avant même d'arriver à la crise, il doit effectuer un diagnostic organisationnel susceptible de révéler les symptômes pathologiques d'une crise potentielle. Or, dans de nombreux cas, ce principe du diagnostic organisationnel sensible aux manifestations anxigènes n'est pas ou peu pratiqué. Il est très souvent ignoré et écarté en faveur de mécanismes élémentaires d'une routine organisationnelle rétrograde, d'habitudes collectives et de comportements individuels standards qui renvoient à des analyses et commentaires qui figent et sclérosent toute tentative émancipatrice et transformatrice du paradigme organisationnel dominant. Cette posture d'allure aporétique du management fragilise davantage l'entreprise qui reste dans l'incapacité d'identifier des leviers de sortie de crise.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Durant nos premières années de pratiques managériales en tant que Directeur Commercial de PME qui connaissaient d'intenses périodes de doute concernant leur devenir (SIF France, Colibri Pâtisserie...), nous nous sommes régulièrement questionné sur la notion de « résistance » face aux événements, sur les dispositifs de « l'endurance » qu'il nous fallait déployer pour garantir à l'organisation une poursuite de son activité malgré les menaces de toute nature et l'incertitude environnementale. Nous nous interrogeons notamment sur ce que les entreprises pouvaient mettre en place pour s'éviter ces états de déréliction, de renonciation qui les rendent incapables de proposer une alternative stratégique. Ce « vide » stratégique s'apparente clairement non seulement à une absence de vision de moyen terme pour l'organisation qui tend à renforcer nos analyses sur les origines de la défaillance mais également illustre bien la déshérence de la pensée managériale en temps de crise. En effet, les incohérences et les paradoxes qui structurent le fonctionnement de la gestion des entreprises et les interactions endogènes, reflètent une profonde « *crise des fondements* », selon Poirier (1994).

En 2006, à la suite de notre recrutement au sein d'une petite et moyenne entreprise (désormais PME) béarnaise, Bio Food, et à la demande spécifique de la Directrice des Ressources Humaines, nous sommes entré rapidement dans la problématique du maintien et de la sauvegarde de son activité. Du fait de notre discipline et de nos expériences antérieures, comme nous l'exposerons ci-après, nous avons commencé par étudier les instruments psychosociaux au travail chez les managers de proximité. Le développement du pouvoir d'agir sur le mental et le social protège la santé et favorise la formation de nouveaux buts. Dans cette perspective, nous appréhendons le manager de proximité comme un « *organisateur de redressement* », « *un organisant de la résilience individuelle* », « *un tuteur de développement* », au sens de Cyrulnik (1999, 2001). Nous avons donc cherché à comprendre, à expliquer puis à modéliser comment de nouveaux buts collectifs et projets entrepreneuriaux se forment dans et par les dialogues entre pairs, collaborateurs et salariés pour se transformer en supports du redressement, en facteurs de résilience.

L'analyse des récits de vie issue de nos entretiens avec les salariés de Bio Food et la mise en place d'un dispositif clinique, l'organidrame, entre 2006 et 2009, nous ont donc permis d'identifier une opération langagière et des opérations psychologiques de la part des managers de proximité qui ont concouru au renouvellement des buts d'action, à l'émergence et à l'« *énaction* » dans « *la créativité de l'agir ordinaire* » (Joas, 1999) en faveur de l'activation d'un processus de résilience au sein d'un collectif de travail en souffrance. Sur la base

INTRODUCTION GÉNÉRALE

narrative de nos premières analyses biographiques et langagières, nous définirons les conditions que doivent réunir les dialogues, les récits, les interactions entre pairs et agents de l'entreprise, les activités quotidiennes des managers de proximité au sein de la vie organisationnelle pour que l'émergence de la parole puissent devenir un levier de la résilience psychosociale.

Peu à peu, nous avons analysé que les entreprises qui avaient su rebondir et se redresser socialement et économiquement malgré de fortes contraintes et tensions dégradantes, avaient développé des capacités pour se rapprocher de ce que Peter Drucker (1993) appelait « *une vision centrée sur l'humain.* » La conviction précoce de Drucker selon laquelle une entreprise est une institution sociale, qui ne peut bénéficier des capacités et du potentiel des individus que si elle les respecte, s'avère de plus en plus pertinent au fil des ans, à mesure qu'une part de plus en plus importante du travail dans le monde relève de l'économie de la connaissance. Le rôle des managers au sein de l'organisation consiste à éliminer les obstacles et à fournir des outils à ses équipes – ces personnes détentrices de la connaissance et de l'énergie collaboratrice dont l'entreprise dépend.

Le management serait-il le levier de prospérité tant recherché pour le XXI^e siècle ?

A l'avenir la création de valeur serait-elle le résultat distinctif d'une innovation managériale génératrice de gains de productivité et de prospérité ? L'avantage stratégique ne devrait-il pas comprendre, dans son nouveau projet de formulation, la détention de compétences psychosociales visant à renforcer la résilience dans l'organisation pour atténuer les répercussions des crises de toute nature ?

Dès lors, face à la « *Grande Stagnation* » de l'économie américaine décrite par Tyle Cowen (2011) professeur à l'Université de George Mason, notre attention particulière se portait sur certaines aptitudes intrinsèques et compétences idiosyncratiques de dirigeants qui avaient permis à quelques entreprises non pas de chercher à éliminer l'incertitude mais à la gérer. Que Marc Merrill, le président et co-fondateur de Riot Games, une entreprise profondément tournée vers la technologie accorde autant d'attention au système humain et se donne autant de mal à l'activer nous rend optimiste quant à l'avènement d'une transformation du management en faveur d'une reconnaissance du capital humain en termes de différenciation d'actifs stratégiques. Sur ce point très précis, nous rejoignons Peter Drucker (1993) pour qui « *le management et les managers sont la ressource centrale, l'organe générique, distinctif et*

constitutif de la société... et la survie-même de la société dépend de la performance, la compétence, le sérieux et les valeurs de ses managers. »

...à la résilience organisationnelle

En sciences de gestion, et en management stratégique des ressources humaines en particulier, il est admis que la recherche qualitative s'installe comme une démarche de compréhension du travail, de gestion des facteurs de risques humains et organisationnels, de la prévention des événements psychosociaux. En cela, notre conduite qualitative exploratoire insérée dans le cadre d'une recherche-intervention s'est souvent déroulée de manière engagée, à visée participative et transformatrice pour mener une analyse contextualisée des pratiques managériales.

Notre projet est bien de modéliser de façon procédurale le processus de formation de la résilience. Nous espérons ainsi parvenir à un cadre théorique contextualisé d'apparence formel ayant une portée forcément ciblée dans son déploiement méthodologique, sa pratique ingénierique et son enrichissement.

En effet, notre recherche en immersion et notre projet de connaissance s'intéresse à :

L'implication et la contribution du management de proximité dans l'activation des ressources latentes individuelles en faveur de l'émergence et de la mise en œuvre d'un processus de résilience au sein d'une PME confrontée à l'incertitude organisationnelle.

Notre thèse s'inscrit dans une problématique plus large, celle des liens entre le « social » et le « mental » au travail. Elle accorde une place centrale à la question des instruments managériaux qui médiatisent la vitalité des ressorts cognitifs, émotionnels, mentaux et psychiques dans un processus de résilience. Le langage, la proximité, la confiance, la reconquête du sens, la vivacité interactionnelle et communicationnelle avec les autres sont au premier rang de ces instruments. L'approche dans laquelle nous inscrivons notre travail, la clinique de l'activité, ne conçoit pas tant le travail comme un système de contraintes que comme « *une constellation d'épreuves* » (Clot, 1995, p.150). L'épreuve peut être destructrice et « *se développer comme une entrave récurrente* » (Clot, 2008, p. 98). Elle peut aussi être source de création. Quand l'épreuve est à l'origine d'un développement de l'expérience et de

la conscience, elle peut générer « *une disponibilité nouvelle de la pensée et du corps* », (*ibid.*, p. 98) favorable à la résilience C'est à partir de ce point de vue que nous nous interrogerons sur le lien entre le « social » et le « mental » dans un contexte d'adversité. Pour nous immiscer dans ce processus en tant que praticien-chercheur, nous chercherons à nous porter au plus près des « *questions [...] posées par le travail professionnel* » en les « *étudiant sur les lieux où elles se posent* » (Laville (de), 1997, p. 225).

Notre question de recherche, dans une optique résolument managériale correspondant au positionnement des sciences de gestion, accorde une place centrale à la problématique de la contribution des managers de proximité dans la formation, l'activation et la mise en place d'un processus de résilience qui médiatisent les ressources psychologiques latentes et sociales favorables à son émergence.

Cette question de recherche peut alors s'exprimer ainsi :

Comment le management de proximité peut-il créer les conditions favorables à l'émergence d'un processus de résilience au sein d'une PME en souffrance ?

Objectif général de la thèse

Une crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage, non dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu. L'intérêt de cette thèse n'est pas de mettre en place des processus d'évitement de la crise mais au contraire de travailler post-crise et d'en tirer les enseignements qui en découlent par une nouvelle approche procédurale et managériale de la gestion de l'incertitude. Une nouvelle démarche qui consisterait à porter un regard différent sur la crise, à devenir acteur de la crise et un acteur « actif » de la crise. C'est pour cela que nous nous sommes intéressés au principe de résilience qui est intimement lié à la gestion humaine, si possible proactive, de la crise.

Un contexte micro-économique favorable à l'émergence de la résilience

En effet, la crise est la condition *sine qua non* à l'activation du processus de résilience. Cependant, ce n'est pas parce qu'il y a crise que l'individu va devenir résilient.

En s'inscrivant dans cette nouvelle approche de formalisation d'un processus de sauvegarde de l'organisation, l'objectif général de cette recherche est de préciser en quoi consiste cette capacité de « résilience ». Autrement dit, cette recherche vise à comprendre comment le fonctionnement des hommes et des organisations s'ajuste aux conditions toujours variables des situations de travail de façon à ce que les systèmes puissent assurer les missions pour lesquelles ils ont été conçus. Elle repose sur une approche originale du rôle et de l'implication du management de proximité en tant que facteur de résilience pour élaborer des méthodes d'accompagnement nouvelles dans le cadre d'un processus de résilience visant à élaborer des méthodes procédurales et instrumentales originales des risques liés à l'incertitude organisationnelle.

Dans ce contexte de doute et d'adversité, notre recherche vise à modéliser de façon ingénierique les comportements et les pratiques de l'encadrement de proximité pour permettre à l'organisation de poursuivre son activité en réduisant les facteurs de risque humains et sociaux. Dans ces conditions de turbulence, la question de l'organisant est centrale pour comprendre le processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979). Une focalisation sur l'organisant permet d'aborder l'organisation comme un processus dynamique (Heath et Sitkin, 2001). Notre recherche nous conduira à observer comment les actions quotidiennes du manager de proximité, doté d'un certain charisme et leadership, lui permettront de devenir le tuteur et l'organisant de la résilience individuelle. Comme l'on souligné Weick (1993) et Schein (2004), le sens de l'action (notion de *sensemaking*) va dépendre de l'influence du leader sur la représentation de ses collaborateurs.

La thèse défendue est que le management de la résilience d'un système complexe et adaptatif réside dans la capacité de l'encadrement de ce système à créer de la culture organisationnelle (Schein, 2004), à agir sur les valeurs centrales qui génèrent du soutien social comme la confiance, la solidarité, la coopération, l'empathie.

► *Les enjeux, les interrogations et les prolongements de la recherche en résilience*

Très loin d'avoir saturé le champ des connaissances et des savoirs sur ce segment de recherche « émergent », un certain nombre de questions subsistent :

La résilience est-elle un élément contextuel stable, inné, immuable une fois mise en place, ou l'organisation doit-elle entretenir régulièrement cette capacité d'adaptation comme un véritable actif stratégique, un avantage concurrentiel distinctif ?

Toutes les organisations peuvent-elles devenir résilientes ? Si non, quels sont les facteurs contingents, discriminants et déterministes qui rejettent ce processus ?

La résilience peut-elle être définie, mesurée et évaluée sur une base objective ou bien résulte-t-elle de la pure subjectivité ? Est-elle principalement individuelle ou collective ?

L'architecture de la recherche

La naissance et le déploiement d'un canevas de recherche dont la stratégie est de tenter de modéliser un projet de connaissances procédurales sur la résilience individuelle est un cheminement particulièrement long et complexe. La réalisation de cette thèse a été, durant ces trois années d'investigation idiographique, tout aussi un exercice exigeant, qui n'a pas manqué d'entraîner du stress, des questionnements, des périodes de doutes et de remises en cause, qu'une véritable aventure humaine remplie de rencontres, de découvertes et de nouveaux apprentissages.

Pour répondre à notre question de recherche et à notre démarche d'investigation, nous avons articulé notre travail en deux grandes parties.

Dans la première partie (chapitres 1 à 5), d'essence théorique et conceptuelle, nous nous intéresserons aux propositions théoriques et différentes approches qui s'attachent à spécifier ce qu'est la résilience individuelle et organisationnelle. Nous verrons alors que la résilience peut être appréhendée d'un point de vue cognitif, émotionnel, managérial et temporel. Ensuite, nous mettrons en évidence les variables explicatives de ce processus en termes d'intentionnalité, d'implication, d'ampleur et aussi en termes d'acteurs qui ont la charge de le concevoir, de le mettre en œuvre et de le pérenniser (*chapitres 2 et 4*).

Sur la base de ces données théoriques qui nous ont guidées et structurées, nous allons commencer à mener notre propre réflexion pour une formulation de la résilience adaptée à

notre objet de recherche et à ses caractéristiques contextuelles. Nous consacrons le *chapitre 5* à la modélisation proxémique de notre projet de connaissances procédurales. Ces fondements conceptuels place l'intention et l'implication du management de proximité au cœur du dispositif d'émergence, de formation et de mise en application de ce processus de résilience.

La seconde partie (chapitres 6 à 9) précise le positionnement épistémologique, le cadre méthodologique et présente la méthode de collecte des données empiriques (*chapitres 6 et 7*).

Au cours du chapitre 6, nous présenterons notre cadre de référence, un positionnement épistémologique constructiviste et ses conséquences sur notre dispositif méthodologique, sur notre statut de praticien-chercheur sur un terrain connu et le choix de la recherche-intervention pour accéder à la réalité particulière du contexte organisationnel. Nous faisons ensuite un certain nombre de propositions théoriques issues de l'expérience pour nourrir notre positionnement.

Le chapitre 7 justifie et explicite le choix d'une démarche articulant une recherche-intervention en cohérence avec notre position épistémologique.

Le chapitre 8 a pour objectif de décrire notre terrain d'intervention et d'expliquer le choix d'une telle étude de cas dans le cadre d'une recherche idiographique. Ce terrain s'inscrit dans l'histoire d'une coopération entre un praticien-chercheur et des collaborateurs, des agents et employés en souffrance. En tant que praticien-chercheur, l'organisation étudiée a été une entreprise dans laquelle nous avons travaillé en tant que Directeur du Développement. Suite au rachat de l'entreprise en LBO par un capital-investissement, nous avons été recruté par les nouveaux actionnaires de Bio Food pour bâtir et mettre en œuvre la stratégie « actionnariale » décidée par la nouvelle gouvernance.

Dans le *chapitre 9*, nous détaillerons les résultats d'une recherche-intervention sur le diagnostic et le traitement des risques psychosociaux d'une organisation confrontée à l'incertitude organisationnelle. Nous présenterons les résultats d'un diagnostic organisationnel posant un niveau de perte de confiance élevé et une volonté, de la part des salariés, de défier les actionnaires dans leurs prises de décisions. Dans un deuxième temps, nous spécifierons les causes de ce tableau de relations dégradées à travers une organisation sous contrainte actionnariale.

Enfin, à l'issue de la présentation de la synthèse de nos résultats, nous poursuivrons nos réflexions en faisant des propositions théoriques et des recommandations managériales pour indiquer à quelles conditions l'intervention managériale de proximité peut être un levier

INTRODUCTION GÉNÉRALE

efficace, un instrument psychosocial en faveur de la coopération et de l'association de l'ensemble des parties prenantes organisationnelles dans la formation et l'activation d'un processus de résilience « mature » imbriqué dans un plan stratégique de continuité d'activité.

Le schéma synthétique de notre démarche de recherche

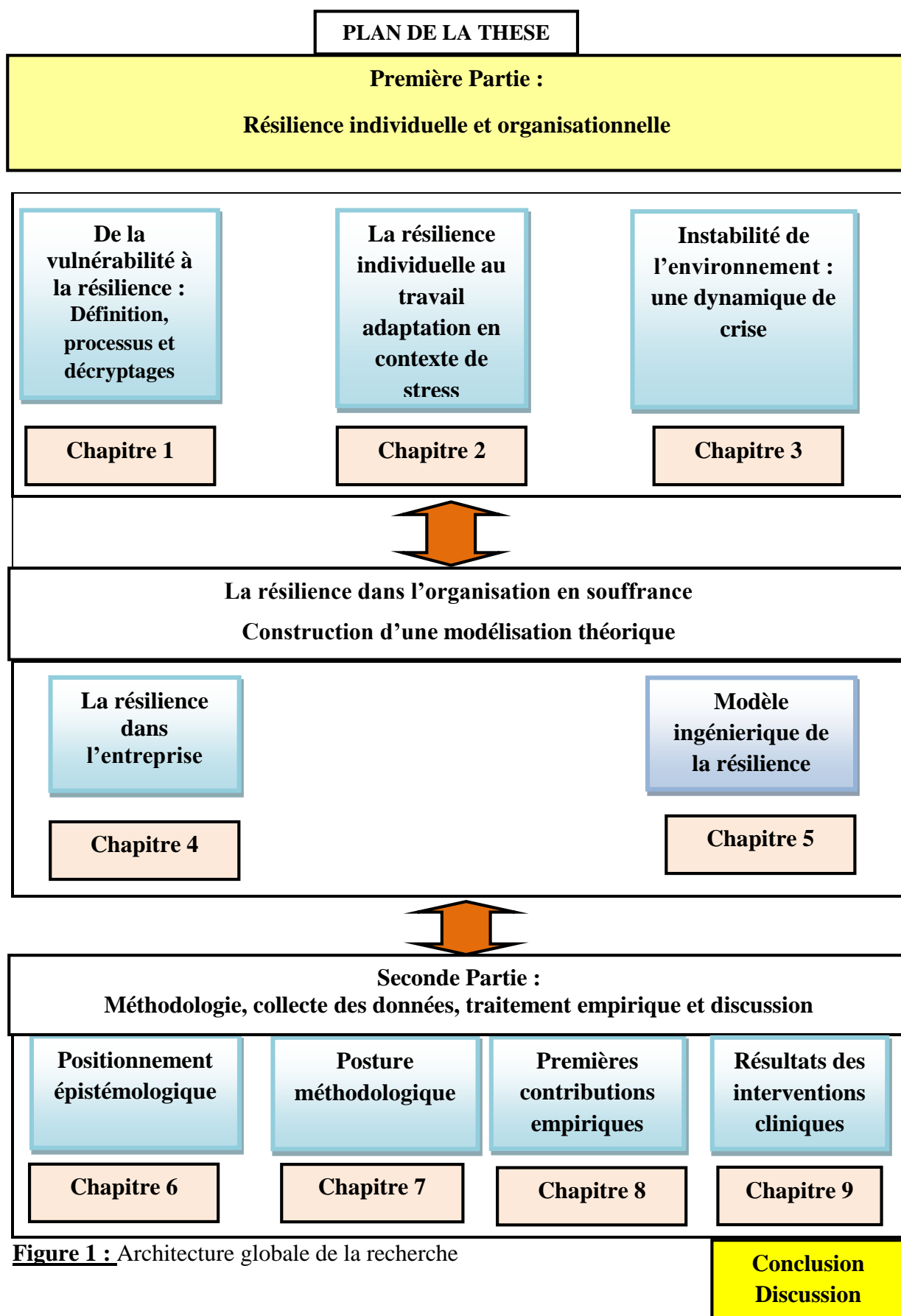


Figure 1 : Architecture globale de la recherche

PARTIE I

**D'UNE PERSPECTIVE INDIVIDUELLE À UNE DIMENSION
ORGANISATIONNELLE DE LA RÉSILIENCE**

*« J'ai appris à transformer le malheur en épreuve.
Si l'un fait baisser la tête, l'autre la relève. »*

Catherine Enjolet (1999)

Introduction

Comment pouvons-nous expliquer qu'une même expérience de vie négative, qu'un même événement stressant, qu'une même blessure puissent provoquer autant de différences attitudinales et comportementales dans les répliques individuelles face à l'agression et à l'adversité de l'existence ? Comment, malgré les coups du sort, les traumatismes vécus, les conditions violentes et menaçantes de l'environnement (personnel, professionnel) certains individus arrivent-ils à se surpasser pour triompher de leurs malheurs et devenir plus forts dans leur vie future ? Comment continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants et de dégâts incontestables causés par un malheur immense ?

La réponse tiendrait-elle en un seul mot, celui de « résilience » ?

Pouvons-nous constater avec force l'aphorisme que revendiquent à la fois des chercheurs tels que Cyrulnik, Teneau, Anaut... : ce qui ne tue pas rend plus fort ?

Autant de questions éthologiques à valeur émotionnelle et affective, autant d'énigmes comportementales sur certaines de nos capacités cognitives impliquées dans l'activation de réseaux psychologiques, facteurs clés dans l'organisme, qui nous poussent à reprendre un nouveau développement après un fracas traumatique. La liste des questionnements est longue car les cheminements protocolaires pour décrire et analyser l'objet « rebond » sont difficiles à cerner. Cependant, face aux enjeux psychologiques individuels et organisationnels qui agitent fortement notre curiosité de chercheur et de manager, nous nous sommes engagés depuis maintenant quelques années dans le cadre de nos activités professionnelles, à travailler sur la description et la compréhension de l'implication des acteurs dans un processus dynamique de changement et d'innovation organisationnelle. Dans son intention, l'innovation

organisationnelle comporte une tentative de mobilisation des salariés qui se fait en leur donnant un autre rôle. Cette condition centrale de l'implication attribue aux salariés la possibilité d'influer sur le changement et donc de participer activement à l'émergence d'un nouveau modèle de développement socio-économique.

Cette mobilisation des acteurs autour d'un socle commun, d'un projet entrepreneurial partagé pour s'approprier les outils managériaux qui impulseront une nouvelle manière de faire, n'est sûrement pas uniquement le résultat d'une réponse mécanique à des contraintes externes. Par exemple, dans les entreprises, l'explication du changement à partir de la seule concurrence, présentée généralement comme une évidence, n'est en fait qu'une des variables stratégiques qui imposent ces transformations (adaptations) organisationnelles. Cette contrainte économique ne peut expliquer à elle seule l'ensemble des motivations des acteurs à s'engager dans ce changement. Cette nécessité du changement est exacte mais reste incomplète. D'autres cadres théoriques, d'autres explications doivent être rassemblés pour rendre compte du même changement, comme la volonté des individus, la détermination managériale, la création de nouvelles richesses.

Notre questionnement admiratif et cet étonnement ne datent pas d'hier. En effet, nous nous sommes toujours émerveillé devant ces enfants qui, confrontés aux rigueurs et à la brutalité de l'adversité, ont su triompher de leurs désarrois et ont réussi à se bâtir une vie d'homme. Pour prolonger ces observations et tenter d'évoquer quelques brèves explications qui nous viennent à l'esprit au démarrage de cette première partie, il s'agit pour ces individus de jeter un autre regard, non plus sur les déficits, les symptômes et les conséquences négatives d'un environnement défavorable, mais sur leurs propres ressources qui les aideront non seulement à tirer profit de leur détresse mais également à développer une intelligence émotionnelle comme support d'un engagement cognitif majeur en faveur du dépassement de soi.

La mise en œuvre de telles prédispositions psychiques, mentales, relationnelles, voire émotionnelles serait-elle innée, naturelle, spontanée, impulsive ou au contraire serait-elle le trait saillant caractéristique d'une configuration cognitive intentionnelle spécifique qui favoriserait l'émergence d'un « processus flexible et positif » d'adaptation psychosociale à la situation contextuelle ?

La seule description de cette capacité à résister que développent certains sujets nous suffit-elle à proposer une classification dichotomique unique entre le déterminisme environnemental

(une forme de fatalisme irrévocable) et un volontarisme naturel, qui assurerait une transition vigoureuse entre les expériences accumulées dans le passé et les actions déclenchant le changement et la reconstruction (rejet du renoncement et de l'acceptation comme prédestination existentielle acquise) ? La manière classique de poser le problème révèle déjà la façon dont nous allons l'interpeller et l'interpréter avant même de l'étudier. En effet, cette recherche se donne pour objet de montrer que les changements tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel se situent à la jonction d'au moins quatre notions qui apparaissent indissociables dans cette approche explicative, à savoir : la merveille et le malheur, l'acceptation des contraintes (la domination) et les modalités de mise en œuvre du changement.

Deux mots organiseront et encadreront notre manière liminaire d'observer et de comprendre le mystère de ceux qui s'en sont sortis et qui, des années après, arrivent à identifier et exploiter les ressorts mentaux de leur cheminement. Ces deux mots étranges, ces dimensions bizarres, qui préparent notre regard, qui solliciteront tous nos efforts d'observation, d'enquête, de recherche, d'étude, de confrontation sont « oxymoron » et « résilience ». Les défis auxquels nous tenterons de répondre tout au long de ce projet de recherche pour éclairer certaines zones « d'incertitudes cognitives » nous obligeront sans cesse à placer l'acteur, l'individu (le Sujet) étudié au sein d'un système qui mixe ses propres croyances conscientes et inconscientes avec celles de la collectivité partie prenante dans les mutations organisationnelles. Pour plus de clarté dans nos propos, le fait de prendre en compte, à l'endroit de notre propre réflexion scientifique et de nos pratiques, la notion d'« approches biographiques » qui s'organisent autour de l'attention portée à la narration et au récit de l'histoire d'un ou de plusieurs individus, nous permettra de mieux « comprendre » progressivement le Sujet et d'en « prendre soin ». Ainsi, l'une des voies possibles pour l'étude des expériences individuelles réside à notre sens dans l'attention portée à la recherche biographique et aux dispositifs qui s'en réclament. Cette perspective clinique et narrative va en effet nous favoriser l'accès aux événements traumatisants de leur parcours diachronique et biographique afin de cibler, d'étudier et d'accompagner :

1. les individus qui n'auront pas su trouver les ressorts psychologiques et cognitifs pour se reconstruire, se métamorphoser. Ceux-là, auront le statut de victime et seront plongés pour une longue période dans une souffrance (détresse psychologique, liens de soumission au passé et problèmes comportementaux) ;

2. les individus qui auront su déployer des facteurs émotionnels positifs, développer des caractéristiques psychiques liées à « *l'attachement* » (Bowlby, 1978) et s'appuyer sur des « *tuteurs de résilience* » (Cyrulnik, 1999 ; 2003). Ces individus sauront non seulement survivre mais également construire une nouvelle vie faite de choix et de possibles pour renaître (idée de la métamorphose dans un processus de résilience).

Couramment accepté et fréquemment utilisé aux États-Unis et dans quelques autres pays de culture anglo-saxonne, le terme de « résilience » n'a été introduit et diffusé que récemment en Europe et notamment en France où il est plus difficile à décrire, à transmettre, à partager et à s'approprier. En effet, à la différence de ces pays où la résilience est considérée comme un concept clé inséré dans un processus psychologique positif de mutation, de transition et de transformation des mentalités, d'évolution des comportements qui valorisent les intentions créatives et les capacités de rebond, elle ne constitue en France encore qu'une idée floue et incertaine, sûrement très confuse.

L'ambition de notre contribution au décryptage de la résilience, repose dans un premier temps sur un important effort de définition et d'explication sur la pertinence de considérer la résilience comme une discipline ou plus exactement comme une spécialité à part entière au sein d'un champ spécifique des Sciences de Gestion. En effet, promouvoir la résilience dans l'organisation en souffrance exige au préalable un très important travail d'éclaircissement du concept théorique, de la démarche méthodologique et de l'évaluation de ce processus.

Aujourd'hui, la grande difficulté de s'interroger en profondeur sur les raisons de reconnaître à la résilience un statut singulier de « spécialité » des Sciences de Gestion est sans doute dûe à sa jeunesse et aussi en raison de la complexité d'un tel programme. Toutefois, force est de constater que nous recherchons sans cesse de nouvelles voies pour affronter des contextes économiques et sociaux dégradés qui menacent fortement les organisations. Ces impératifs stratégiques d'intégrer de nouveaux modèles de changements organisationnels s'imposent aux dirigeants, aux managers, à l'ensemble des parties prenantes tant organisationnelles qu'économiques, afin de proposer des leviers managériaux originaux et fédérateurs. Nous nous efforcerons alors, en premier lieu, de nous interroger en profondeur sur les fondements même de cette discipline émergente, sur son parcours, ses différentes trajectoires, le sens particulier qu'elle possède et sur la possible place qu'elle pourrait occuper au sein de notre *corpus* académique. Au préalable, nous nous devons de répondre à quelques questions fondamentales car ce concept suscite de nombreux débats.

Tout au long de notre travail de recherche et de confrontation au terrain, nous prendrons le risque de nous revendiquer en faveur de cette reconnaissance en proposant une certaine « autonomisation » de la discipline de la résilience par rapport au management stratégique pour ne pas la réduire à une simple boîte à outils managériaux « *tendance ou à la mode à la sauce marketing.* »

Pour nous, le privilège d'avoir pu réaliser cette étude longitudinale, dans le cadre d'une thèse, au sein d'une entreprise confrontée à de graves difficultés organisationnelles nous a permis de mener une réflexion importante sur les nouvelles postures sociétales du management en termes de responsabilité, de reconnaissance et de pratiques sociales moins destructrices humainement. Dans ce cadre évolutionniste, la résilience joue un rôle primordial dans les capacités des organisations de dépasser leurs angoisses stratégiques et la détresse de l'ensemble des salariés. Envisager collectivement de nouvelles issues pour surmonter ces graves difficultés, redéfinir les priorités stratégiques et organisationnelles pour éviter de se retrouver dans une impasse, mettre en œuvre une complicité entrepreneuriale permettra à l'entreprise de rebondir et de contrôler son développement. Aptitude à l'adaptation, capacité de changement, pertinence des diagnostics, atouts cognitifs, flexibilité comportementale sont autant de facteurs clés de déclenchement de la résilience qui susciteront au sein de l'entreprise une réelle motivation de se sortir d'un environnement stressant, souvent traumatique pour les salariés. Ces événements critiques majeurs activent des phénomènes mentaux individuels et collectifs qui bénéficieront à l'organisation toute entière.

Le déclenchement de ces interconnexions entre les membres d'une même entreprise qui subit des situations de stress et de défiance intense, active donc l'apparition d'un processus positif de capacité de rebond. Cette propension aux réactions vertueuses transforme un contexte hostile, menaçant, en un milieu plus favorable à l'accession à de nouvelles opportunités d'innovations organisationnelles et de vitalité stratégique pour affronter les exigences des marchés. Elasticité, plasticité, flexibilité, adaptabilité, changement sont autant de maillons forts qui constituent les facteurs clés de succès d'un processus de résilience recherché et enrichi tout au long du chemin stratégique de l'entreprise. Cependant, l'accès à la résilience, son appropriation et son intégration dans un dispositif entrepreneurial volontariste ne va pas de soi. Une démarche offensive accompagnée et soutenue par une intensité managériale à vouloir transformer, agir sur ses environnements pour devenir un acteur dynamique dans ces contextes concurrentiels agressifs redonnent une identité et du sens à l'organisation. Ce projet

organisationnel de renforcer ses aptitudes à promouvoir la réactivité dans une première étape et dans un second temps cultiver et valoriser la proactivité associative contribue à la modélisation rationnelle de la résilience, de comprendre les médiations cognitives, comportementales et sociales dans la transformation des systèmes organisés au préalable figés dans des rituels (habitudes, routines) organisationnels qui peuvent condamner l'entreprise.

L'étude et le décryptage de ces trajectoires, les ripostes stratégiques et le fonctionnement des entreprises qui modifient des comportements rigides sont des voies de recherche passionnantes, surtout dans des périodes de fortes incertitudes environnementales, d'importantes craintes économiques et de préoccupations sociales. Si la résilience doit pouvoir conquérir un certain statut, une certaine épaisseur épistémologique (un socle de connaissances, une légitimité méthodologique, une validité empirique pour les acteurs susceptibles d'être les utilisateurs de cette recherche) et postuler pour une meilleure visibilité et attractivité au sein des Sciences de Gestion, il nous semble prioritaire dès lors, de chercher à éclairer cette discussion et de jeter les bases de ce que serait un socle axiomatique propre à la résilience. Pour répondre affirmativement à cette exigence, nous devons apporter une réponse convaincante aux quatre conditions liminaires que nous développerons dans le chapitre 1. Dans cette veine, notre profond souci originel et notre lourd engagement dans ce travail de recherche sur la résilience alimenteront la première partie de cette thèse qui débouchera et se poursuivra en toute logique dans la seconde partie sur la vocation, la dimension et la volonté praxéologique de la résilience comme processus positif et collectif de retournement organisationnel.

Ce travail s'appuie au moins sur trois constats majeurs. Le premier, usuel, tient à la grande difficulté, au-delà des définitions communément diffusées, admises et vulgarisées, de proposer une théorie générale acceptée de la résilience individuelle (point de départ d'un processus dynamique de « rebond »). Cette absence constatée d'une conception partagée des mécanismes de résilience révélée tout au long de notre revue de littérature, ne facilitait pas une compréhension et une appropriation de ce processus appliqué aux individus. Nous pouvons déplorer que l'expression « résilience individuelle » soit utilisée de nombreuses manières et figure dans un grand nombre de cas cliniques différents sans liens apparents. Cette multiplicité des conceptions et interprétations ne favorise absolument pas l'émergence d'une véritable théorie rigoureuse de la résilience individuelle encore moins l'apparition et l'adaptation d'une conception managériale de la résilience pour une transposition

organisationnelle qui reposerait sur des pivots de dimensions pratiques, axiologiques et explicatifs, voire normatifs.

En effet, bien que la notion de résilience individuelle prenne de l'ampleur dans un contexte de tension sociale et de violence organisationnelle propice à son développement, le concept de résilience dans le champ des Sciences de Gestion ne connaît pas encore un vif intérêt. Les chercheurs en Organisation et des managers spécialisés dans les stratégies de retournement, la gestion et le traitement des risques psychosociaux, l'apprentissage et le changement organisationnel post-crise mobilisent peu ce concept.

À ce jour, la notion de résilience souffre d'une théorie générale en cours de structuration qui ne lui permet pas encore d'accéder à une véritable reconnaissance tant au niveau académique qu'au niveau des pratiques managériales. Nous sommes, de fait, encore assez embarrassé pour décrire formellement le phénomène de la résilience qui s'est construit sur l'examen de multiples projets conceptuels. Il est effectivement difficile d'identifier ce concept à partir de ses « *cellules souches*. » Nous fumes alors, dès la rédaction de cette thèse, attentif à cette nécessaire probité intellectuelle requise par l'exercice : comment légitimer culturellement et scientifiquement la théorie que nous voulons établir ? Les références académiques institutionnelles affichées à ce jour ne nous permettent pas totalement de garantir le sérieux scientifique de nos propos. Aussi, pour démarrer une telle recherche, nous nous sommes abrité sous des arguments épistémiques exposés par un certain nombre de chercheurs français comme Boris Cyrulnik spécialisé en éthologie clinique, Gilles Teneau, Guy Koninckx, Alain Bloch, Isabelle Lamothe, Marie-Josée Bernard, dont les travaux traitent du changement organisationnel et du renouveau entrepreneurial, et américains tels que Diane Coutu, Karl Weick, Emmy Werner, Michael Rutter, Erick Hollnagel... Ces explorations nous amenèrent à nous lancer peu à peu dans une tentative d'explicitation et de formulation d'un « paradigme » identifiant certains des mécanismes majeurs impliqués dans ce processus de la résilience.

Cependant récemment, nous avons constaté des progrès en matière de conférences, de publications et de communications scientifiques sur le processus de résilience et notamment sur ses conséquences dans l'entreprise en souffrance. En juin 2012 à Paris, se tenait le premier congrès mondial sur la résilience qui mettait en avant à la fois les nombreuses recherches internationales sur la résilience et l'accumulation récente des pratiques et interventions

cliniques en milieu organisationnel. Quant à Hamel et Välikangas en 2003 dans leur article « The Quest for resilience » publié dans la revue Harvard Business Review, ils mettent en évidence l'essor de nouvelles pratiques des entreprises pour améliorer leur résilience et conquérir de nouveaux futurs. Nous pouvons citer également Diane Coutu toujours dans la Revue Business Harvard Review qui, en 2002, traite de « *How Resiliency Works.* » En effet, aux États-Unis, la résilience est devenue une philosophie d'entreprise largement utilisée pour aider les organisations à surmonter un échec grave et à rebondir en tirant les leçons des épreuves subies et traversées dans le passé. Il s'agit donc d'une adaptation constante et d'un changement permanent du modèle de développement qui met au cœur des préoccupations stratégiques de l'entreprise, ses capacités à innover et à transformer son système et son fonctionnement organisationnel. Comme nous pouvons le remarquer, de nombreux travaux sont d'origine principalement anglo-saxonne mais depuis une petite dizaine d'années, la situation évolue favorablement pour les recherches et publications européennes voire françaises.

Sous l'impulsion récente d'études longitudinales empiriques parues dans la revue *M@n@gement* menées par Hollnagel, Journé et Laroche (2009), Altintas et Royer (2009) sur les crises et la gestion post-crise, nous avons compris que l'organisation, par deux processus complémentaires liés, pouvait renforcer sa résilience (ses ressources internes) à l'issue d'une crise environnementale. En effet, le renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise incluant des changements stratégiques permettent à l'organisation d'améliorer sa capacité d'absorption du choc et de réduire sa vulnérabilité. Nous pouvons citer Lugdivine Bout Vallot (2008) pour ses recherches sur l'analyse et l'identification des facteurs de résilience dans les organisations hautement fiables, ou le professeur Marie-Josée Bernard à l'EMLYON qui vient de consacrer également une thèse (2010) sur les éléments fondateurs d'une réflexion sur les caractéristiques de la résilience entrepreneuriale. Selon Bernard (2010), le processus entrepreneurial peut agir comme un véritable « *support de résilience* » pour les entrepreneurs « *en rebond* » selon le concept utilisé par Cyrulnik (2004), c'est-à-dire comme une opportunité de reconstruction de la personne. Ce processus agirait comme une chaîne de valeurs tant psychologique que comportementale qui permettrait à l'individu de s'appuyer non seulement sur ses capacités intrinsèques mais également sur des « *ressources externes* » qu'il a lui-même identifiées et nommées comme ses « *tuteurs de résilience* » (analysés par Cyrulnik, 2001) pour influencer, réorienter et soutenir la trajectoire de son existence.

Malgré tous ces travaux originaux, la résilience, en 2015, demeure un domaine de recherche trop jeune en management pour arriver à combler son déficit de reconnaissance et de fondement théorique. Non seulement les approches de la résilience individuelle et organisationnelle manquent toujours d'une charpente théorique solide, mais la rareté des outils mis à la disposition des praticiens par les théoriciens ne permettent pas d'en comprendre nettement les mécanismes issus de disciplines hétérogènes et transversales (psychologie, santé, sociologie, phénoménologie, ethnologie, théorie des organisations...). La plupart des études ne fournissent pas encore de modélisation et de cadre précis orientés vers la compréhension de ce phénomène complexe dans les organisations. En effet, un certain flou existe toujours quant aux modalités concrètes pour conduire des recherches qui soient à la fois utiles pour les dirigeants d'entreprise et génératrices de connaissances scientifiques nouvelles. Tous les enjeux théoriques et pratiques de notre thèse sur la validité et l'applicabilité du cadre conceptuel de la résilience dans des organisations en souffrance sont donc nombreux. Cependant, même si le concept reste encore à être solidifié et que les outils opérationnels demeurent pour l'essentiel à construire, l'ingénierie de la résilience (Hollnagel, Woods, Leveson, 2006) nous semble demeurer une approche managériale privilégiée pour répondre à ces objectifs. Pour preuve, depuis sa création en 2006, ce courant de recherche a pris de l'ampleur, en particulier au sein des Sciences de Gestion (Hollnagel, 2006 ; Journé, Laroche, 2009 ; Teneau, Koninckx, 2010...), pour présenter la notion ingénierique de la résilience dans des systèmes organisationnels confrontés à différents types de crise (interne et/ou externe). Dans ce contexte, notre thèse vise à accompagner ces recherches afin de poursuivre les investigations sur les manières dont un processus ingénierique de la résilience pourrait techniquement caractériser des organisations résilientes. Nous nous intéresserons en priorité à l'implication et au rôle des managers (de proximité) dans sa capacité à structurer, fiabiliser et appliquer des méthodes managériales pour piloter ce processus.

Le second constat concerne le champ de l'analyse et de la prévision des risques au niveau des Petites et Moyennes Entreprises (PME), notamment ceux liés aux évolutions des menaces environnementales et aux crises internes. Tout au long de notre parcours professionnel soit en tant que Directeur Commercial & Marketing soit en tant que Directeur du Développement au sein de différentes PME agroalimentaires, très rarement (pour ne pas dire jamais) les Comités de Direction ont mis à l'ordre du jour la nécessité de définir une stratégie d'évaluation des risques et d'envisager la constitution d'une cellule de veille économique. Les dirigeants qui

rédigeaient une très grande partie des « ordres du jour » s'imaginaient que l'environnement était un espace quasi-pacifié, négocié, sans envergure dangereuse dans ses modifications et mutations, comme si une grande partie de la vie économique était gouvernée par la coutume (opinion que nous retrouvons chez Mill, 1859). Ils soutenaient que leur présence historique sur leur marché suffirait à les protéger et à les exonérer, de fait, d'investir dans de nouvelles compétences stratégiques en ressources humaines susceptibles de renouveler le modèle de développement.

La routine organisationnelle explique la stabilité des comportements la rigidité des discours. Ce principe de déterminisme élémentaire, d'hérédité et de programmation entraîne un certain « bien-être » chez les agents individuels (êtres humains) et/ou chez les agents collectifs (organisations, firmes, etc.). Face à un répertoire de routines organisationnelles détenues par la Direction Générale, nous avons été confronté fréquemment à ces « puissantes » explications coutumières fondées sur des hypothèses, autres que celles de la rationalité, de stabilité des forces concurrentielles. En mettant en avant les différentes règles et habitudes coutumières qui s'étaient formées et empilées depuis la création de l'entreprise Bio Food et sa reprise en 2005, le dirigeant mentionnait en particulier sa « *connaissance hautement tacite* » (Nelson et Winter, 1982, p. 76) de l'environnement. Cette fascination pour ses propres pouvoirs (celui du dirigeant) a conduit l'entreprise à négliger les exigences environnementales et les nouvelles normes des marchés. En effet, ce diagnostic coutumier écartait d'emblée tout processus évolutionniste. Cet aveuglement narcissique a généré d'importantes tensions et de nombreux conflits au sein même de la direction de l'entreprise. En effet, confrontée aux rigueurs et turbulences environnementales, l'entreprise se retrouva dans des tourmentes organisationnelles extrêmement déstabilisatrices et dévastatrices. En 1982, Nelson et Winter dans leur ouvrage « *An Evolutionary Theory of Economic Change* », expliquent que le concept de routine individuelle et organisationnelle « *fait référence à un modèle d'activité répétitive dans une organisation entière, à une compétence individuelle ["skills"] : et désigne, comme adjectif, une efficacité régulière et sans à-coups pour une telle performance, qu'elle soit organisationnelle ou individuelle* » (Nelson et Winter, 1982, p. 97).

Le problème qui nous préoccupe, celui des rapports entre incertitude stratégique et résilience organisationnelle dans une perspective de management, nous paraît devoir bénéficier, pour son positionnement et son éclaircissement, d'une culture managériale favorisant l'introduction de nouveaux concepts. Nous reformulerons cette transformation attendue par une analyse dynamique du comportement de la firme et des individus, assurant ainsi la continuité

temporelle nécessaire à la stratégie évolutionniste soutenue par l'émergence du processus de résilience. Ces liens de causalité vont avoir une influence significative dans le choix stratégique de la PME. Nous pensons d'ailleurs, comme Guilhon, (1993, 1998, 2004), que les PME ne doivent pas être réduites à une activité stratégique purement réactive malgré leur taille. En effet, l'analyse collective, en amont, des risques contextuels ressentis comme pouvant se convertir en graves menaces potentielles, est un enjeu essentiel dans l'apparition d'un processus de résilience, et dans le renforcement de l'ensemble de l'organisation.

Enfin, le troisième défi récurrent qui reste au cœur de nos préoccupations et investigations consiste à examiner, de manière exploratoire, la valeur axiologique du concept de résilience appliqué à la gestion et au management des entreprises en contexte d'adversité majeure.

Trois raisons principales motivent la présente démarche de recherche.

La première tient à l'intérêt d'adopter une perspective positive sur le management organisationnel confronté à un contexte d'incertitude, au sens d'une vision préventive et promotionnelle. La seconde raison concerne l'expansion et le renforcement de la résilience qui se réfèrent au processus dynamique d'adaptation et de changement dans le champ conceptuel des sciences de gestion. En dernier lieu, l'idée est de proposer un dispositif opératoire validé et partagé non seulement par les praticiens en charge de bâtir une stratégie de retournement mais également par les chercheurs impliqués dans ce segment de recherche émergent. Ces échanges, ces confrontations représenteraient un modèle de pratiques solide dans l'approche de l'extension de ce processus d'adaptation sur le plan empirique. En effet, le processus de résilience provoque au sein de l'organisation un grand nombre de remises en cause sur le thème de l'engagement tant sur le plan individuel que collectif. L'identité individuelle se transforme, elle évolue, en même temps elle redessine et précise les nouvelles modalités d'intervention des salariés. De plus, la résilience intègre des notions fortes comme la socialisation organisationnelle qui s'impose aujourd'hui en sciences de gestion comme un cadre éclairant pour les organisations en contexte économique et social turbulent. Ainsi, résilience et changement semblent bien caractériser le contexte stratégique contemporain, ce qui pose la question essentielle de la gestion de l'adaptation individuelle et du changement organisationnel.

CHAPITRE 1

DE LA VULNÉRABILITÉ À LA RÉSILIENCE INDIVIDUELLE

Introduction

Quel que soit le domaine, il est impossible de penser ni d'agir sur quelque chose si nous ne disposons pas de mots, de concepts, de modèles ou de théories pour pouvoir décrire et se représenter ce « *quelque chose* » (Hollnagel, 2004). Cependant, parfois, la complexité des systèmes et des objets de recherche rendent « impossible » la définition complète et précise des concepts avant de les mettre en œuvre en situation (Rasmussen, Pejtersen, & Goldstein, 1994). Ainsi, notre façon de définir et de concevoir la résilience évolue au fil du temps, théorique et empirique, et s'inscrit dans l'histoire relativement récente de son apparition et des tentatives de modélisation. Malgré tout, ce chapitre s'efforcera de définir la résilience et à comprendre les enjeux individuels qui lui sont associés. Il mettra en évidence les notions de vulnérabilité et de résilience, deux concepts qui ont émergé dans des domaines différents et sont utilisés actuellement pour analyser et caractériser les risques de défaillance psychosociale. Nous étudierons également leurs interactions psychodynamiques et leurs explications causales qui relèvent d'une « construction » en réponse à une forte demande à la fois sociale et psychologique. Ne pouvons-nous pas alors associer deux dimensions que sont le développement personnel au travail et la responsabilité sociale des entreprises, en explorant les liens entre la durabilité, la soutenabilité et la gestion des risques ? Telle est l'une des autres ambitions de cet essai.

Dans le champ récent de la recherche en résilience, le concept même de « résilience » n'est pas encore stabilisé et les différentes définitions proposées reflètent les diverses perspectives dans lesquelles la notion peut s'insérer (Leplat, 2007). La grande variété des définitions de la résilience proposées au cours des premières décennies de la recherche dans ce domaine, puis la tendance au consensus qui unifie actuellement les travaux issus de plusieurs disciplines (ergonomie, théorie des organisations, psychologie cognitive, psychologie du travail, fiabilité et sécurité, etc.). De plus, l'état de la littérature sur la résilience révèle qu'il s'agit d'un concept qui, trop englobant, peut brouiller la réflexion au lieu de l'aiguiller.

Issue de champs disciplinaires aussi différents que la physique des matériaux, la psychanalyse, la sociologie et la pédopsychiatrie, entre autre, la résilience est définie comme capacité à faire face aux chocs. Une première définition, en référence à la mécanique, présupposait que le système ne résistait à un choc qu'à condition d'un retour à un état stable.

Cette définition a été élargie pour y intégrer l'idée selon laquelle le système devait pouvoir persister en absorbant les changements endogènes et exogènes sans altérer les relations existantes en son sein. Cette première approche dérive de la théorie des systèmes complexes et met l'accent sur la résilience comme processus d'adaptation aux transformations et aux modifications environnementales. Enfin, le troisième usage de la résilience est métaphorique. Il s'agit d'un objet frontière qui doit faciliter l'instauration de passerelles inter et transdisciplinaires. Mais les définitions restent multiples et la notion de résilience est pour l'instant plutôt à considérer comme une « *famille d'idées* » (Sheridan, 2008) fortement impliquée dans une perspective diachronique liée à la gestion de l'incertitude. Ce mouvement de mentalisation du concept de résilience apparaît comme une tentative d'« *invitation* » cognitive à « *changer de perspective* » pour progresser dans la prévention des risques humains et technologiques majeurs en termes de sécurité organisationnelle (Hollnagel, 2008). Les débats autour de ce nouveau concept et de son positionnement disciplinaire apparaissent donc nombreux. Ils alimentent une grande quantité de recherches de par le monde. En présentant ces débats, cette partie ne vise pas à « trancher » ni à « délimiter définitivement » l'orientation du concept en lui-même. L'objectif est de préciser comment ces débats ont nourri et orienté la conduite de nos travaux de recherche.

C'est avec l'usage, depuis 25 ans, que la résilience comme notion et vecteur métaphorique dans la gestion et de l'anticipation des risques écologiques majeurs (catastrophes environnementales et industrielles) est passée dans un premier temps de la théorie des systèmes au domaine sociétal des politiques publiques (S. Walklate, G. Mythen, R. Mc Garry, 2014) puis a été transposée aux premiers travaux sur les facteurs favorisant le développement cognitif du rebond ou « *résilience cognitive* » (Cyrulnik, 2005, p. 112-127), et la psychologie organisationnelle. C'est ainsi, qu'aux États-Unis, un certain nombre d'études récentes menées en particulier par Coutu, Hamel et Välikangas et diffusées dans *Harvard Business Review* entre mai 2002 et septembre 2003 vont inaugurer le concept de résilience en management et cette idée fondamentale de l'adaptation permanente et conjointe entre l'individu, l'organisation et ses environnements tantôt exogènes, tantôt endogènes.

Ce concept désormais intègre le lexique de la science managériale, de la psychologie clinique organisationnelle et économique. Il est, en effet, de plus en plus usité à la fois lorsque nous parlons de développement, d'adaptation, d'identité, de crise, de soutien moral, de cognition empathique et émotionnelle, de gestion des risques, des formes de collaboration et de

socialisation et quand nous abordons les catastrophes et urgences environnementales comme viatiques vers la résilience.

Il est certes employé dans le champ des analyses (éco) systémiques, mais nous souhaitons aussi en évaluer la portée analytique et dynamique pour les comportements individuels. La résilience individuelle, dont nous devons cerner précisément les contours, constitue-t-elle une condition d'un développement durable, et en retour, doit-elle guider les politiques mises en œuvre au nom de cette durabilité ? Autrement dit, la résilience individuelle pourrait-elle être une composante majeure d'un **viatique incontournable pour la résilience**, cette capacité intrinsèque en résonance avec autrui et notre environnement en faveur de la construction d'un processus de retournement.

Pour surmonter, depuis 2007, les épreuves économiques, dépasser ou atténuer l'ampleur des dernières crises financières et sociales, les individus, comme les organisations « *a priori* » condamnées, qui n'ont d'autre choix que de déployer une capacité à rebondir, sauront-ils mobiliser une énergie résiliente qui favoriserait une capacité de réaction ?

Au moment d'aborder ce travail de recherche en tentant de donner une définition claire et précise de l'objet central que nous allons traiter, nous prenons à notre compte la remarque suivante de Marc Ferro faite sur la chaîne Arte au cours d'une émission en 2010 : « *Je trouve ma joie à découvrir comment les hommes savent résister.* » Nous compléterons cette observation, par une position assez tranchée en disant qu'il nous semble illusoire, voire trompeur, de vouloir tirer une ligne de démarcation absolue entre une approche cognitive, un décryptage sociologique de l'évolution des comportements des individus et la résilience organisationnelle enchâssés dans un fort contexte de crise. En d'autres termes, l'accès à la compréhension de ce processus de résilience ne peut se faire, de toute évidence, qu'une fois prises en compte et acceptées les passerelles privilégiées qui existent en particulier entre ces différentes matières d'enseignement que sont la sociologie et les sciences de gestion, disciplines qui appartiennent aux Sciences Sociales et Humaines.

Pour mener à bien notre travail exploratoire sur le phénomène de la résilience comme processus psychosociologique de changement dans les entreprises et les organisations en situation de crise, nous devons au départ nous immerger méticuleusement au cœur des préoccupations liminaires, des enjeux fondamentaux et des répercussions, notamment psychologiques du concept de résilience dans le champ des sciences sociales. Cette étape

théorique essentielle nous permettra d'appréhender que le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objets complexes à cerner.

A l'aune des concepts de « vulnérabilité » et de « résilience individuelle », pour illustrer que tous les hommes ne sont pas égaux devant l'adversité et les événements traumatiques, nous retiendrons cette phrase de Sénèque : « *tous les hommes ne sont pas vulnérables de la même façon ; aussi faut-il connaître son point faible pour le protéger d'avantage.* » C'est pourquoi, pour commenter cette phrase, nous ferons appel au modèle de vulnérabilité qui associe les notions de fragilité, de risque et de résilience.

1. Fragilité et vulnérabilité : de l'adaptation négative à la résilience

Vulnérabilité, fragilité, résistance sont des termes issus du vocabulaire courant qui font immédiatement images dans le langage des sciences sociales comme en médecine. De même les substantifs de précarité et d'insécurité, utilisés par les sociologues français et les psychosociologues américains, font référence aux idées de faiblesse et d'anxiété et véhiculent des visions d'incertitude et d'instabilité du lendemain. Nourris par de nombreux symboles et métaphores extraites du champ de la psychologie, les concepts de vulnérabilité / fragilité et de résilience se sont aujourd'hui diffusés, de concert et au même moment, dans de nombreuses sciences humaines. La pédiatrie, la psychiatrie, la pédopsychiatrie, la psychologie, et depuis deux décennies, les sciences sociales avec la diffusion notamment de nombreux travaux et ouvrages sur la sociologie du changement dans les entreprises et les organisations (Philippe Bernoux, 1985, 1996, 2004), ont introduit cette capacité « cognitive » individuelle et collective d'orienter sa vie pour « chercher la merveille » ou encore « cultiver l'art de rebondir. »

En effet, l'idée de quelque chose qui résiste aux pressions sans trop se déformer ou en pouvant retrouver sa forme presque initiale, la représentation même qu'un individu, mis sous tension, puisse se distendre sans se rompre, un peu comme un ressort, ou tel un acier résistant (résilient), cette idée intéresse de nombreux chercheurs et experts du développement. Ces

perspectives et imbrications pluridisciplinaires – entre disciplines médicales et certaines branches des sciences sociales – posent déjà la notion comme multidimensionnelle, qui rend compte d'un état résultant d'un processus multifactoriel.

La mutation observée d'une approche au départ essentiellement centrée sur les défaillances, la vulnérabilité et les facteurs de risque, vers la prise en compte des ressources et des facteurs de protection individuels (ou familiaux) s'est inscrite, depuis quelques années, dans les études et les pratiques cliniques et éducatives qui se développent autour du concept de résilience. Pour retracer ce passage de l'étude de la vulnérabilité à celle de la résilience, nous proposons de commencer par quelques repères dans les approches liées à l'étude de la vulnérabilité et des risques avant d'aborder les principaux modes de protection et les différentes conceptions de la résilience.

1.1. Définition et théories de la vulnérabilité

La vulnérabilité, consiste en une certaine forme de fragilité, moindre capacité de résistance, plus grande sensibilité à l'adversité. Elle s'exprime notamment par l'image des trois poupées de Jacques May (acier, plastique, verre) qui sont exposées au même facteur de risque (ici : un coup de marteau). Cette image si elle est parlante est en partie statique or la vulnérabilité est sans doute à la fois une donnée mais aussi une résultante d'un processus ce qui induit que la vulnérabilité peut évoluer au cours du temps (« *ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort* » comme dirait Nietzsche).

Revenons à la définition de la résilience en psychologie. Les différents troubles du comportement et autres psychopathologies trouvent, pour la plupart, leurs origines dans les blessures de l'enfance. D'où l'importance accordée à l'étude de l'enfant (et de l'enfance) afin d'en comprendre les mécanismes.

La question qui a donné naissance aux prémices de la résilience fut de savoir en quoi les particularités d'un individu, son environnement relationnel et psychoaffectif, ainsi que son histoire de vie pouvaient participer à l'état de moindre résistance aux nuisances et agressions. C'est ainsi que nous sommes passés de l'étude de la vulnérabilité à celle de la résilience.

La description du modèle de la résilience, dans la mesure où il s'agit d'une construction théorique visant à fournir des éléments d'explication à des phénomènes comportementaux et

des processus psychologiques, suppose que nous tentions une approche typologique qui prend en compte les principales interrogations suivantes :

- quels seraient les événements perturbants, angoissants, stressants, les facteurs de risque environnementaux qui révéleraient notre vulnérabilité affective et sociale ?
- quels seraient les ressorts psychiques dont nous aurions besoin pour surmonter ces troubles et adopter une nouvelle posture qui favoriserait non seulement le rétablissement de la sérénité mais également notre engagement dans une activité créative ?
- comment reconnâtrions-nous le processus résilient en tant que tuteur solide pour bâtir sa stratégie de résilience individuelle, de ressaisissement de soi pour un autre rapport au monde ?
- la résilience serait-elle toujours possible ?

En psychologie clinique, l'étude de l'individu dans son environnement se conçoit le plus souvent dans le cadre d'un dispositif d'investigation s'intéressant essentiellement à la pathogénicité potentielle de son entourage carencé ou dysfonctionnel. Ainsi, dans une démarche devenue classique, il est habituel de mettre en place des protocoles d'observation et de recherche permettant d'approcher la personne dans son milieu à partir d'enquêtes orientées et destinées à la mise en évidence des éléments de vulnérabilité. Il s'agit de répondre à la question suivante : en quoi les particularités du sujet, de son environnement relationnel et psychoaffectif et son histoire de vie pourraient-elles participer à l'état de moindre résistance aux nuisances et agressions ?

La vulnérabilité se définit comme l'état de moindre résistance aux dangers et agressions et rend compte de la variabilité interindividuelle des cas. La vulnérabilité évoque les sensibilités et les faiblesses patentes ou latentes, immédiates ou différées. Elle peut être comprise comme une impossibilité (ou incapacité) de résistance aux contraintes de l'environnement. En sciences humaines, le terme de vulnérabilité (qui vient du latin *vulnera*, qui veut dire blesser) est employé pour désigner des individus ou des groupes considérés comme vulnérables du fait de prédispositions génétiques, biologiques ou psychosociales à la maladie, à un dommage ou à une issue comportementale négative.

Chez l'individu, la vulnérabilité peut se révéler face à des facteurs de risques que sont des événements stressants ou une situation personnelle ou environnementale qui augmente la probabilité pour le sujet de développer des troubles psychologiques ou du comportement qui peuvent compromettre son adaptation à son milieu. Cependant, la vulnérabilité ne résulte pas mécaniquement de la seule confrontation à des facteurs de risque, selon une logique causale.

En effet, il a été démontré que des individus soumis à des facteurs de risque équivalents se développent différemment. Chaque sujet exprime ainsi, de façon inégale, sa propre variabilité de la vulnérabilité face à l'exposition à situation de crise (relationnelle, émotionnelle, affective, familiale....) ou un contexte stressant.

L'évaluation de la vulnérabilité appelle l'appréciation des facteurs de risque, mais également celle des facteurs de protection, ce qui renvoie à un processus à trois dimensions, à savoir : « risque-résistance-adaptation. » L'approche de la vulnérabilité peut se concevoir selon deux axes principaux. D'une part, l'étude de la vulnérabilité du sujet, selon une prise en compte de la vulnérabilité personnelle, autrement dit inhérent au sujet lui-même, du fait de sa personnalité et de son développement. D'autre part, la prise en compte de la vulnérabilité liée à l'environnement : c'est-à-dire dépendant des faiblesses du milieu et des interactions relationnelles inadéquates.

Cet aspect de la vulnérabilité concerne les facteurs de risque liés à un environnement défaillant, qu'il s'agisse de la configuration relationnelle familiale ou du contexte socio-économique plus large.

L'évaluation des facteurs de risque liés à l'environnement suppose la prise en compte de critères comme la catégorie socio-professionnelle et les conditions socio-économiques familiales, ainsi que l'étude de la qualité des liens sociaux et des relations au sein de la famille. La configuration de la structure familiale (monoparentalité, divorce, conflits...) est un élément important d'évaluation et de diagnostic pour bien comprendre l'impact et les effets des variables environnementales sociales sur l'état psychique de l'individu en situation de précarité et de fragilité psychologique.

Il nous semble fondamental pour mieux comprendre et bien appréhender les enjeux de la vulnérabilité (due aux turbulences de l'existence) dans l'élaboration et la fondation d'un processus de résistance (de résilience) adapté, de synthétiser son approche selon deux mesures contextuelles et multidimensionnelles essentielles :

- la vulnérabilité centrée sur le sujet : terrains ou prédispositions génétiques, ressources de la personnalité, ressources cognitives, etc. ;
- la vulnérabilité liée, attachée aux défaillances, aux faiblesses et déséquilibres de l'environnement.

Nous pouvons citer en priorité, pour illustrer les principales vulnérabilités environnementales impliquées dans les désordres affectifs, les troubles émotionnels et les dysfonctionnements relationnels : la pauvreté, l'isolement et la précarité sociale, la structure familiale fragilisée, réduite. Cette structure familiale éclatée, inadéquate notamment pour un développement infantin harmonieux, est appauvrie, affaiblie. Les connexions relationnelles et affectives intrafamiliales sont alors déficientes, insuffisantes et peuvent engendrer, de la part des enfants, des comportements perturbés et agressifs.

En osant s'attaquer à la question « Pourquoi le pire n'est pas toujours sûr ? » et en acceptant de chercher à comprendre comment, malgré les difficultés, nous pouvons arriver à saisir notre chance, il eut été vraiment très surprenant que nous puissions nous contenter d'une seule notion, en l'occurrence, celle spécialement en vogue de *résilience*, pour y répondre.

D'autant plus que de l'aveu même de Boris Cyrulnik (2012), l'exercice d'une « *définition précise de la résilience demeure hasardeux.* » Situation qui ne semble pas gêner celui qui a largement contribué, livre après livre, depuis dix ans, à installer le concept de résilience dans l'environnement des praticiens qui accompagnent les adultes confrontés dans leur enfance à de graves traumatismes (ces « vilains petits canards » du titre de l'un de ses succès éditoriaux, Cyrulnik, 2001). Au contraire, Boris Cyrulnik, conscient des dérives du terme « résilience » dues au spectaculaire et massif intérêt médiatique qui a encouragé à l'excès son usage dans des domaines comme la politique, l'entreprise, le sport, la formation, sans la moindre rigueur scientifique, interprète cet inévitable effet de « *halo sémantique* » comme la rançon d'un succès trop rapide d'une notion victime en quelque sorte de sa transdisciplinarité.

Et c'est là justement le reproche majeur des détracteurs ou contradicteurs du concept de résilience. Certains, comme Serge Tisseron (2007, 2009, 2014) voient précisément dans cette « *nébulosité* » l'explication d'une audience aussi largement et anormalement œcuménique. L'imprécision du concept aurait ainsi facilité les ralliements d'obédiences psychologiques, médicales, éducatives, voire psychanalytiques, habituellement plutôt divisées ou même radicalement opposées.

C'est autant avec prudence qu'intérêt qu'il convient d'aborder cette notion de résilience. En effet, en introduisant une bouffée d'optimisme en psychologie sociale, cette représentation de la résilience a entraîné de nombreuses critiques, dont celle d'être par trop descriptive et pas vraiment explicative.

Aussi pour comprendre le débat autour de la résilience, il est nécessaire de rappeler les origines de la notion, les définitions qui en sont proposées, de chercher à cerner les vraies raisons de l'accueil favorable réservé en France aux travaux de Boris Cyrulnik. Il convient d'évoquer les controverses utiles autour de ce concept aussi composite qu'attractif.

1.2. Vulnérabilité et stress

Selon le Petit Larousse le stress, c'est « *l'ensemble des perturbations organiques, psychiques provoquées par des agents agresseurs variés comme le froid, une maladie infectieuse, une émotion, un choc chirurgical, etc.* » Cependant, cette définition, pour certains chercheurs n'est pas satisfaisante ; elle est incomplète, plutôt réductrice, peut révélatrice de la complexité de ce que recouvre ce mot utilisé dans de multiples situations, tant personnelles que professionnelles.

Fortin et Bigras (2000), pour qui « *le stress est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences de la situation d'agression et les ressources de l'individu pour y faire face* », ont souligné la difficulté de définir la notion de stress d'après la littérature scientifique qui s'y rapporte en lui conférant différentes acceptions. Ainsi, le stress peut concerner des événements agissant comme des éléments extérieurs stressants (ou facteurs d'agression), mais également la réaction de l'organisme qui essaie de répondre aux effets des pressions extérieures (réaction de stress) ; il peut ainsi faire référence à l'état de désorganisation dans lequel se trouve le sujet (état de stress).

Lazarus et Folkman (1984) considèrent le stress comme « *une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être.* » Dans cette perspective théorique, l'intensité du stress peut s'exprimer individuellement. Face à une même situation, les individus peuvent réagir différemment. Le contexte intervient également. Ce qui prime c'est le sentiment d'impuissance de l'individu confronté à une situation qui peut sortir de son ordinaire, de sa routine, de son expérience. Des « distorsions cognitives », c'est-à-dire le décalage entre la réalité et ce que l'individu en attend apparaissent et viennent alimenter l'état de stress. Dans ce cas de figure, les modèles mentaux et les croyances sont à la source de ces distorsions, de ces décalages car une situation nouvelle, génératrice d'inquiétude, peut provoquer des difficultés de compréhension et donc d'adaptation.

Toutefois, le stress comporte un effet bénéfique puisqu'il a en quelque sorte une fonction de veille et de vigilance à l'égard d'agressions potentielles et d'adversités futures. La connaissance de soi peut être un allié précieux dans la gestion du stress.

2. La résilience : un nouveau concept de réhabilitation psychosociale

L'émergence de la notion de résilience individuelle peut être associée aux travaux en psychologie relatifs à l'étude des déterminants de l'aptitude des individus en général et des enfants en particulier de survivre dans un environnement hostile et menaçant (déficit social, familial et affectif) et de développer des capacités comportementales et cognitives intrinsèques pour accéder à une existence normale après la survenue d'un événement traumatisant. L'apparition de ce phénomène est issue de la remise en cause dans les années cinquante du déterminisme *« du destin tragique qui énonce qu'un enfant victime de traumatismes a une grande probabilité de reproduire, une fois adulte, ses traumatismes »* (Cyrulnik, 2011).

A l'origine, « la résilience » est un terme de physique, défini dans le Petit Larousse comme *« la caractéristique qui définit la résistance aux chocs des matériaux »*. Est résilient ce *« qui présente une résistance aux chocs. »*

La résilience en sciences sociales est un « phénomène » plus complexe. Boris Cyrulnik (un des premiers à avoir travaillé et développé la thématique en France) définit la résilience comme *« la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative »* (Cyrulnik, 2001).

Par la suite, une définition transversale sera adoptée en 2000 par S. Vanistaendel et J. Lecomte dans leur ouvrage *« Le bonheur est toujours possible – construire la résilience »* et sera enrichie par Cyrulnik (2001, 2004) entre autres. Cette approche collective de la résilience nous donnera la définition suivante : *« La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères »* Cyrulnik (2004). C'est cette définition que nous prendrons et retiendrons comme référence, car elle passe de l'individu isolé à la notion de groupe et de collectivité. Nous pouvons dès à présent souligner l'importance de cette interaction de l'individu et de l'environnement qui l'entoure.

2.1. Les origines de la notion de résilience

Si certains de nos proverbes populaires français ont bien avant (et approximativement) évoqué la résilience (« Faire contre mauvaise fortune bon cœur », « À quelque chose malheur est bon »...), c'est dans les années 1950 et dans les pays anglo-saxons que la notion a émergé des travaux en psychologie clinique et en psychopathologie. Aux Etats-Unis, ils s'inscrivent dans les efforts d'explication visant le concept de réparation, et dans la foulée d'études sur les capacités et les compétences développées par des enfants dits à « hauts risques » sociaux. C'est en travaillant sur les phénomènes de vulnérabilité que les pionniers de la résilience décidèrent d'explorer les côtés positifs d'une personne en souffrance (jusque-là, les dispositions mentales et psychologiques positives du sujet en manque de repères sociaux et affectifs étaient plutôt ignorées ou délaissées car la victime en déséquilibre ne semblait pas être encore un objet d'étude assez intéressant et original). Ainsi, ces chercheurs précurseurs, portèrent leur regard sur les facteurs de protection face aux obstacles et aux agressions de la vie et de l'environnement.

Pour l'essentiel, ces premiers travaux sur la notion de résilience avaient une prétention et ambition purement descriptive, se justifiant dans une perspective de psychopathologie du développement de l'individu en situation d'adversité. Ils s'appuyaient fondamentalement sur des enquêtes épidémiologiques et se focalisaient, comme nous le verrons, sur la compétence comportementale, les vertus des ressorts psychologiques comme vecteur de transformation et sur les stratégies d'adaptation (d'intégration) en faveur de nouvelles postures attitudeles face à certaines détresses d'ordre affectif, émotionnel, personnel et/ou social.

La ***résilience*** est un terme français, issu du verbe latin *resilio, ire*, qui signifie littéralement « sauter en arrière », d'où l'idée de « rebondir, résister » au choc, à la déformation. La résilience est un terme habituellement employé en physique des matériaux pour désigner la « résistance des matériaux aux chocs élevés et à la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre » (Dictionnaire Robert). Dans ce contexte spécifique de la métallurgie, la résilience désigne donc la qualité des matériaux et l'aptitude de certains alliages à se déformer, à encaisser les chocs ou une pression continue sans se rompre tout en revenant à une configuration proche de leur état original avant le choc. La résilience d'un acier correspond donc à sa faculté de résister à un choc ou à retrouver son

intégrité après les dits assauts. La mesure de cette capacité est réalisée à l'aide de l'essai Charpy du nom de son concepteur. Celui-ci a développé, en 1901, un système visant à mesurer l'énergie nécessaire pour rompre en une seule fois une éprouvette préalablement entaillée. Son objectif était de classer les matériaux en fonction de leur résilience. Suite au naufrage du Titanic qui se déroule dans la nuit du 14 au 15 avril 1912 après avoir percuté un iceberg dans l'océan Atlantique Nord, l'essai Charpy est utilisé pour évaluer la résistance et la ductilité d'un matériau, c'est-à-dire sa capacité à se déformer plastiquement sans se rompre). La ductilité est donc l'aptitude d'un matériau à résister à la propagation d'un choc. Si à l'issue du test il y résiste bien, il est dit ductile sinon il est qualifié de fragile.

Les recherches en métallurgie dans ce domaine ont connu un fort développement du fait des besoins dans la construction aéronautique et navale ainsi que dans la construction de grands ouvrages et superstructures tels que ponts, barrages, etc. En informatique également, la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de continuer à fonctionner en dépit d'anomalies liées à des défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs (fonctionnement en mode dégradé).

Nous noterons que dans l'univers scientifique de l'étude des matériaux, et de façon peut-être prémonitoire pour l'usage du mot dans les sciences humaines, le phénomène de résistance à la rupture est considéré comme *complexe* : la résistance des matériaux ne se réduit jamais à une seule qualité intrinsèque du métal ; comme nous le verrons, la résilience chez les humains ne peut se comprendre qu'à partir d'un seul et unique trait de caractère, par exemple.

L'encyclopédie Universalis nous apprend que, dans le contexte de la physique des matériaux, la résilience (en tant que l'un des facteurs qui caractérise la qualité de l'acier) varie brusquement de part et d'autre d'une certaine température dite température de transition. Si nous risquons cette analogie avec l'être humain, nous pourrions considérer que chacun de nous possède une potentialité différente à résister aux pressions (sa propre résilience) qui varierait brusquement en intensité à l'occasion d'une circonstance donnée (analogie dite à la température de transition). Dans cette perspective, un même sujet pourra être tantôt vulnérable tantôt résilient suivant les circonstances. Ainsi, la vulnérabilité d'un sujet pourrait se transformer en résilience à l'occasion d'un événement hautement signifiant pour lui, ou en appui avec une rencontre fondatrice.

Comme nous venons de le voir, la notion de résilience est utilisée pour formaliser une propriété des matériaux, une aptitude physiologique ou psychologique humaine, des qualités de leadership, des mécanismes sociaux ou bien une propriété systémique.

Cependant, la notion de résilience reste difficilement encastrable dans un même et unique périmètre disciplinaire tant les représentations et les conceptions de la résilience sont riches, diversifiées, polymorphes et évolutives. La lecture ou la relecture de l'œuvre de Jean Giono et en particulier de sa nouvelle « *L'homme qui plantait des arbres* » (nouvelle écrite en 1953) offre un premier aperçu de la complexité de cette notion. « *L'homme qui plantait des arbres* » narre une partie de la vie d'un berger, Elzéard Bouffier, qui va consacrer une partie de son existence à planter des arbres. Cette nouvelle contient plusieurs dimensions pouvant être associées à la résilience.

La première d'entre elle est relative à l'action même de planter des arbres pour se construire une identité, un but dans la vie. En effet, au début du récit l'auteur nous indique que c'est à la suite de la disparition de son fils et de son épouse que le berger va décider de se retirer dans une région désertique de Haute-Provence et de consacrer le reste de son existence planter des arbres.

La deuxième correspond à l'émergence de phénomènes naturels dès lors que certains seuils sont franchis. Le fait de planter des arbres dans un secteur désertique va provoquer la réapparition de ruisseaux autrefois disparus et le développement d'une végétation par la propagation des graines par le vent et les insectes.

La troisième dimension est relative à la faculté d'adaptation du berger à la modification de son environnement d'une part et d'autre part à la réallocation de ses facultés physiques. En effet, après avoir planté une forêt de près de 11 km de long il va décider d'abandonner sa bergerie située trop loin des secteurs de plantation au profit d'une cabane située sur place.

La quatrième dimension correspond à la notion de tuteur de résilience, un intervenant extérieur qui va soutenir l'activité du système. Il s'agit, dans ce cas de l'intervention d'un garde forestier qui va prendre les dispositions pour protéger l'activité du berger et préserver les résultats de son action des mauvaises interprétations des autorités locales et des tentatives de braconnages des forestiers locaux.

La dernière dimension est relative à la différence entre invisibilité et résilience puisque si les dimensions de résilience ont fait d'Elzéard Bouffier le personnage de fiction principal de la

nouvelle « *L'homme qui plantait des arbres* », il était l'homme heureux, généreux, paisible et solitaire qui décéda à l'âge de 89 ans (1858-1947).

Cette notion de résilience couvre un ensemble d'approches et peut revêtir différentes significations, diverses interprétations porteuses de sens entraînant de nombreuses transformations dans la manière de vivre et d'expérimenter la résilience. En effet, depuis plusieurs décades, notre société connaît des modifications socio-économiques et culturelles majeures qui posent, pour beaucoup de personnes, des problèmes au niveau de leur intégration sociale : crise économique, chômage endémique, évolution des valeurs et des mœurs, remise en cause des identités (professionnelles et personnelles), éclatement de la famille, fragmentation du tissu social et de la notion de communauté....

La suite de ce chapitre est consacrée à la présentation de différents modes d'utilisation de la notion de résilience. Les dimensions du génie des matériaux, de la physiologie et de la psychologie du stress, de la psychologie sociale, du leadership, de la sociologie et de l'écologie seront parcourues.

Comme nous le décrivons dans ce travail de recherche, la notion de résilience, qu'elle soit individuelle, organisationnelle, voire stratégique reste extrêmement composite, hétéroclite, attractive et quelques fois controversée. C'est pourquoi, au préalable, l'important effort de définition, d'explication et de décryptage, s'impose autant qu'un retour aux premiers travaux des pionniers américains sur l'observation des processus de résilience.

2.1.1. Le terme de résilience a migré

La littérature spécialisée utilise différentes définitions et approches de la résilience chez les individus et les groupes. Nous proposons une déclinaison autour de ce concept qui se situe à un carrefour épistémologique, intégrant les apports variés des théories développementales et comportementales et plus récemment psychanalytiques. Actuellement, la résilience imprègne les approches cliniques et narratives, psychopathologiques, socio-éducatives. Elle devient également un centre d'intérêt et une préoccupation majeure, depuis une petite décennie, pour les sciences de gestion, les sciences sociales, sans oublier la sociologie, plus particulièrement, une de ses branches : la sociologie des organisations qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées, leur mode de gouvernance et les interactions dialogiques avec leur environnement.

Dans le sens le plus communément admis et en pratique, le terme « résilience » désigne la coexistence de deux significations : la capacité de résister à un traumatisme et celle de pouvoir se reconstruire après avoir subi cette grande violence et blessure de l'existence (Tisseron, 2007). Pour esquisser une première approche de la résilience, nous dirons que c'est un processus qui permet de sortir vainqueur d'une épreuve traumatique et de continuer à vivre et à se développer malgré de fortes tensions émotionnelles et affectives intenses. Faire face à l'adversité, organiser sa reconstruction psychologique, prendre en main son destin, exige de la part de l'individu, une volonté de s'adapter aux situations adverses (conditions biologiques et socio-psychologique). La résilience désigne l'art de faire naître, de développer et d'employer des capacités spécifiques comme des ressources internes (appelées intrapsychique) et externes (liens avec l'environnement social et affectif). La résilience réfère donc à un processus dynamique complexe résultant d'un système organisé d'interactions et d'interdépendances entre l'individu et le collectif organisationnel, les phénomènes et les événements de son environnement.

En psychologie clinique, on s'accorde actuellement pour considérer que pour qu'il y ait résilience, il faut qu'il y ait eu confrontation à un traumatisme ou à un contexte traumatogène (Cyrułnik, al., 2006). Pour les cliniciens se rapportant au vécu traumatisant du patient, le diagnostic psychologique confirme que le passé tourmenté a un impact négatif direct sur l'équilibre émotionnel, affectif et relationnel. Les atteintes traumatogènes sont donc préalables à l'apparition d'événements positifs qui s'enchaînent et finissent par constituer un processus complexe, associant des sentiments, de l'imagination et des souvenirs pourvus d'une puissance affective. Celui-ci nous permettrait de surmonter nos angoisses, de faire pénétrer une part de rêve dans le cauchemar de la réalité et empêcherait les aspects tragiques de notre vie de submerger notre quotidien.

Même si la résilience ne supprime pas totalement les angoisses, l'anxiété, l'inquiétude profonde lorsque nous sommes confrontés à des contextes turbulents, agressifs, violents, elle nous permet de sublimer nos agitations anxiogènes en opportunités favorables pour atténuer et soulager notre détresse. S'engager dans un processus de résilience, bâtir une stratégie de retournement psychologique pour nous apaiser et transformer le malheur en une force créatrice, qui nous redonne confiance et nous permet d'acquérir des mécanismes psychologiques vertueux (de ressorts internes) agissant comme des facteurs de protection. Nous verrons que la résilience ne concerne pas seulement l'individu, mais peut-être appliquée

à un groupe humain, familial ou social. Nous pouvons dire que la résilience fait référence aux ressources développées par une personne, un groupe ou une communauté, pour tolérer et dépasser les effets délétères ou pathogènes des traumatismes et vivre malgré l’adversité, en gardant une qualité de vie avec le moins de dommage possible.

L’étymologie du mot résilience ainsi que les définitions dans les domaines physique, écologique, psychologique et informatique mettent en lumière les concepts importants présentés au tableau 1.

Tableau 1 : Les domaines de la résilience

Les domaines de la résilience	
Domaines	Concepts associés
Étymologie	- Capacité de ressauter, de rejaillir.
Physique	- Capacité de résistance aux chocs mécaniques.
Écologie	- Capacité d’absorber une perturbation sans changer d’état. - Temps de rétablissement d’un écosystème après une perturbation.
Psychologie	- Capacité de surmonter un traumatisme et de retrouver un équilibre.
Informatique	- Capacité de fonctionner en mode dégradé.

La résilience se définit donc dans tous ces domaines comme une capacité que le système déploie pendant ou après une perturbation, tout en s’adaptant et tirant profit des leçons du passé.

2.2. L'enracinement américain du concept de résilience

C'est le sens dynamique de « rebondir » qui va être privilégié lorsque le mot passe aux États-Unis. S. Tisseron (2007) rappelle que c'est Paul Claudel, alors ambassadeur de France à Washington de mars 1927 à 1933, qui s'interroge sur la prospérité américaine, ses causes, ses conditions et les dangers qui la menacent. La vigueur saisissante des Dépêches diplomatiques écrites par Paul Claudel sur la crise de 1929 ainsi que ses télégrammes expédiés sur « la catastrophe » sont particulièrement évocateurs sur l'emballlement cyclique de la finance, les trous noirs dévastateurs qu'il laisse après son passage. Il décrit en particulier les capacités et états d'esprit d'un certain nombre de banquiers et d'hommes d'affaires qui, pendant cette débâcle financière, ne furent pas dévastés par la tempête. Il a pu, au contraire, constater et décrire l'émergence de comportements positifs, voire euphoriques en faveur de placements et de transactions encore plus risquées. Ces financiers faisaient preuve clairement de toujours plus d'audace et de voracité spéculative. Il a ainsi énoncé d'une manière presque admirative, ces capacités de rebond surprises dans une phrase qui reprend bien les dispositions physiques et psychologiques qui déterminent le caractère de ces hommes : *« Il y a dans le tempérament américain une qualité qu'on traduit là-bas par le mot resiliency pour lequel je ne trouve pas en français de correspondant exact car il unit les qualités d'élasticité, de ressort, de ressources et de bonne humeur. »*

Bon nombre de théoriciens et de praticiens ont accepté d'emblée le concept de résilience et, à ce titre, ont fait le choix de travailler sur le côté positif d'un individu en souffrance. D'autres observateurs ont tenu à souligner l'enracinement culturel spécifiquement américain du concept de résilience.

Au XX^e siècle, un écrivain américain à succès, Horatio Alger, a choisi pour ses romans, un adolescent orphelin qui arrive à mener sa vie dans de grandes villes alors qu'il est confronté à une situation sociale et financière extrêmement difficile. Il est mis en évidence par l'auteur, un pasteur unitarien, que cet adolescent ne pouvait compter que sur lui-même. Tout cela fait évidemment penser à l'idéologie américaine : la glorification des efforts individuels pour mériter l'ascension sociale. En même temps, nous pouvons en tirer une conclusion morale : la réussite va aux plus méritants, c'est-à-dire à ceux qui viennent de rien et qui ont souffert pour s'en sortir et s'élever dans la société. Cette élévation est alors devenue un véritable indicateur de performance, une des clés de reconnaissance sociale américaine. La mentalité américaine

est reconnue pour alimenter et renforcer l'image du héros, ce qui permet en contrepartie de promouvoir et de « booster » certaines valeurs comme l'optimisme et le dépassement de soi.

La résilience se situerait ainsi près de la mission éducative et Rigsby (1994) affirme que le concept de résilience reflète l'idéal américain d'un accomplissement possible pour chacun, peu importe son origine sociale.

Si le concept de résilience ne peut se réduire qu'à une soif de réussite à l'allure de revanche sociale sur le mauvais sort, nous ne pouvons pas exclure non plus la tentation de voir une première empreinte des fervents défenseurs de l'individualisme sur la résilience. Il serait alors vraiment trop simple, voire simpliste de confondre la résilience à une forme d'arrogance individualiste, et de soumettre cette notion à une seule et unique version objectivée sur ces critères exclusivement matérialistes. Nous verrons plus loin dans la suite de ce travail, qu'un tel enracinement culturel et idéologique ne peut qu'altérer aux yeux de ses détracteurs l'intérêt du concept de résilience.

En effet, certains opposants, certains sceptiques, remettent en cause l'originalité, l'importance et l'utilité de mener de telles recherches sur un concept très « tendance » (à la mode) qui s'apparenterait à une recette scientifique opportuniste de vulgarisation des bienfaits des pratiques dites de réhabilitation psychologique au sein de son environnement menaçant. Il serait donc question de retenir, d'extraire et d'appliquer certaines méthodes de la psychologie, voire de la psychiatrie, et de les reconvertir en principes actifs pour se sentir mieux.

Ces détracteurs rejettent avant tout les possibles effets bénéfiques que peuvent engendrer et procurer une démarche comportementaliste volontariste qui ferait appel à une capacité intrinsèque individuelle identifiée comme un support de résilience. Ce support servirait de tuteur, de viatique, de médiateur psychologique, d'interface mentale et psychique pour procurer, au sujet en souffrance, une alternative existentielle plus favorable. De fait, ces perspectives d'améliorer son sort, de générer de nouveaux futurs davantage porteurs, prometteurs et source de développements plus apaisés (mieux maîtrisés), seraient une possibilité de transformation et d'adaptation positive. La mise en place de ce protocole de résilience permettrait, telle une résistance thérapeutique à vocation intellectuelle, de modifier les paramètres psychologiques de l'individu malgré ses blessures. Son fonctionnement résilient constituerait un processus de protection efficace contre les caractères anxiogènes de sa dépression, les implications angoissantes et dévastatrices de son mal-être. L'individu

chercherait à surmonter son traumatisme en se construisant des ressorts psychologiques émancipateurs et libérateurs.

Il n'est pas inutile d'observer que la culture française n'a pas été en reste pour illustrer de façon romancée le digne parcours d'un enfant *résilient*. Nous pensons en particulier au célèbre conte de Charles Perrault, *Le Petit Poucet*. L'œuvre retrace l'histoire d'un enfant à risque qui, cependant, s'en sort, et, pour finir, réussit à briller socialement : par sa richesse, il en vient à fréquenter la cour du roi (Perrault, 1967).

Selon Marie Anaut, « *ce conte très connu des enfants de toutes générations permet d'observer le processus résilient en dépeignant les réponses adaptatives face à l'adversité, utilisées par un enfant qui trouve en lui des modes de résistance et de protection pour s'ajuster et survivre dans un contexte psychoaffectif carencé et un environnement hostile, marqué par l'abondant* » (Anaut, 2008).

2.3. L'émergence du concept de résilience

C'est en travaillant sur les facteurs de protection et de réparation que trois psychologues américains ont véritablement ouvert la voie au concept de résilience ; d'une part, Emmy Werner et d'autre part, Norman Garmezy et Michael Rutter.

2.3.1. Les premiers pas de la résilience

L'utilisation du concept de résilience en psychologie et psychopathologie demeure encore assez récente en France, où il est connu surtout depuis les années 1990. Les premiers travaux en appui sur ce concept viennent des pays anglo-saxons et nord-américains. Nous pouvons citer, parmi les précurseurs de cette approche originale, des chercheurs anglo-saxons comme Emmy Werner (1982 ; 1992) ; Michael Rutter (1983 ; 1992) ; Norman Garmezy (1983 ; 1996) ; Fonagy ((1994 ; 2001) ; Haggerty, Sherrod (1996) ; mais également francophones comme Boris Cyrulnik (1999 ; 2001 ; 2006) ; Guedeney (1998) ; Manciaux (1999 ; 2011) ou encore Lemay (1999) au Québec.

Une large revue de littérature permet de situer l'émergence de ce concept au début des années 1980. Cependant certains chercheurs considèrent que les racines de ce concept sont plus anciennes, et sont présentes notamment dans les premiers travaux sur l'attachement. Manciaux et al. (2001) font référence à l'utilisation du terme de résilience par Bowlby pour désigner « *le ressort moral, qualité d'une personne qui ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre.* » D'autres auteurs s'inscrivant dans la lignée psychanalytique, considèrent que Freud avait à son époque esquissé les bases épistémologiques de cette approche, mais en ayant recours à une terminologie différente (sans référence au terme de résilience), notamment dans les travaux concernant le concept de sublimation.

En psychologie développementale et en psychopathologie, Garmezy et Rutter ont posé les bases théoriques et les principes méthodologiques des recherches dans ce domaine (particulièrement à partir de leur ouvrage : *Stress Coping and Development in Children*, 1983). Garmezy et al. (1996) ont ensuite mis en travail ce thème avec de nombreux chercheurs qui ont participé aux développements théoriques de l'approche de la résilience chez l'enfant et l'adolescent. Ce qui a permis sa diffusion dans les applications théorico-cliniques contemporaines.

2.3.2. Les travaux d'E. Werner : les bases d'une analyse du fonctionnement de la résilience

La psychologue américaine **Emmy Werner** est considérée par l'ensemble des chercheurs comme la « mère » de la résilience. En effet, elle est reconnue comme ayant joué un rôle majeur dans les débuts du traitement de la résilience à travers ses recherches qu'elle a menées auprès des enfants de Kauaï, un archipel d'Hawaï.

C'est en 1955 qu'Emmy Werner a commencé ses travaux en s'appuyant sur une recherche longitudinale portant sur l'étude et le devenir d'une cohorte multiraciale de 545 enfants (survivants de l'étude initiale des 698 enfants nés en 1955) suivis sur une durée de 32 ans (Werner, 1989, 1993, Werner et Smith, 1992). Tous étaient nés avec de lourds facteurs de risque précisément identifiés durant la période prénatale et périnatale. Le point commun à toute cette population étudiée et que ces membres vivaient dans une extrême précarité

environnementale du point de vue des conditions socio-affectives (pauvreté, violence, discorde, cellule familiale éclatée voire inexistante, grande fragilité affective, déshérence...).

Werner avait en tout premier lieu évalué pour chacun d'entre eux les conséquences possibles à long terme des stress et déséquilibres subis dans la petite enfance, puis a cherché à obtenir des données sur leur développement physique, intellectuel et psychosocial. Werner et al. ont ainsi observé qu'un certain nombre de ces enfants dits à risque, s'accommodaient de l'environnement défaillant en témoignant d'une adaptation sociale parfois remarquable et d'une capacité de rebondir après avoir vaincu et dépassé des situations délétères, caractéristiques d'un fonctionnement résilient. Sur 201 enfants reconnus « vulnérables » par la présence cumulée de plusieurs facteurs de risque, 72 enfants (soit un peu plus d'un tiers) ont évolué favorablement selon les critères retenus par la psychologue américaine, à savoir :

- pas ou peu de difficultés d'apprentissage ;
- pas de problèmes de comportements préjudiciables pendant l'adolescence ;
- bon niveau de compétences acquises pour la période adulte ; intégration globalement réussie (les sujets se déclarent « heureux » au terme de l'étude).

Werner estimait ainsi avoir cerné la réalité clinique complexe d'enfants réussissant à s'accommoder d'un environnement défaillant, menaçant, instable, en témoignant d'une capacité d'*adaptation sociale* plutôt remarquable et surtout d'une aptitude importante à *rebondir*.

Bien que ne portant pas initialement sur la résilience, cette recherche a beaucoup alimenté les investigations empiriques sur la notion de résilience, en premier lieu en soulignant sa réalité clinique. Les multiples observations issues de cette longue étude (32 ans) permettaient ainsi de poser les bases d'une analyse du fonctionnement de la résilience et de révéler le caractère dynamique du processus. Werner souligna combien le phénomène pouvait évoluer dans le temps, en fonction des sujets et du contexte. Ce sont ces sujets, capables de rebondir et de sortir à leur avantage d'une enfance soumise à l'insécurité affective, à l'instabilité émotionnelle et au déficit d'apprentissage, que Werner qualifia pour la première fois de « résilients » (et non pas d' « invincibles », d' « invulnérables » ni de « héros » ou de « superman »...), ces enfants hawaïens extrêmement défavorisés.

Pour E. Werner, sa description du phénomène de la résilience est le résultat d'un équilibre évolutif entre :

- la confrontation aux éléments fracassants, extrêmement menaçants ou stressants du milieu ;
- un défi permanent pour la survie physique et le maintien d'une stabilité psychologique minimale pour ne pas sombrer ;
- la vulnérabilité et les facteurs internes du sujet (tempérament, aptitudes cognitives, estime de soi, le courage pour se libérer et recommencer à résister au quotidien à la prégnance des tensions de l'environnement...) ;
- l'association de ressources internes (facteurs de protections internes du sujet) et de ressources externes favorables (telles que la famille élargie, le quartier, l'aide sociale ;
- une adaptation permanente et un écosystème agressif.

2.3.3. Les « Pères » de la résilience : Norman Garmezy et Michael Rutter.

Si Werner est considérée comme « la mère » de la résilience, Garmezy et Rutter passent pour les précurseurs reconnus de la notion de résilience en pleine émergence dans les années 1970.

Norman Garmezy, professeur émérite de psychologie à l'université du Minnesota, oriente ses recherches à partir de 1971 sur l'évolution des parcours d'enfants nés de parents schizophrènes afin de déterminer les risques encourus pour leur propre santé mentale. Après une vingtaine d'années d'observation, il aboutit à la conclusion que le fait d'avoir un parent schizophrène augmente effectivement le danger de développer la maladie. En revanche, il constate que 90% des sujets sur lesquels il avait focalisé ses études ont réussi à grandir avec un très bon équilibre psychique. La qualité des travaux de ce chercheur tient à l'analyse des facteurs de protection qui sont en rapport avec le phénomène de résilience à l'œuvre chez tous les sujets qui s'en sont sortis.

Garmezy conclut en 1991, à partir d'observations de familles défavorisées, que la résilience repose sur trois domaines de facteurs de protection. Garmezy proposa la triade, souvent reprise, du ressort psychologique de la résilience que nous présentons ci-dessous :

Les trois axes fondamentaux de la résilience :

1. les facteurs individuels de protection : tempérament, réflexion, la motivation l'émotion, l'estime de soi, aptitudes cognitives, volonté de s'en sortir, projet d'émancipation sociale...

2. les facteurs familiaux : chaleur humaine, cohésion, intérêt de la part des parents, principal tuteur affectif, dispensateur de soins...
3. les facteurs de soutien psychologique, principaux supports d'accompagnement et vecteur sociaux de développement : enseignants bienveillants, travailleur social disponible et à l'écoute, offres des organismes de services sociaux et d'aide...

Selon Garmezy, le sujet confronté à un événement traumatisant évalue et analyse la situation et met en œuvre une stratégie d'adaptation organisée à partir d'une combinaison plus ou moins favorable entre ces trois séries de facteurs. Garmezy est connu pour avoir multiplié les programmes de recherches à travers le monde pour approfondir ce qui protégerait le mieux les enfants à hauts risques.

Michael Rutter pour sa part est directeur honoraire de l'unité de pédopsychiatrie du Medical Research Council (MRC) au sein de l'University College London quand il publie ses principales recherches sur la résilience en 1993. Il met en avant un message nouveau et insistant : selon ses travaux, la résilience peut s'apprendre tout au long de la vie.

L'origine des travaux du médecin américain remonte à 1970 et à une longue étude de plusieurs années sur la fréquence des désordres mentaux chez les enfants de l'île de Wight âgés de 10 ans. Il identifia six facteurs de risques familiaux :

- la discorde conjugale ;
- la classe sociale défavorisée ;
- la famille nombreuse ;
- la criminalité paternelle ;
- les désordres psychiatriques maternels ;
- les placements des enfants.

Il montra que la présence d'un seul facteur de risque n'augmente pas la probabilité d'un trouble psychiatrique alors que cette probabilité se trouve multipliée par quatre quand deux facteurs se cumulent (et par dix pour quatre facteurs cumulés). Mais le principal mérite de Rutter fut de montrer que rien n'était automatique et que des facteurs de protection étaient capables de contrebalancer l'influence néfaste des facteurs de risque. En 1993, il proposa une série de quatre caractéristiques dont l'association pouvait se montrer particulièrement efficace pour que le phénomène de résilience puisse se mettre en place :

- diminuer l'impact du risque ;
- réduire la probabilité de réactions négatives en chaîne ;
- entraîner des opportunités positives ;
- renforcer l'estime de soi et la confiance en sa propre compétence.

Ces travaux concluent que la résilience n'est pas un trait mais un résultat adaptatif. Celui-ci survient à travers un processus où sont en jeu des caractéristiques personnelles et environnementales. La résilience dépend en grande partie de l'évaluation que fait l'individu de la situation, celle-ci reliant les différentes caractéristiques par causalité circulaire. L'adaptation est élaborée en fonction des capacités de l'individu (résolution de problèmes), de sa personnalité (confiance en soi, estime de soi, traits émotionnels) mais aussi des expériences antérieures positives (réussite, succès). Cette évaluation s'étaye sur un lien affectif établi avec d'autres personnes. Ce lien peut être contextuel ou dispositionnel (par exemple, l'intériorisation du lien avec la mère). Il n'y aurait donc pas de déterminisme psychique dans les prédispositions mentales des enfants et des individus en général à se transformer en un sujet vulnérable ou résilient malgré une confrontation environnementale familiale et/ou sociale défavorable.

Cependant, ces facteurs de protection peuvent varier dans le temps ou révéler leur possible *ambivalence*. Manciaux a montré par exemple qu'un excès d'estime de soi (posture arrogante) pouvait nuire à la capacité d'adaptation sociale et faire en sorte qu'un prétendu facteur de protection devienne finalement un facteur de risque s'ajoutant à d'autres pour accroître la vulnérabilité du sujet.

Pour compléter ce tableau signalons les travaux de Robert Haggerty et d'Edith Grotberg, de l'université d'Alabama, concernant la résilience chez les enfants et ceux de Robertt Krell, professeur de psychiatrie à l'université British Columbia, abordant les stratégies d'adaptation des enfants survivants de l'Holocauste (1995).

Pour conclure sur les origines du concept de résilience, il convient d'observer que la prise en compte par les chercheurs des facteurs de protection à l'œuvre face à des événements traumatisants participent à la compréhension de la notion de résilience mais ne se réduit pas à la seule résilience (et vice versa). En effet, la notion de résilience peut s'appliquer également à

un parcours dans la mesure où, à travers les expériences et les récits de vie, l'individu reconnaît une bifurcation existentielle qui l'éloigna de sa souffrance.

2.3.4. Des approches complémentaires de la résilience

Pour compléter l'appréhension du concept, dans un souci permanent de précision et de rigueur, nous poursuivons notre examen avec quelques chercheurs qui comptent dans les tentatives de conceptualisation et d'identification des mécanismes de formation de la résilience. En effet, chacun d'eux, tout au long de ses observations et travaux, met en lumière des éléments et des principes particuliers pour déterminer les « ingrédients » déclencheurs qui accompagnent et soutiennent le sujet souffrant tout au long de son parcours de résilience.

Nous venons d'évoquer les recherches de Werner, de Garmezy et de Rutter qui furent les premiers à s'intéresser à ce concept. Nous pouvons citer également les études menées par **Stefan Vanistendael et Maria Torok**.

Vanistendael (2000) définit la résilience comme « *la capacité à réussir, à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative.* » Il considère avant tout la résilience comme une capacité, par conséquent mesurable pouvant être activée, qui se construit par son interaction avec l'environnement. Son concept de la résilience est basé sur deux dimensions :

1. la résistance à la destruction, la capacité de protéger son intégrité sous de fortes pressions ;
2. la capacité de se construire, de créer une vie digne d'être vécue en dépit d'importantes circonstances adverses.

Pour lui, les facteurs de résilience sont nombreux et reposent sur des éléments tels que :

- des réseaux d'aide sociale ;
- des aptitudes à trouver un sens à sa vie (construction et mise en place d'un projet de développement affectif, relationnel et social) et le sentiment de l'avoir trouvé.

Maria Torok (1925-1998), psychanalyste française d'origine hongroise, s'engage pour une thérapie attentive et chaleureuse, à visage humain. Sa propriété est clinique : accueillir l'être

humain en recherche et en souffrance. Elle redonne place au traumatisme dans la pratique et la réflexion psychanalytiques. Maria Torok a sans cesse signifié à tous ceux qui avaient connu des traumatismes dans leur vie, des blessures secrètes de l'âme ou qui ont été victimes d'exclusions, de violences, d'exactions, de haines ou de persécutions que tout au long de son existence, les possibilités de remaniements psychiques permettent de récupérer des « *obstacles internes* » douloureux (Torok, 1976).

Quand l'enfant est blessé, quand il y a une meurtrissure inscrite dans la représentation de soi, dans l'idée qu'il se fait de lui-même, c'est avec cette blessure, ce carambolage psychologique qu'il devra se développer, alors là, cette lésion traumatique est incluse dans sa personnalité. Elle parlait de cette fracture intérieure comme d'une crypte, une sépulture hermétique que l'enfant devait apprendre à gérer et maîtriser socialement, une sorte d'énorme « *kyste* ».

Pour Maria Torok, autour de « *kyste* », il n'y a non pas des tuteurs de développement mais des tuteurs de résilience qui vont aider ces enfants à progresser dans leur vie avec ce qu'ils ont dans leur mémoire biologique, corporelle. Cette empreinte traumatique façonne donc toute une partie du cerveau. Elle s'est rendu compte qu'un grand nombre de ces enfants blessés avaient une atrophie du système rhinencéphalique, c'est-à-dire une diminution d'une partie du cerveau consacrée aux capacités émotionnelles. En effet, Maria Torok poursuit ses explications en soulignant le rôle majeur du contexte, du milieu familial, de son environnement social et affectif. Notre développement ne se réalise pas dans un univers vide de connexions, éloigné, épargné des résonances, des perturbations et évolutions environnementales.

Comme nous le verrons et le développerons largement dans le chapitre suivant, les organisations n'échappent pas aux impératifs d'intégration, tant au niveau stratégique qu'organisationnel, de ces phénomènes environnementaux prévisibles ou pas, qui par nature, demeurent ultra sensibles aux variations systémiques. Ces mouvements instables imposent aux Directions de maintenir une vigilance continue des contextes qui constituent leurs territoires naturels d'expressions stratégiques. Cependant, les effets négatifs émis par les expressions de la crise ne sont pas toujours interprétables au bon moment par l'ensemble des Directions d'entreprises. Les petites et moyennes entreprises (PME) notamment, plus fragiles financièrement et moins dotées en ressources humaines expertes en gestion de crises, subissent durement la dureté de l'environnement.

L'utilisation de métaphores va nous aider à établir le cadre explicatif choisi (le modèle interactionniste) entre les comportements individuels et les conduites issues du groupe insérées dans les contraintes et institutions organisationnelles. Ces allégories seront interprétées et utilisées comme des passerelles explicatives entre les interactions contextuelles subies ou vécues par l'individu souffrant qui s'inscrit dans une démarche volontariste de s'extirper de son état vulnérable et l'organisation peinant à maîtriser ses liens en perpétuelle mutation avec son environnement (parties prenantes exogènes et endogènes incontournables).

Que ce soit le sujet souffrant en manque de repères ou l'organisation soumise à un environnement extrêmement agité, turbulent, le défi reste identique, partagé, vital : comprendre comment, face à des situations de stress et de tensions extrêmes, l'élaboration et l'adoption de nouveaux comportements individuels, la mise en place d'aptitudes et de capacités organisationnelles originales (opportunités ignorées), peu ou pas exploitées, voire inconnues, vont permettre aux acteurs concernés (réponse collective), de transformer la réalité oppressante pour « *faire émerger de nouvelles représentations, à remanier des positions et des relations positives* » (Bernoux, 2010).

Le rôle central de tous les acteurs ainsi que leur engagement individuel, dans un contexte de crise et de mutation sociale, pour co-produire un projet porteur, déclencheur d'un changement décisif pour la pérennité des activités (redonner du sens et de la valeur à l'action pour l'individu et l'organisation) trouve sa légitimité dans cette volonté de transformer les facteurs stratégiques de risques (risques sociaux, risques de défaillance, dépôt de bilan, impasse stratégique...) en facteurs clés de succès entrepreneuriaux. « *Ce processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relation* » (Dubar, 1991, p.27), participe à un mouvement unificateur au sein de l'entreprise en difficulté. La mise en œuvre collégiale de la résilience organisationnelle (plasticité, adaptabilité et riposte stratégique) fondée sur un consentement de tous les acteurs qui coopèrent pour se protéger, permet de structurer et de déployer une capacité à rebondir, c'est-à-dire de mobiliser une énergie résiliente.

2.3.5. Facteurs de protection et résilience

Examinons en premier lieu ce que nous entendons par *facteurs de protection* dans le cadre précis de la résilience. Selon Rutter (1990), les facteurs de protection, comme vu à la section 2.3.3., modifient la réaction à la situation présentant un risque en réduisant l'effet du risque et les réactions négatives qui en découlent. Comme pour l'étude des facteurs de risque, les investigations sur les facteurs de protection font apparaître que la protection résulte à la fois de variables génétiques et constitutionnelles, des dispositions et caractéristiques de la personnalité, des appuis du milieu familial et extra-familial ainsi que de la disponibilité, de l'accessibilité et de la qualité des appuis sociaux.

Afin de synthétiser les trois pôles de protection identifiés par Garmezy et Masten (1991), nous allons ci-dessous, répertorier les variables qui favorisent la protection chez les sujets résilients et reconnaître les axes/décors stables :

- **Pôle Facteurs individuels de protection :**

- tempérament actif, doux, un bon naturel (gentillesse) ;
- genre : être une fille avant l'adolescence ou un garçon durant l'adolescence ;
- âge (jeunesse) ;
- Q.I élevé, un bon niveau d'aptitudes cognitives ;
- intelligence émotionnelle (associée au succès personnel) ;
- sentiment d'auto-efficacité, d'auto-détermination, d'estime de soi ;
- compétences sociales ;
- conscience de l'importance des relations interpersonnelles (proche de l'intelligence sociale) ;
- sentiment d'empathie ;
- locus de contrôle interne ;
- humour ;
- charme et charisme.

- **Facteurs familiaux de protection :**

- parents chaleureux et fort soutien parental (au moins un des parents) ;
- bonnes relations parents/enfants (forte complicité) ;
- harmonie parentale (conflits conjugaux limités, réduction du niveau de stress intrafamilial).

- **Facteurs extra-familiaux de protection :**

- réseau de soutien social (grands-parents, pairs, communauté) ;
- expériences de succès scolaires.

Nous pouvons remarquer que les facteurs de protection répertoriés s'avèrent de nature hétérogène ; certains sont internes au sujet et concernent ses ressources propres, alors que d'autres facteurs de protection dépendent de l'interaction avec l'environnement (familial, groupe, communauté...). De plus, il faut préciser que les sujets ne disposent pas des mêmes facteurs de protection, ni du même usage, en fonction de leur âge (ou stade de développement).

Question : qu'est-ce qui favorise l'émergence de la résilience ?

Autrement dit, pouvons-nous parler de facteurs de résilience et quels en sont les critères principaux chez l'individu ?

Les critères permettant d'explorer la résilience sont multiples et variés. On repère cependant un certain nombre de critères communs parmi les recherches actuelles. Chez l'enfant, les principaux facteurs de protection propre à la résilience, répertoriés par Masten, Best & Garmezy (1990), dépendent du développement des six caractéristiques suivantes :

- 1- stabilité de l'attention ;
- 2- capacité à résoudre des problèmes ;
- 3- séduction envers les pairs et les adultes ;
- 4- compétence manifeste et perception de l'efficacité (auto-efficacité) ;

5- identification à des modèles et rôles compétents ;

6- projets et aspirations.

Il s'agit ici essentiellement de caractéristiques d'ordre cognitif (stabilité de l'attention, résolution de problèmes...), comportementales et psychosociales (identification, séduction, projets...). Cependant, d'autres chercheurs se sont davantage employés à explorer les éléments de la personnalité constitutifs de la résilience et à étudier les processus intrapsychiques.

Profil de l'individu résilient ?

Quels ingrédients cognitivo-affectifs pour une « *ré-appétence à la vie sociale ?* »¹

L'individu résilient (quel que soit son âge) serait un sujet présentant les caractéristiques suivantes (répertoire du sujet potentiellement résilient tiré, développé et adapté du modèle de Cyrulnik, 1998) :

- un Q.I élevé ;
- une intelligence émotionnelle permettant une adaptation sociale ;
- capable d'être autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement ;
- de bonnes capacités d'adaptation relationnelles et d'empathie ;
- les habiletés de communication ;
- les habiletés à développer les sentiments d'estime de soi et de confiance personnelle ;
- les habiletés à recourir à l'aide nécessaire ;
- les habiletés à développer et à maintenir un réseau de soutien social ;
- capable d'être autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement ;
- capable d'anticiper et de planifier ;
- et ayant le sens de l'humour.

¹ O. Chambon, M. Marie-Cardine : *Émotionnalité exprimée familiale : approche comportementale et interactions familiales, Thérapie Familiale*, Genève, 1993, p. 379-393.

Si nous devons présenter le portrait-robot de l'individu résilient, indépendamment de l'âge et du sexe, nous obtiendrions une ossature composée des principales caractéristiques communes, telles quelles ont été mises en évidence par les recherches en psychologie du développement. Bien entendu la totalité de ces caractéristiques n'est pas la garantie d'un fonctionnement mécaniquement résilient, mais ces différents éléments se retrouvent chez bon nombre de sujets réputés résilients et sont considérés comme contribuant au fonctionnement de la résilience.

2.3.6. Résilience et traits de personnalité : un tempérament distinctif

L'approche de la résilience en tant que trait spécifique de la personnalité s'appuie sur des travaux visant à repérer un lien éventuel entre un tempérament caractéristique, qui correspond à une capacité d'adaptation face à des événements perturbateurs, et le potentiel de résilience présent chez certains individus. Parmi les traits de personnalité corrélés à la résilience, Wolin et Wolin (1994) ont retenu sept caractéristiques qui seraient présentes à des degrés divers, dans le fonctionnement résilient. Ce sont :

- la perspicacité, l'indépendance, l'aptitude aux relations, l'initiative, la créativité, l'humour, la moralité.

Celles-ci arriveraient à maturité chez le sujet adulte, après avoir traversé des modalités intermédiaires au cours des étapes développementales caractéristiques de l'enfance et de l'adolescence.

2.4. Résilience et premiers contours théoriques

Autour et en parallèle des travaux d'Emmy Werner, d'autres chercheurs, comme nous venons de le voir dans le paragraphe précédent, se sont intéressés aux réponses adaptatives face aux stress cumulés. Les premières recherches sur la résilience ont mis l'accent sur les éléments, ou facteurs de résilience, qui pouvaient être mis en relation avec « un bon fonctionnement malgré des circonstances adverses. » Il s'agissait donc de travailler à partir d'une définition de la résilience reposant surtout sur une approche en termes de résultats comportementaux

supposés positifs ou adaptés en face d'un contexte socio-affectif difficile, potentiellement à risque.

Depuis les premiers travaux sur la résilience, nous pouvons remarquer une évolution importante de ce modèle théorique ainsi que de son champ d'application qui s'est aujourd'hui considérablement élargi et semble avoir également affermi ses contours théoriques. Le risque d'appauvrissement de ce concept est alors d'une part, de s'appliquer à tout et à tous, et donc de présenter des contours flous, et d'autre part, de devenir un simple synonyme du concept de *coping* (ou stratégie d'ajustement) ou encore celui d'adaptation.

Le concept de résilience a trouvé assez rapidement des adeptes dans le champ sanitaire, comportemental, social et cognitif, et en psychiatrie ; plus tardivement en psychologie clinique et en psychopathologie adulte. Par ailleurs, le domaine de la sociologie, celui de la psychologie sociale et de la compréhension des comportements (dont l'éthologie) se sont emparés de ce concept pour des applications théoriques et pratiques, notamment dans le champ éducatif et social, le secteur de l'inadaptation et de la santé.

Nous pouvons considérer que ce concept s'est également enrichi, plus récemment, du point de vue théorique, au contact de la sociologie des organisations, grâce aux travaux menés sur les acteurs engagés dans un processus de transformation (de changement) au sein de leur entreprise.

3. Apports de Boris Cyrulnik à la définition de la résilience

Connu du grand public pour ses publications scientifiques sur la résilience Boris Cyrulnik est né à Bordeaux en 1937. Il se passionne alors pour la natation, la nature et l'éthologie : l'étude du comportement animal mais aussi celui de l'homme qu'il étudiera plus tard par le truchement de la psychologie, de la neurologie et de la psychanalyse.

Dans le sens le plus communément admis et en pratique, le terme « résilience » désigne la coexistence de deux significations : la capacité de résister à un traumatisme et celle de pouvoir se reconstruire après lui. Nous pouvons donc définir la résilience comme « *le ressort intime face aux coups de l'existence* » qui permet à l'individu de « s'en sortir » et de mener malgré tout une activité satisfaisante (Cyrulnik, 2002, pp. 14-15). C'est à partir de ces

constats que Cyrulnik exploite la métaphore oxymorique pour expliquer l'idée de rebond dans une situation traumatisante (Cyrulnik, 2002, pp. 19-20). Il nous fournit la définition suivante :

« *La résilience est un processus biologique, psychoaffectif, social et culturel qui permet un nouveau développement après un traumatisme psychique. Pour étudier les conditions de ces reprises développementales, il faut donc associer des chercheurs de disciplines différentes, comme les concepts de l'éthologie qui se révèlent extrêmement fructueux quand ils s'appliquent au domaine de la psychanalyse* » (Cyrulnik, 2012).

Boris Cyrulnik a donc largement contribué à l'enrichissement de la définition et de la compréhension de ce concept.

3.1. La résilience selon Boris Cyrulnik : « cultiver l'art de rebondir »

Afin d'enrichir cet état des lieux théoriques, de favoriser notre compréhension des derniers développements des pratiques et expériences cliniques en faveur de la résilience, notamment infantile, nous devons nous intéresser aux apports des recherches menées par Boris Cyrulnik, pour construire un cadre sécurisant au départ médical, en dehors de toute intervention judiciaire.

Ne nous trompons pas sur Boris Cyrulnik : certes il y a l'individu médiatique, mais il y a surtout une œuvre relativement dense et qui ne se limite pas au seul concept de résilience. Il est le premier à être conscient que tout le monde n'aura pas la chance de surmonter certaines épreuves de la vie. Ses livres ne se résument pas à une approche limitée, il est même un bel exemple de la pluridisciplinarité scientifique du fait de son parcours professionnel : psychiatre, psychanalyste, éthologue, enseignant et essayiste.

Un des objectifs centraux de l'engagement thérapeutique de Cyrulnik consiste à vouloir décrypter et expliquer les mécanismes psychologiques de défense par le concept de résilience. Le but poursuivi par Cyrulnik est de comprendre les facteurs qui ont permis à certaines personnes traumatisées non seulement de survivre, mais aussi de se construire une nouvelle vie faite de choix et de possibles. C'est le thème de la résilience qui est donc abordé, ce concept qui conduit à sortir de la fatalité dans laquelle l'histoire peut enfermer les individus.

S'il n'a pas « inventé » le concept de résilience, Cyrulnik en est devenu le plus grand promoteur en France et sans doute sur le plan international. Cyrulnik donne un tour et une envergure nouvelle au concept. Il le traduit en langage scientifique en 1999 : « *la résilience est un processus diachronique et synchronique : les forces biologiques développementales s'articulent avec le contexte social, pour créer une représentation de soi qui permet l'historisation du sujet* » (Cyrulnik, *Un merveilleux malheur*, 1999).

Dans un vocabulaire grand-public, cela donne la traduction suivante : « *la résilience est un tricot qui noue une laine développementale avec une laine affective et sociale (...) la résilience n'est pas une substance, c'est un maillage.* » (Cyrulnik, 1999). L'idée que nous soyons artisan ou jardinier ou tricoteur de notre existence a un sens, cela met en lumière la capacité de notre imaginaire à interférer sur le cours des choses. La métaphore du tricot est une image qui exprime le temps qui passe et l'ensemble du dispositif gestuel qui, au quotidien, permet au sujet (souffrant) en reconstruction de se libérer de sa blessure en devenant un créatif, un décideur. Ce qu'il veut avant tout c'est de mettre une distance entre lui et son traumatisme.

Edgar Morin dira de la résilience dans le *Monde de l'éducation* en 2003 que « *c'est un refus de résignation à la fatalité du malheur.* » Cette vision de sociologue s'applique particulièrement bien à la vie de Cyrulnik.

Dans son autobiographie parue en 2009, « Je me souviens », Cyrulnik est revenu sur les traces de son passé pour préciser ce qu'il entend par « travail de résilience » : « *Dans les théories de la résilience, on explique qu'il faut faire « quelque chose » de sa blessure, transformer le souvenir, remanier le passé, par un engagement philosophique, littéraire, religieux² ou politique... de façon à maîtriser la représentation du passé. Si l'on ne fait pas cela, le passé s'impose à nous, on laisse revenir la trace enfouie dans la mémoire. Mais si on la laisse revenir sans la maîtriser, c'est parfait pour déclencher les angoisses [...] En fait dans mon enfance, j'ai certainement fait un travail de transformation de mes blessures et par la suite, j'ai « fait quelque chose » de cette enfance fracassée [...] C'est ainsi que je me suis mis à lire, à rencontrer des gens, à poser des questions. On disait que j'étais bavard comme une pie. Effectivement, je questionnais tout le monde, j'interrogeais pour comprendre, j'interpellais mon entourage [...] Très tôt, j'ai eu cette rage de comprendre, ce désir de m'engager*

² L'engagement spirituel est la voie choisie par Yves Boulvin dans *Rebondir après l'échec*, livre dans lequel il pose la question : « Qu'est-ce qu'une vie réussie ? », Saint-Maurice, Editions Saint-Augustin, 2006

psychologiquement, politiquement, humainement pour essayer de limiter les dégâts. »

Cependant, en revenant en 1985 près de Bordeaux, dans la synagogue, sur les lieux de son évasion, Cyrulnik confiera : « *J'ai laissé revenir les conditions de mon arrestation et ça m'a fait passer une très vilaine nuit. »* Laisser revenir la trace du passé telle quelle, sans préparation et sans effort d'élaboration, ne va pas sans un retour de la souffrance.

Il est incontestable que les multiples investigations pluridisciplinaires autour du phénomène de la résilience ont valu une grande notoriété à Boris Cyrulnik. D'autres chercheurs francophones ont apporté leur contribution sous différents angles pour tenter d'enrichir, de nuancer ou de vulgariser le concept de résilience. Citons Stanislas Tomkiewicz³, psychiatre, qui fut directeur de l'INSERM, Michel Manciaux, professeur émérite de pédiatrie sociale et de santé publique à l'université de Nancy, Stefan Vanistendael, directeur de recherche et de développement au Bureau international catholique de l'enfance à Genève et Claude de Tychev respectivement maître de conférence et professeur de psychologie clinique à l'université de Nancy 2.

3.2. L'oxymoron du « *merveilleux malheur* », ressort d'une défense victorieuse

Les rêveries, le souvenir et l'idéalisation de ses parents permettent la constitution d'un espace interne inviolable où l'enfant peut se ressourcer. La sublimation est donc l'une des conditions de la résilience. Elle prend appui sur les liens que l'enfant a pu tisser avant le traumatisme. Ici, Boris Cyrulnik (1999) introduit un autre concept, celui de l'oxymoron. Ceux qui s'en sortent parviennent à faire cohabiter désormais l'horreur et la poésie, le désespoir et l'attente du mieux.

C'est en 1999 avec la parution et le succès de son livre *Un merveilleux malheur* que Cyrulnik réussit à populariser la notion de résilience en France. Cet ouvrage rencontre un vif succès. Le grand public découvre en effet une approche originale qui permet de développer positivement une capacité comportementale et une aptitude mentale optimiste, en dépit du stress ou d'une grave adversité. Son thème : comprendre comment des enfants ont pu sortir d'épreuves

³ Décédé en 2003, il est connu pour ses travaux concernant les enfants autistes, les polyhandicapés, la délinquance juvénile et les violences institutionnelles.

immenses et se faire une vie d'homme malgré tout. Au moins une condition, cependant, précise-t-il : « *Encore faut-il avoir été nourri d'amour.* » Citant de nombreux témoins, certains connus tels que Perec ou Semprun, Cyrulnik cherche à convaincre les lecteurs d'un autre regard sur le malheur : « *C'est donc possible, on peut métamorphoser sa douleur.* » Mais par-dessus tout, il met en exergue l'importance de la *parole*. En effet, selon Cyrulnik, « *la perte de la parole modifie la représentation du monde* » (Cyrulnik, 1999). Au plus nous parlons, « *moins on éprouve le poids du contexte* » (Cyrulnik, 1999).

C'est au travers d'une trilogie (*Un merveilleux malheur* en 1999, *Les vilains petits canards* en 2001 et *Le murmure des fantômes* en 2003) que l'auteur poursuit son enquête sur la résilience qu'il faut entendre comme « *la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative.* » Dans ce premier tome, il explique le processus, le chemin à effectuer et le prix à payer. Il explique sa méthode d'enquête : « *Deux mots organiseront la manière d'observer et de comprendre le mystère de ceux qui s'en sont sortis et qui, devenus adultes, se retournent sur les cicatrices de leur passé. Ces deux mots étranges qui préparent notre regard sont : résilience et oxymoron* » (Cyrulnik, 1999).

Pour Cyrulnik, ces deux mots améliorent la compréhension du mystère de ceux qui s'en sont sortis et qui, devenus adultes, peuvent se retourner sur leurs blessures passées sans réveiller d'anciennes souffrances qui auraient pu se révéler déstabilisatrices. Ces deux mots, « **résilience** et **oxymore** », nous aident à décrypter les mécanismes et supports psychologiques vertueux en faveur d'une amélioration de son psychisme.

Nous avons précédemment, au début de ce chapitre, identifié les origines de la résilience, défini et abordé longuement l'émergence du concept de résilience ainsi que ses facteurs de développement qui permettent au sujet en situation de difficulté de rebondir, d'accéder à une restauration sociale. Afin de cerner complètement les critères de formation et d'élaboration du processus de résilience, nous devons désormais nous intéresser à une figure de rhétorique qui consiste à associer deux termes antinomiques : l'oxymoron. Pour Boris Cyrulnik, l'homme blessé vu de l'intérieur, est structuré comme un oxymoron qui révèle sa division intime et interne, comme une cohabitation entre le Ciel et l'Enfer.

Cyrulnik (1999) propose la métaphore de la perle de l'huitre pour illustrer l'oxymoron de ce « merveilleux malheur » du fonctionnement de la résilience. C'est-à-dire comment à partir d'une blessure et d'une souffrance, le sujet peut en faire une expérience qui sera potentiellement fructueuse pour lui. Le résilient élaborerait un oxymoron dont le modèle est celui de la perle fabriquée par l'huitre en réponse à une agression. Ainsi, le processus psychique et comportemental de l'individu résilient face à une situation traumatogène serait comparable au travail de l'huitre qui, pour se protéger du grain de sable qui la blesse, va, en sécrétant une concrétion calcaire autour de l'intrus, arrondir les aspérités du grain de sable et donner naissance à une nacre. La résilience serait ainsi forgée par l'individu face aux agressions de la vie et le sujet résilient conserverait ce précieux potentiel qui l'aiderait à affronter sa trajectoire de vie dans de meilleures conditions.

« Ni acier, ni surhomme, le résilient ne peut pas échapper à l'oxymoron dont la perle de l'huitre pourrait être l'emblème : quand un grain de sable pénètre dans une huitre et l'agresse au point que, pour s'en défendre, elle doit sécréter la nacre arrondie, cette réaction de défense donne un bijou dur, brillant et précieux » (Cyrulnik, 1999).

La métaphore de l'huitre perlière illustre bien comment, à partir d'une expérience douloureuse, nous pouvons faire surgir des forces demeurées jusqu'alors latentes et inconnues. La résilience apparaît ainsi comme résultant d'un processus paradoxal dans lequel la confrontation au traumatisme et la blessure viennent étayer et provoquer la créativité réparatrice. *« Un malheur n'est jamais merveilleux. C'est une fange glacée, une boue noire, une escarre de douleur qui nous oblige à faire un choix : nous y soumettre ou le surmonter. La résilience définit le ressort de ceux qui, ayant reçu le coup, ont pu le dépasser. L'oxymoron décrit le monde intime de ces vainqueurs blessés » (Cyrulnik, 1999, p.21).*

Une des conclusions importantes de cet ouvrage réside donc dans les possibilités créatrices qui transcendent la souffrance. Ce qui n'implique pas que la souffrance engendre nécessairement de la création.

On retiendra de Cyrulnik, l'optimisme contagieux dont il a toujours fait preuve à travers sa vision entraînante pour dépasser la douleur humaine. Pour lui, c'est la recherche du sens de son « monde intime » par le récit, la narration biographique et le partage de la parole qui rend possible l'explication, au-delà des fracas et des épreuves de la vie, de triompher du malheur. Ce qui est intéressant pour notre sujet, c'est que presque tous ceux qui s'en sont sortis ont

élaboré, très tôt, une « théorie de vie » qui associait le rêve et l'intellectualisation. Presque toutes les personnes résilientes pour se reconstruire et poursuivre leur développement mental sont parties en quête des processus de réparation de leurs blessures en organisant leur façon d'aborder et d'appréhender leur malheur. La pratique de la parole est au cœur de ce processus de résilience.

3.3. Elaboration d'une « théorie de vie » pour un processus de réparation

Cyrulnik, dans un autre livre clé « *Les vilains petits canards* » (2001), renforce le message qu'il veut faire passer : un traumatisme grave ne condamne pas forcément pour la vie. Le but de Boris Cyrulnik : changer le regard sur le malheur.

Aux yeux de Boris Cyrulnik, pour l'enfant qui souffre, l'amélioration passera d'une manière ou d'une autre par la narration du traumatisme : c'est avec le langage, comme avec le destin ou la comédie, par exemple, que l'enfant acquiert progressivement la possibilité de rejouer le drame qu'il a subi.

Dans cet ouvrage, Cyrulnik s'intéresse à l'amélioration et la reprise de l'évolution psychique du sujet souffrant, à son aptitude à tenir le coup et à reprendre un développement dans des conditions adverses. Il insiste sur le fait que ce « rebond psychologique », s'il reste toujours possible, nécessite avant tout un important travail sur l'environnement familial, les entourages affectifs, une remise en cause des préjugés, des routines culturelles, combattre les croyances insidieuses qui maintiennent le sujet dans un univers de frustrations intenses. Ces contraintes familiales agressives qui le privent de liberté, l'empêchent ou retardent son émancipation affective, son élévation sociale.

Si bien que Cyrulnik préconise dans son ouvrage, « *Les vilains petits canards* » (2001), que toute étude sur la résilience devrait porter sur trois plans :

1. l'acquisition des ressources internes imprégnées dans le tempérament, dès les premières années, qui explique la manière de réagir face aux agressions de l'existence, en mettant en place des « *tuteurs de développement* » plus ou moins stables et solides ;
2. la structure de l'agression qui explique les dégâts du premier coup, la blessure ou le manque. Mais c'est la signification que ce coup prendra plus tard dans l'histoire du blessé et

dans son contexte familial et social, qui expliquera les effets dévastateurs du second coup, du second traumatisme, celui qui fait les plus grands dommages psychiques ;

3. enfin, la possibilité de trouver des lieux d'affection, d'activité et de paroles que la société dispose parfois autour du blessé. Le sujet pourra rencontrer des « *tuteurs de résilience* » qui lui permettront de reprendre « *une évolution psychique et un développement infléchi par la blessure.* »

Selon Cyrulnik, l'association synergique de cet ensemble de facteurs de résilience explique l'étonnante capacité des blessés d'entreprendre des processus de réparation beaucoup plus tôt que ceux qui ne disposent pas d'un tempérament personnel. C'est dans ce livre également, qu'il souligne le rôle fondamental que jouent certaines personnes en devenant des « *tuteurs de développement* » (Cyrulnik, 2001, p. 17). Quand le lien social se renoue, « *la rencontre avec des acteurs peut aussi se transformer en cygne.* »

Nous retiendrons le nouveau chapitre ouvert par Cyrulnik avec cette remarque : « *la résilience dépend en partie de l'entourage et de la possibilité de parler et d'être entendu.* » Bon nombre d'observateurs en déduiront que la résilience est bien plus qu'un processus individuel, qu'une caractéristique comportementale chez les personnes résilientes.

3.4. Autobiographie d'un épouvantail

Fidèle aux figures, après l'oxymore du « merveilleux malheur » et la métaphore des « canards », Cyrulnik va comparer en 2008 les rescapés des grandes tragédies à des « épouvantails⁴ ». Il note que pour ceux qui ont survécu à la Shoah ou au génocide rwandais, « *la mémoire était indicible tant la culture ne pouvait pas entendre l'impensable.* »

Les enfants ont gardé la souffrance cachée au fond d'eux-mêmes : les survivants de ce fait ont pu se sentir monstrueux ; tout comme l'épouvantail, « *ils ont l'apparence humaine mais ils ont l'impression d'être morts à l'intérieur.* » Selon Cyrulnik, tout va alors dépendre de la possibilité d'une « solidarité affective » et de la qualité du « manteau de paroles » qui peut être déposé sur celui qui a souffert. Cyrulnik plaide pour un « *certain bricolage* » qui permet à

⁴ Publié aux éditions Odile Jacob en 2008

chacun d'élaborer sa version des événements ayant provoqué sa souffrance et s'en tient à déclarer que ce sont « *les mots qui permettent de mettre le réel à distance.* »

En 2004, à l'occasion de la parution de *Parler d'amour au bord du gouffre*, livre dans lequel il s'attache à montrer l'incidence des traumatismes sur la vie de couple, il prévenait cependant qu'il ne s'agit pas de la parole soi-disant libérée qui inonde les écrans, les livres, « *la parole galvaudée, incontinente. Qui si souvent consiste à faire revenir le réel obscène. C'est le contraire de la résilience, qui s'effectue dans la lenteur du travail.* »⁵

Mais il ne suffit pas de parler pour aller mieux. Encore faut-il partager les récits et trouver quelqu'un qui a le pouvoir de comprendre l'impensable, donc d'entrer dans le secret et de parler pour s'engager dans l'exploration de la souffrance. C'est sur ce point que Cyrulnik croit pouvoir prendre de la distance avec une certaine conception de la psychanalyse. Pour Cyrulnik, ce qui impulse le processus de résilience, c'est-à-dire ce qui va aider à métamorphoser la blessure, c'est un certain travail verbal, capable de fournir une nouvelle sécurisation affective. C'est la culture et l'environnement social qui vont participer à la possible reconstruction de l'identité ou, au contraire, renforcer les dégâts du traumatisme.

La figure 2 fournit une synthèse des principaux éléments mis en évidence à propos de la résilience dans le cadre des différentes études précitées. Etudions ensuite de quelle manière les sciences de gestion se sont saisies du concept de résilience.

⁵ Interview à l'Hebdo par Fabrice Guillermet, 27 octobre 2004

Figure 2 : Éléments fondamentaux de la résilience

Les éléments fondamentaux de la résilience identifiés dans les recherches				
Garmezy	Vanistendael	Michael Rutter	Maria Torok	Boris Cyrulnik
Axes fondamentaux . Protection ; . Facteurs de protection.	Axe fondamental La résilience est avant tout une capacité.	Axes fondamentaux . Distinction des facteurs de risque et des facteurs de protection.	Axe fondamental Tuteurs de résilience	Axes fondamentaux Apprentissage qui passe par la coprésence.
Facteurs individuels : tempérament, aptitudes cognitives. Facteurs familiaux : Chaleur humaine ; Cohésion et intérêt des parents ou des dispensateurs de soin. Facteurs de soutien hors famille : Professeur Organismes sociaux...	Facteur individuel : Capacité à se construire socialement en dépit du stress en interaction avec son environnement	Facteurs individuels : Conscience de son « auto-estime » ; Conscience de son efficacité. Facteurs de protection : tuteur de développement Rencontres tutorales ; Substituts affectifs ; Discours sociaux adaptés.	Facteur individuel : Contre le traumatisme, s'appuyer sur des tuteurs de développements pour aider les enfants à se développer.	Facteurs individuels : Métaphore du tricot, oxymoron et résilience ; Tuteurs de développement nécessaires à tout enfant ; Tuteurs de résilience pour l'enfant blessé, Capacités d'adaptation relationnelle, Processus de résilience : Ressources internes et ressources externes.

4. Premières approches du concept de résilience par les Sciences de Gestion

Les enquêtes cliniques et les observations empiriques de la résilience comme l'ensemble des processus directs et indirects tendant à « ré »-insérer l'individu au sein de la sphère sociale en tant qu'acteur et décideur de son parcours personnel à la suite d'un traumatisme, sont relativement jeunes pour les Sciences de Gestion.

L'intérêt pour la résilience est devenu de plus en plus vif à cause de, ou grâce à quatre facteurs socio-économiques majeurs qui ont eu beaucoup d'impacts ces dernières décades tant sur les comportements et attitudes des individus que sur les trajectoires stratégiques des organisations :

- la crise économique et financière contraint de plus en plus les décideurs économiques à offrir des réponses brutales et à retenir de nouvelles structures organisationnelles répressives sur le plan social ;
- la meilleure connaissance que le changement de la situation sociale des individus vers la résilience n'est pas un fait « naturel » mais qu'à l'inverse, des actions complexes et multiformes sur l'identité, les émotions, le développement de nouvelles compétences cognitives et psychosociales peuvent déterminer l'amélioration jusqu'à la « réhabilitation sociale » ;
- les stratégies de retournement ou de résilience organisationnelle s'enracinent, se forment en mobilisant et impliquant l'ensemble des parties prenantes sur leurs capacités intrinsèques à soutenir la construction d'un nouveau modèle de croissance pérenne (nous parlerons ici d'une résilience entrepreneuriale qui est en étroite relation avec le processus de résilience organisationnelle).

De cet état des lieux qui a permis une certaine approche et analyse conceptuelle, se dégage plusieurs constats sur les énoncés qui délimitent le concept. D'abord, la résilience apparaît comme un phénomène répandu qui touche à de nombreuses sphères du développement, en ce qu'elle traduit une adaptation positive qui n'a d'existence qu'en opposition aux risques de l'environnement. Ensuite sa compréhension passe par la dynamique des interactions entre la menace et l'adaptation, l'ajustement positif dans le temps. « Positif » car l'organisation, confrontée à des environnements turbulents, instables, soumise aux pressions toujours plus fortes et multiples de la concurrence, doit en permanence innover de nouvelles ripostes (stratégiques et tactiques) de sortie de crise et penser à des postures organisationnelles

proactives. Dans ce contexte de crise, les missions managériales prioritaires sont de rassembler et de mobiliser la totalité des ressources humaines disponibles, de bâtir et co-produire (avec l'ensemble de ses parties prenantes) de nouveaux scénarii de développement pour envisager des futurs moins menaçants.

Associée en Sciences de Gestion en particulier à la notion de crises (crises exogènes, stress et/ou déshérence stratégique, forte sensibilité financière, défaillance organisationnelle, grave malaise social, pertes de repères, de motivation et de sens de la part des acteurs dans leurs actions quotidiennes, identité professionnelle remise en cause...) la résilience est sans contredit un terme qui se répand, principalement dans le domaine de la prévention des risques. La gestion en amont des risques environnementaux, la création de cellules de veille concurrentielle et d'intelligence économique, l'exploitation des techniques de *benchmark* même au niveau des petites et moyennes structures soulignent l'importance cruciale d'élaborer et d'organiser une stratégie de l'action plus étendue, sans déterminisme, considérée comme une méthodologie entrepreneuriale pour aboutir à l'acceptation concertée du changement.

Partant de ce postulat, nous nous appuyerons, entre autre, sur le paradigme récent et les nombreux travaux de recherche sur la résilience entrepreneuriale développés et présentés par Marie-Josée Bernard (thèse soutenue en 2010, Université Lyon Jean Moulin, Lyon 3). Dans ses derniers travaux parue dans la Revue Internationale de Psychosociologie (2011/41, Vol. XVII), Bernard explore de quelle manière le processus de résilience crée de la valeur et du sens dans un parcours entrepreneurial perturbé et douloureux. Elle montre différents aspects de la résilience psychosociologique et développementale qui fourniront à l'organisation l'énergie et la détermination nécessaire pour construire un projet entrepreneurial. La résilience entrepreneuriale, c'est : « *l'art de transformer les blessures traumatiques en une opportunité de création de sens, de valeurs à la fois symbolique, économique et sociale par le choix de l'acte d'entreprendre* » (Les Echos, 20/05/2015). Dans ces conditions, la résilience apporte une compréhension utile des mécanismes mis en jeu par les individus, dans des circonstances chaotiques. C'est aussi, autour du projet entrepreneurial, la mobilisation des talents, le désir de recréer de la valeur sous différentes formes, alors que tout pourrait plonger l'individu dans le renoncement. La résilience est présentée ici comme un processus diachronique de transformation interne qui mobilise donc de nombreux talents Ce talent « résilience »

(Bernard, 2011) se révèle grâce à l'intelligence collective et relationnelle qui redonne du sens à l'ensemble de l'organisation.

La démarche de résilience est alors non seulement intimement liée à la capacité d'écoute et de propositions de la Direction, mais de plus, aux qualités de prises en compte de la part DRH des nouveaux besoins de compréhensions des enjeux organisationnels, identitaires et sociaux des individus (trouver sa place, redonner du sens à son travail). De fait, un certain nombre de nouveaux comportements managériaux vont émerger en faveur d'une stratégie plus respectueuse des parties prenantes, tant organisationnelles, sociales, financières, économiques que politiques.

Concrètement, la communication, la coopération, la collaboration, la confiance dans le partage de diagnostics stratégiques sont des prises de positions et des engagements qui structurent et valident une stratégie résiliente. Une certaine concertation collective autour des préconisations et des suggestions managériales auront des incidences positives sur le processus entrepreneurial qui agira alors comme « *support de résilience* » (selon le concept de Cyrulnik, 2001) auprès de l'organisation (Bernard, 2008, 2010).

L'identification, la mobilisation et la mise en œuvre des facteurs clés de succès psychosociaux dans l'émergence d'un processus de résilience pour accéder au retournement stratégique, est une question centrale pour les managers, les chercheurs en comportement et psychologie organisationnelle (Coutu ; Weick ; Teneau ; Bernard ; Bloch et Lamothe). La propension à « faire du sens » est une dimension managériale charnière car elle permet de cerner pourquoi, face aux chocs et événements inattendus ou soudains que les entreprises rencontrent dans leur parcours, certaines d'entre elles sont capables de rebondir alors que d'autres s'effondrent et disparaissent (Weick et Suncliff, 2007 ; Christianson et al., 2009).

Aujourd'hui, du fait de l'émergence récente du concept de résilience au sein des Sciences de Gestion, notamment en France, la validation du statut épistémologique provoque encore de nombreuses interrogations, une grande curiosité, voire certains doutes. En effet, par simplification et réduction, ne pourrions-nous pas uniquement considérer la résilience comme une simple posture psychique aux contours flous, aléatoires, une déclinaison sociologique empruntée à la psychologie ? La résilience ne se résumerait-elle pas, en fin de compte, à une croyance individuelle qui s'apparenterait à la « méthode Couet » ou pourquoi pas, par

extrême provocation, aux effets placebo d'une thérapie hasardeuse en manque de repères scientifiques expérimentés et validés ?

Effectivement, certains pourraient se satisfaire de ces raccourcis par alléger les débats et rechercher des consensus autour d'une approche et d'une pratique réductrice de la résilience. Cependant, nous considérons, peut-être à tort, que notre projet original de recherche sur ce concept et ce processus dynamique de rebond reste une voie à explorer au sein des Sciences de Gestion. Notre ambition est double au moment de démarrer ces travaux. Il s'agit tout d'abord, d'apporter notre contribution, en tant que doctorant, à ces débats entre gestionnaires pour à la fois faire progresser les premiers desseins et contours théoriques, méthodologiques spécifiques aux sciences de gestion, fédérer un certain nombre de chercheurs. Il s'agit ensuite en tant que manager, de proposer aux entreprises soumises à des conditions environnementales graves, soumises à des contextes de stress intense, des pistes de réflexions stratégiques et des outils managériaux pour les accompagner dans l'innovation organisationnelle.

Notre ambition peut sembler exagérée mais comme professionnel en charge du développement d'une PME, chaque jour nous menons des diagnostics pour identifier les bonnes pratiques relationnelles, managériales pour affronter les rigueurs des forces environnementales qui ont des impacts immédiats sur notre stabilité organisationnelle. Il va donc de soi de rechercher quotidiennement les nouveaux facteurs clés de succès qui nous permettront, non seulement au niveau de la mise sur le marché de nouveaux produits mais avant tout au niveau de notre capacité d'anticiper les risques, de valoriser notre originalité et innovation organisationnelle, source d'avantages comparatifs décisifs.

Pour tenter d'atteindre notre double objectif énoncé précédemment, nous nous efforcerons :

1. de poser une question de recherche, dite pertinente, qui réponde à « une demande sociale » ;
2. d'offrir « une définition non ambiguë pour les praticiens, leur permettant de comprendre, d'apprécier et de concevoir aisément les frontières » du domaine considéré ;
3. de présenter des préconisations pour l'action managériale pour faire face à quatre défis :

* un défi cognitif, car les entreprises doivent être réalistes face au changement et conscientes qu'ils vont affecter leur organisation ;

- * un défi stratégique qui requiert d'avoir la capacité à imaginer de nouvelles options stratégiques face à la stratégie déclinante ;
- * un défi politique qui demande de réallouer les ressources de manière à soutenir les activités prometteuses pour le futur et à abandonner celles du passé ;
- * un défi idéologique qui consiste à insuffler une attitude proactive axée sur la recherche continue de nouvelles opportunités.

Cette volonté primordiale de respecter et de conforter l'envergure avant tout pragmatique et empirique de notre travail doit correspondre à un champ d'intervention exploitable par les praticiens du management stratégique. Ainsi, nous souhaitons à travers ce travail contribuer à améliorer la connaissance en proposant un développement théorique nouveau en lien avec des suggestions managériales (version stratégique et opérationnelle). Cette finalité prescriptive doit même constituer une priorité majeure. Notre préoccupation doit se concentrer sur la vocation propositionnelle et professionnelle de ce travail.

Conclusion chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était de mettre en évidence les ressorts psychologiques, cognitifs et comportementaux d'individus qui ont su surmonter leurs crises humaines en nous focalisant sur le déterminant fondamental : la capacité de rebond. Au fil des descriptions et textes précédents qui nous ont permis de découvrir et de côtoyer la résilience, pouvons-nous désormais considérer cette notion de résilience comme ne relevant et n'appartenant exclusivement qu'à un seul domaine d'expertise, qu'à une seule discipline sans prendre le risque de limiter trop rapidement son expression, ses champs d'intervention au niveau individuel et collectif ? Devons-nous la maintenir dans un strict périmètre d'activité d'origine sans prendre le risque de se priver d'observations et d'études pouvant bénéficier à la discipline qui nous intéresse, à savoir les sciences de gestion ?

Nous avons identifié les différentes trajectoires prises par la résilience et ses migrations vers des univers scientifiques multidisciplinaires. Au terme de ce chapitre 1, nous ne pouvons réduire l'utilisation du concept de résilience qu'à une seule discipline. En effet, la résilience n'appartient ni à la psychologie, à la psychopathologie, à la psychanalyse, à la sociologie, à la psychiatrie, à l'éthologie mais sans doute à toutes à la fois. La résilience s'inscrit donc dans cette perspective élargie et partagée et ses assises théoriques trouvent une congruence en tant que modèle composite, hétérogène et intégratif. En effet, les travaux sur la résilience tentent de concilier une pluralité d'approches théoriques et de domaines d'intervention cliniques différents. De nombreuses disciplines connexes ont contribué à son développement et sont concernées par ses applications.

Dans le prolongement de cette ouverture pluri et transdisciplinaire, depuis une décennie, certains chercheurs en sciences de gestion s'intéressent vivement à ce concept et établissent des passerelles de plus en plus solides entre les capacités de certaines organisations à affronter les turbulences de l'environnement et les facteurs de résistance et de protection décrits dans des cas individuels en situation de forte adversité. En effet, les travaux sur la résilience tentent de concilier une pluralité d'approches théoriques et de domaines d'intervention cliniques qui font la richesse de ce concept. Le noyau fédérateur de toutes ces disciplines est de travailler

sur les potentiels et modes de protection des sujets face au danger, autrement dit de prendre en compte les facteurs de protection et les compétences, et non plus les seuls facteurs de risque.

Dans le cadre des pratiques cliniques, éducatives, de la santé, aujourd'hui de la gestion, l'intérêt du modèle de la résilience peut être affirmé dans la mesure où il permet de comprendre le développement des sujets qui ont connu et souffert soit de carences relationnelles et affectives graves, de contextes traumatiques et qui arrivent pourtant à trouver l'énergie vitale pour s'en sortir. L'étude de ce modèle nous apporte notamment des éclairages à la compréhension des issues socialisées auxquelles accèdent certains sujets malgré un milieu familial et émotionnel initialement défailant et déstructurant.

Il serait réducteur d'y voir uniquement une qualité ou un trait de caractère. La résilience n'est pas synonyme d'invincibilité, d'invulnérabilité et d'insensibilité. Elle évoque en revanche l'idée d'une capacité d'absorption, de renouvellement, d'appropriation de plasticité et d'adaptation à un environnement agressif et hostile. Si nous parlons de parcours de résilience, nous pouvons constater que ce chemin n'est absolument pas balisé, certainement pas encadré mécaniquement par un déroulement vertueux d'événements positifs qui transforment la réalité. Au contraire, faire émerger ce processus de résilience exige une posture offensive, volontariste, qui bouscule à un moment donné un déterminisme routinier, des attitudes fatalistes et victimaires. Penser la résilience comme Cyrulnik (1999, 2001), c'est reconnaître une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort. Se représenter la résilience pour Bernard (2007) c'est voire dans l'acte d'entreprendre un processus de reconstruction de soi, d'affirmation et d'indépendance, voire de revanche face aux mauvais coups de la vie, ce qu'elle appelle la résilience entrepreneuriale. Pour nous, penser et définir la résilience, c'est découvrir que la fragilité est source de vie, que le risque peut se transformer en opportunité.

CHAPITRE 2

LA RÉSILIENCE INDIVIDUELLE : UNE STRATÉGIE D'ADAPTATION

Introduction

Une organisation doit souvent faire face à des situations de souffrance, de malaise profond et d'adversité au travail. Ces symptômes et réactions pathologiques, ces phénomènes et conflits psychiques sont d'autant plus exacerbés que les contextes environnementaux sont instables, turbulents, et que les impacts de la crise se font de plus en plus prégnants sur l'ensemble de l'organisation. Cette réalité socio-économique provoque une importante perte de repères, de sens, remet en cause des paradigmes stratégiques et organisationnels qui semblaient être le cadre rassurant et routinier d'un certain modèle de développement. De plus, stressseurs professionnels et injonctions actionnariales paradoxales contribuent à accentuer la dégradation du climat social et à fragiliser des organisations malmenées par une double augmentation de la précarité des entreprises à la fois managériale et organisationnelle. En effet, la prépondérance d'une logique spéculative « court-termiste » puise ses idées dans un capitalisme financier qui consacre le pouvoir de l'actionnaire. Cette détention massive du pouvoir, en vertu d'une maximisation du profit, induit des dysfonctionnements massifs tant au niveau de la *corporate governance* que des erreurs stratégiques provoquées par un mode de gouvernance actionnariale. Face à ces dysfonctionnements, Joël Bakan proclamait en 2004⁶ qu' « *il faut pouvoir libérer la corporation de son assujettissement aux actionnaires, élargir son mandat à des domaines plus vastes de la vie sociale et l'obliger à rendre des comptes à tous les acteurs sociaux.* »

L'organisation peut apporter un certain nombre de réponses. Fréquemment, l'actualité est malheureusement là pour nous rapporter un certain nombre de cas précis où les résolutions et orientations prises par la direction sont violentes et traumatisantes vis-à-vis de ses collaborateurs. Ces pratiques et habitudes managériales seront sur un plan humain mais sans doute aussi sur un plan organisationnel négatives, car non respectueuses des douleurs et épreuves physiques et/ou morales individuelles. Force est de constater que bien souvent, les grandes options stratégiques et par voie de conséquences les décisions organisationnelles sont explicitement engagées dans une logique de stress, peut tolérante et conciliante, qui amplifie chez l'individu son anxiété, sa perte de repère et de sens, sa fatigue, son hostilité, sa grande inquiétude.

⁶ J. Bakan., « *Psychopathes et Cie. La soif pathologique de profit et de pouvoir.* » Transcontinental Editions, 2004. Le film « *The corporation* » a été tiré de cet ouvrage.

Pourtant, l'organisation sait également répondre de manière positive. Elle peut par exemple, coordonner un ensemble d'efforts d'intégration, d'assimilation et de compréhension de cette souffrance exprimée dans l'optique de préserver ses collaborateurs pour ne pas les accabler davantage. Gitten et al (2006) ont comparé les réponses organisationnelles fournies par plusieurs compagnies aériennes face au 9 septembre 2001. Ils en concluent que la qualité adaptative des dispositifs managériaux et sociaux dépend du capital relationnel et financier de l'entreprise.

L'objectif central de ce chapitre II est de déterminer les moteurs de la dynamique de l'activité comportementale humaine qui favorise l'émergence et l'appropriation des mécanismes de résilience (les processus, les capacités, les aptitudes, les facteurs, les structures...). Les motivations et l'intelligence émotionnelle seront étudiées en tant que supports psychologiques en faveur du rebond (valeurs, échange social, lien social, capital social, compétences cognitives...). Les résultats associés aux changements organisationnels positifs seront soulignés (vitalité individuelle, adaptation, intention et engagement entrepreneurial et/ou intrapreneurial, haute qualité relationnelle, développement, épanouissement et accomplissement professionnel des individus au travail).

1. Penser le travail, la douleur et la dépression dans l'organisation

Ces trente dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions dans la mobilisation de la 'ressource humaine' par les entreprises. Personne ou presque ne remet en cause le fait établi et maintes fois illustré selon lequel l'entreprise contemporaine n'aurait qu'un lointain rapport avec la fabrique taylorienne du XIXème siècle, ou la bureaucratie étouffante des années d'après-guerre. Le modèle de déploiement organisationnel de l'entreprise de ce début d'époque « *est censé consacrer la fin des hiérarchies, de l'arbitrage patronal, de la surveillance et du contrôle strict. L'avènement de la coopération, de la participation, de la responsabilité et de la décentralisation sont célébrés à grands renforts d'études sociologiques* » (Courpasson, 2000, p.15). Nulle part mieux que dans l'entreprise, l'initiative, la compétence, le volontarisme, le développement personnel et la prise de risque seraient récompensés et valorisés comme des qualités incontournables (Coutrot, 1999).

Cette représentation humaniste de la firme, cet engagement libéral en faveur d'une organisation plus attentive à l'audace entrepreneuriale, davantage respectueuse et à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes internes en termes de co-production des perspectives stratégiques, occultent pourtant une large part des conditions dans lesquelles les salariés évoluent dans la réalité. L'actualité nous relate presque quotidiennement des actes désespérés de la part d'employés qui, ne supportant plus l'accroissement des conflits et de la souffrance au travail, préfèrent se retirer brutalement et dramatiquement de ce contexte hyper anxiogène.

L'entreprise est aussi un lieu d'exclusion, de souffrance, où peut se concentrer fortement le stress et la dépression (Dejours, 1994, 2007, Dejours et Bègue, 2009). Épuisement professionnel, suicides, actes de vandalisme, explosion des maladies professionnelles... le fonctionnement réel des entreprises est loin de correspondre à des situations où le dialogue social, la concertation sont au cœur des préoccupations managériales.

Néanmoins, face notamment aux innombrables réorganisations et délocalisations auxquelles sont soumis les salariés au nom d'une meilleure adaptation concurrentielle qui protégerait le niveau de rentabilité et la performance financière, l'entreprise prend conscience qu'elle doit inventer un nouveau mode de réflexion et de régulation de ces tensions sociales. Le collaborateur, le salarié représente également un atout, un actif stratégique qu'elle doit conserver et fidéliser. Le concept aujourd'hui de responsabilité sociale de l'entreprise qui implique toutes les parties prenantes et engage l'organisation vers le développement soutenable, est dorénavant un élément essentiel pour l'élaboration des politiques et stratégies des entreprises.

1.1. La résilience sociale : l'individu face à l'inquiétude et au désarroi sociétal

Face aux ruptures professionnelles, existerait-il un effet d'apprentissage qui aiderait à mieux dompter l'adversité ? Dans un monde économique, politique, sportif, fait de compétitions, de luttes, d'échecs et de réussites, pourquoi certains gèrent-ils leurs échecs avec plus de « bonheur » que d'autres ? Quatre points forts, tous liés à l'estime de soi, seraient la caractéristique des hommes de pouvoir (André et al., 1999). :

- ils croient en leur destin ;

- ils voient grand et large en pensant toujours à la prochaine étape à conquérir même au creux de la vague ;
- ils passent systématiquement à l'action pour mettre en œuvre leur réussite ;
- enfin, ils acceptent d'échouer, mais savent se reconstruire pour rebondir après l'échec.

A leur niveau, les salariés découvrent qu'ils doivent compter beaucoup plus sur eux-mêmes, et que dans un monde où même les entreprises les plus réputées deviennent des êtres périssables, seules les compétences qu'ils ont acquises peuvent les mettre à l'abri d'une perte durable d'emploi. Ils n'ont pas le choix car les entreprises sont plus que jamais exposées à la sanction économique (concurrence), à la sanction pénale ou déontologique (Andersen n'aura pas survécu plus de huit mois au scandale Enron), à l'impact des fusions et des acquisitions. Les théories scientifiques en physiologie et en psychologie convergent vers le principe que face à une adversité un individu peut adopter trois types de comportements : le combat, la soumission ou bien la fuite.

- L'individu combattant va se fixer des objectifs, élaborer une stratégie et mobiliser des ressources. Ces mécanismes requièrent de l'individu une activité psychologique de réflexivité relative à l'identification et à la remise en question de ses buts, de ses qualités, de ses faiblesses et des ressources pouvant être mobilisées pour surmonter la situation d'adversité ;
- Les comportements de soumission se présentent sous la forme de l'acceptation des situations, à la résignation face à un environnement hostile mais perçu comme immuable. Ces comportements s'accompagnent généralement d'une baisse de l'activité et le développement d'états de stress résultat de la perception de l'incapacité à agir, à changer les choses ;
- Les comportements de fuites tel que le départ, la démission, l'exil, l'arrêt d'une activité, peuvent s'avérer dans certaines conditions salutaires. Bien que généralement associés à la lâcheté ou à l'échec il peut-être quelque fois sain d'abandonner une situation inconfortable.

La compréhension des déterminants à l'origine de ces comportements peut s'aborder en considérant les acquis de la physiologie et la psychologie du stress.

« *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* » (Richemont, 2003).

L'observation et l'actualité de la vie économique nous apprennent chaque jour qu'elle évolue par des phases de « *destruction créatrice* ». Empruntée à Schumpeter, cette expression met en évidence l'existence de ruptures et de rebuts. Ce processus s'apparente à un mode de régulation. Les modes de régulations sont multiformes : ils se traduisent par des ajustements comme les redéploiements organisationnels, le downsizing, les repositionnements professionnels, les fusions, les délocalisations, les fermetures, les plans sociaux, etc. Ces mesures sont porteuses de perturbations profondes, de pertes de repères, d'inquiétudes, de confusion, de déséquilibre, de malaise, de crises. Ces manifestations contrastent considérablement avec notre environnement constitué de garanties, de continuité, de certitudes, de plans, de sécurité, d'assurance et de stabilité. La rupture constitue un dénominateur commun à tous acteurs économiques, qu'ils soient employeurs, salariés ou retraités.

Dans le sillage des profondes mutations et des ruptures dans le contexte économique et social, nous observons différents comportements générés au sein des organisations. Le « faire face » s'accompagne chez certains individus de stress, de manifestations d'obsolescence et d'épuisement professionnel.

1.2. Survivre aux ruptures professionnelles

L'entreprise est le cadre économique dans lequel des hommes et des femmes travaillent à atteindre les objectifs professionnels individuels et collectifs qu'ils se sont donnés. Ce cadre d'action et de vie est complexe et comporte de nombreux moments difficiles à passer. L'entreprise multiplie les situations où, du patron au simple employé, chacun est confronté à la nécessité de faire face individuellement et collectivement à l'adversité.

Au XIX^{ème} siècle, lors de la première révolution industrielle, la vie économique était plus dure, plus brutale et plus brève, l'une espérance de vie plus courte. La généralisation du salariat et l'élévation du niveau de vie dans les pays industrialisés ont créé une intolérance plus grande à l'adversité issue du travail. Dans un monde plus rapide, chaotique et incertain, la vie professionnelle est devenue plus complexe à gérer en raison des secousses plus

fréquentes qui affectent les entreprises. Le rythme des fusions-acquisitions s'est accéléré ; la technologie bouscule les compétences individuelles et les hiérarchies concurrentielles des entreprises. Les positions acquises ne le sont jamais pour longtemps. L'entreprise devient une aventure humaine plus risquée, un face-à-face répété avec l'adversité, où chacun peut rapidement se trouver dans une impasse.

Cette crainte paralyse aussi l'action. Interrogé sur les perspectives commerciales offertes par une récente acquisition de son groupe d'assurance par le leader de la profession, le Directeur Général de la société absorbée a exprimé cette inquiétude en déclarant : « *Vous savez, dans la période actuelle, cinq minutes consacrées à mon métier, c'est cinq minutes en moins à ma carrière !* »

Alors que le travail a pris une place centrale dans l'existence, les ruptures professionnelles sont vécues de manière très négative. La perte d'emploi, ou sa perspective, est assimilée à une mise à l'écart du système, longue voire définitive. Le sentiment d'être remis en question après de longues années de bons et loyaux services suscite souvent incompréhension et doute. En conséquence, de moins en moins tracés et garantis, les parcours professionnels sont plus chaotiques. Ils exigent souplesse et endurance.

1.3. Perte d'emploi, souffrance et altération de soi

Le travail est une partie de la vie, pas toute la vie⁷. La difficulté à éviter cette confusion est une profonde source d'instabilité. Pascal Bruckner (2002) évoque ce manque de discernement : le soi est progressivement devenu l'unique confrontation entre l'offre et la demande de travail. Il résulte de cette imbrication trop intime entre l'emploi et la vie, le fait que l'emploi a pris une place fondamentale et pour beaucoup la seule. Ainsi, le travail est devenu un lieu privilégié de confrontation de l'homme avec lui-même et avec ses semblables. Cette confrontation comporte un risque et un défi. Le défi personnel est celui de s'investir et de s'accomplir par le travail qui apporte reconnaissance sociale et professionnelle, mais qui crée aussi une forte dépendance à cette reconnaissance. Le risque est celui de l'échec, de la régression sociale, de l'incertitude et du non-accomplissement de soi. En raison de la place

⁷ 60% des français estiment que le travail compte autant que la vie personnelle. Sondage CSA/Enjeux Les Echos, Novembre 2002

prise par l'emploi, sa perte provoque une dévalorisation de soi. La disparition du point de repère apporté par le travail conduit à une remise en question personnelle, voire à un sentiment d'injustice et d'incompréhension qui bloque toute initiative. Quand la perception que l'on a de soi-même est atteinte, l'émotion repousse l'expression de sentiments positifs.

Pour l'adulte, le travail est un lieu de confrontation avec lui-même, avec ses semblables et au cours de sa vie professionnelle, l'homme ne sort pas à « tous les coups » vainqueur de cette confrontation. Selon les circonstances, l'état d'esprit, l'expérience acquise, les termes de ce combat évoluent. Le travail est source d'épanouissement, sauf quand il devient une cause trop lourde de tensions qui influent sur la vie personnelle. L'acceptation de cette confrontation permanente est loin d'être évidente pour considérer que les aléas de la carrière professionnelle représentent autant d'occasions de nouveaux défis. Quand travail et existence se superposent, l'absence de distance fragilise ; quand la confiance dans les compétences acquises fait défaut, cette fragilité est aggravée. Il est alors légitime que la crainte, même partielle, de se voir retirer la possibilité de poursuivre une activité rémunérée soit vécue comme une atteinte existentielle. Comme cette activité contribue fortement à l'identité de la personne, sa remise en question provoque un choc émotionnel évident. En fait, ce mal-être s'alourdit selon un mécanisme de disqualification croissant. Le ressentiment personnel s'amorce avec la perception d'être mis à l'écart et de ne pas être écouté ; celle-ci provoque un déclin de l'adhésion, une chute de l'implication, l'installation d'un mal-être plus durable, et débouche sur la démission et la perte d'emploi.

Les statistiques d'emplois montrent aux Etats-Unis qu'un individu connaît en moyenne trois à cinq licenciements au cours de sa vie professionnelle⁸, qui lui feront changer plusieurs fois de métier. La réalité américaine s'en rapproche en Europe. Un comportement défaitiste serait alors de considérer la perte d'emploi comme un échec présent et potentiel. **Un comportement résilient** serait d'en faire une occasion de progresser, d'aller provoquer les opportunités. Notre vision de l'adversité est déformée par la pensée négative, nos doutes, voire une culpabilité, qui ne peuvent aboutir qu'à la passivité, pire à la capitulation. L'objectif est d'éviter que le désarroi ne bloque toute perspective de mobilisation des ressources

⁸ Sondage du *New York Times* : un tiers des personnes interrogées ont déclaré avoir (ou devoir) changer plus de 2 fois de métier au cours de leur vie professionnelle (avril 2002).

personnelles. Un appui individuel contribue à mieux faire accepter la réalité d'un monde économique de difficultés et d'opportunités.

1.4. La résilience humaine est vulnérable

Les appels à une plus grande responsabilisation individuelle dans la gestion des aléas de son parcours professionnel ne doivent pas faire abstraction de ces réalités. Dans un contexte de plus grande fragilité des entreprises, Elaine Chao, ancienne Ministre américaine du travail, considère que la capacité à rebondir après une situation de perte d'emploi devient une condition de survie de notre économie. Les salariés, dit-elle, sont aujourd'hui plus proches des travailleurs indépendants en charge de leur propre carrière. Il est donc important qu'ils conservent et entretiennent une conviction forte de leur valeur professionnelle, une grande confiance et une vision optimiste. Leur confiance dépend de l'état du marché du travail, mais aussi du contrat implicite qui lie les salariés à leur employeur. Or, ce contrat est aujourd'hui plus confus et a besoin d'être redéfini. En effet, les entreprises recherchent dans le même temps initiatives et adhésion, alors que parallèlement se développent des formes d'emplois adaptées à une plus grande instabilité des entreprises.

Ce paradoxe entretient une grande méfiance des salariés qui, au lieu d'adopter des stratégies individuelles positives, se replie dans des attitudes de recul et de défiance. Le climat de peur et d'inquiétude qui a gagné les entreprises après les réductions d'effectifs des années 90 a laissé des traces. Selon Éric Albert (2012), les actes n'ont pas été conformes à ce qui avait été dit ou promis, les maladroites se sont accumulées, offrant des entreprises le visage d'un système qui ne respecte pas les individus. Cette dégradation du lien avec l'entreprise ne favorise pas une vision optimiste. En conséquence, de nombreux salariés tendent à ne plus vraiment jouer le jeu. Le niveau zéro de l'implication est atteint ! Certainement à l'opposé de ce qui est aujourd'hui vital pour assurer la pleine combativité de l'entreprise.

2. La résilience sociale : l'individu confronté aux épreuves du stress

Lorsque les cadres et les dirigeants essaient de concilier les dimensions économiques et sociales, ils envisagent le plus souvent la question comme celle entre deux forces concurrentielles qui s'opposent, sans tenter le plus souvent de favoriser une saine convergence qui permettrait de transformer ces deux préoccupations en logique dynamique et fédératrice de type « gagnant-gagnant ». Dans *Lost in management*, paru en 2011, le sociologue des organisations François Dupuy empruntait au registre cinématographique pour décrire, exemples d'entreprises à l'appui, les affres d'un management écrasé par un tombereau de process, de réunions improductives et de plus en plus éloigné de la réalité du travail. En 2014, il continue à ausculter les entreprises dans son tout dernier ouvrage *La faillite de la pensée managériale*. Il revient aux origines de cette débâcle managériale en pointant ses dysfonctionnements et en décodant les causes. Pour Dupuy (2014), « *sous la pression des objectifs financiers, les dirigeants ne peuvent ou ne veulent plus réfléchir pour appréhender le fonctionnement concret d'une organisation qui est tout sauf simple. Ils cèdent au relativisme des savoirs. Face à cette paresse intellectuelle, il n'y a plus de place en entreprise pour une pensée élaborée.* »

Dans un tel contexte de ressenti, le maniement de la coercition ou de l'injonction sont deux méthodes vouées à l'échec. Croire que seule la hiérarchie détient le pouvoir est une grande méprise qui conduit le management dans l'impasse. Les organisations se livreraient à des analyses individuelles de la situation de leurs salariés et tenteraient d'apporter des remèdes qui combindraient performance économiques et amélioration des conditions de travail, voire une certaine prise en compte du bien-être. Notre dessein dans cette section 2 s'inscrit en priorité dans l'analyse des « relations » conflictuelles, parfois violentes mais souvent destructrices, entre la logique de valorisation des performances économiques et les responsabilités sociales des entreprises. Roques et Roger (2004) ont bien décrit les liens entre impératifs de rentabilité, situations stressantes et développement des compétences des salariés.

2.1. Le stress et la détresse humaine

Le stress a de très lourdes conséquences en entreprise, d'après une étude épidémiologique de l'Institut Française d'Action sur le Stress (IFAS)⁹ menée en 2004 et portant sur près de 13 000 salariés. Nous mettons en avant que les effets du stress représentent un facteur important de risque pour la santé de plus d'un homme sur cinq et de près d'une femme sur trois. Les contraintes s'exerçant sur l'individu en entreprise peuvent prendre de nombreuses formes comme la charge de travail, la pression des clients, le manque de reconnaissance, les modifications des conditions de travail, des mutations, un changement de propriétaire qui privilégie une domination actionnariale dans les nouvelles missions et objectifs du management qui induisent le plus souvent une perte de repères, de sens, génératrices de stress... Le Bureau International du travail dressait déjà un constat dans ce sens en 1997 dans une large étude réalisée en Angleterre. Le stress et la dépression se sont révélés être parmi les facteurs de risque psychosociaux les plus importants affectant la santé tant physique que mentale des salariés (Hodgson et al. 1993).

Divers troubles aussi bien corporels que psychiques liés au stress au travail ont été recensés (Lévi, 1993). Ainsi, certains auteurs et chercheurs, ont reliés le stress à divers troubles physiques tels que l'hypertension artérielle (Boyd et Gumpert, 1983 ; Stora, 1988 ; Pépin, 1991), les maladies cardio-vasculaires (Gumpert et Boyd, 1985 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Pépin, 1991), les ulcères de l'estomac (Gumpert et Boyd, 1985 ; Stora, 1988 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998), les troubles intestinaux, la migraine, le mal de dos, la diminution des défenses immunitaires (Gumpert et Boyd, 1983 ; Stora, 1988 ; Sekion, 1998 ; Pépin 1991).

Des liens, des relations et connexions directes entre stress et divers désarrois psychologiques et physiologies sont également mis en évidence tels que la nervosité (Gumpert et Boyd, 1985 ; Sekiou, 1998), l'anxiété (Pépin, 1991 ; Sekiou, 1998 ; Roques, 2011), les crises d'angoisse, la dépression, les troubles du sommeil (Gumpert et Boyd, 1985 ; Sekiou, 1998 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998) et enfin l'épuisement professionnel ou « *burnout* » (Pépin, 1991 ; Roques, 2001).

⁹ *Enjeux Les Echos*, p. 54, N°207, Novembre 2004.

Le stress est une notion complexe qui n'a pas pu être définie de façon claire, complète et avec l'assentiment de l'ensemble des chercheurs. C'est un mot qui revêt de nombreuses définitions et qui a la particularité de ne pas exister depuis longtemps dans la langue française, bien qu'il soit désormais aujourd'hui largement utilisé.

La connotation populaire du stress est, elle aussi, très ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés ; positive en ce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne (Aubert et Pagès, 1989).

Van Harrison (1985) énonce que l'expérience du stress est le résultat de l'évaluation de l'adaptation entre la menace perçue par l'individu de l'environnement et sa capacité à faire face à ses répercussions tant au niveau individuel, comme une incapacité émotionnelle, psychique voire physique de les affronter, qu'organisationnel, remise en cause professionnelle. En effet, une faible adéquation apparaît quand le contexte environnemental est compris comme porteur de plus de menaces que ce que l'individu est capable de gérer. Cette faible adaptation génère du stress parce que les individus ne pensent pas qu'ils possèdent les ressources psychologiques intrinsèques pour faire face à l'environnement, ni qu'elles sont accessibles au sein même de sa sphère intime.

Pour compléter cette tentative de définition du stress, les agents sources de stress (les stressseurs) sont composites et leur intensité diffère selon les personnes exposées et le milieu professionnel. Les exemples les plus courants sont la survenue d'un deuil, la confrontation à une catastrophe naturelle ou industrielle, la perspective d'une hospitalisation ou d'une opération chirurgicale, l'incertitude au regard du futur, etc.

Nous retiendrons la définition synthétique du stress de Moisson, Roques et Peretti (2005) qui énoncent : « *le stress est une relation entre un environnement donné et une situation donnée dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Cette relation déséquilibrée se traduit alors par une altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement.* » Dans ce cas typique d'adaptation volontariste, d'appropriation des enjeux environnementaux et de la nécessité de se conformer positivement aux nouveaux défis organisationnels, notamment

concurrentiels, nous parlerons du déploiement de capacités et de stratégie d'ajustement ou de « *coping* »¹⁰. Nous détaillerons les mécanismes de cette manœuvre stratégique et cognitive d'adaptation dans la section 7 de ce chapitre 2.

2.2. L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel ou « *burnout* » est « *l'expression d'une tension excessive entre l'idéal qui habite des êtres et les contraintes de la réalité qui en restreignent la concrétisation* » (Peters et Mesters, 2007, p. 37). Il est « *la manifestation de dégâts dus à des émotions trop longtemps étouffées, à des besoins vitaux oubliés et négligés, à un souci de bien-être et d'équilibre mis de cotés au profit d'une cause, d'un objectif qui devrait nous permettre d'accéder à ce qu'il y a de mieux* » (Guitouni, 1991, p. 9). Le burnout est donc un problème lié à la pression que la personne s'impose à elle-même ou qui lui est imposée en vue d'atteindre un objectif. Cet épuisement professionnel se manifeste lorsqu'elle constate qu'elle n'atteindra pas l'objectif assigné.

Dans le contexte actuel, les parcours professionnels sont plus que jamais chaotiques. L'accompagnement des fins de carrières, le recours aux services d' *outplacement* , les transitions professionnelles, les initiatives de recherche active d'emploi, le leadership de transition, le coaching... peuvent être considérés comme des symptômes d'un environnement confronté à des situations difficiles. Le *burnout* envoie un signal non seulement à l'individu, mais également à l'organisation. « *C'est comme si la personne en souffrance jouait le rôle d'un fusible qui « grille » pour prévenir que le système est en surcharge et que toute l'installation électrique est en danger* » (Peter et Mesters, 2007, p.59). S'interroger sur les causes multiples paraît essentiel et donne accès à une mine d'informations.

Devant cette situation se profilent des stratégies curatives considérées sur le mode de la réaction et des stratégies d'anticipation sur la quête d'approches innovantes. Le concept de résilience, mettant en évidence la capacité d'un individu à anticiper les situations difficiles et à rebondir quand il y est confronté, a tout son sens. Comment l'individu et l'organisation se comportent-ils en situation de tel déséquilibre ?

¹⁰ La notion appelée « *coping* » signifie à la fois « faire-face, s'en sortir, résoudre ».

Confronté à un évènement déstabilisant, soumis à un contexte professionnel opprimant, l'individu a le choix entre plusieurs options : la réaction, l'adaptation, le changement, la création. Lorsque l'individu choisit de réagir, il reste dans le présent. A l'opposé, lorsqu'il interroge ses modèles mentaux et ses croyances, il ouvre un espace de création et peut se projeter dans le futur. Lorsqu'il prend le temps d'examiner les tendances présentes dans l'organisation, il peut évaluer les conséquences de certains comportements et envisager des adaptations pour revenir et retrouver l'équilibre. Dès qu'il prend en considération les relations à l'œuvre au sein du système, il aborde alors les structures et les processus. Bien comprises, ces relations peuvent avoir un impact appréciable sur l'individu face à un évènement déstabilisant. Un changement mental et comportemental peut être accepté et initié. L'individu va pouvoir développer des comportements plus adaptés face à cette situation stressante et commencer à construire de nouveaux repères, admettre des balises organisationnelles issues de ce contexte mouvementé. Selon Senge (1999) cette distinction s'opère pour montrer que l'individu peut intervenir à plusieurs niveaux. Cette distinction est importante en situation de confrontation¹¹. La description de ces différentes options nous invite à réfléchir à la résilience organisationnelle.

Comme nous venons de le décrire, un état de stress et de fatigue extrême survient lorsque les mécanismes visant à assurer l'équilibre biologique d'un organisme sont activés par un agent perturbateur interne ou externe. L'organisme réagit alors en déclenchant des phénomènes visant à rétablir l'équilibre. La compréhension des phénomènes physiologiques et psychologiques de l'homéostasie font l'objet de plusieurs champs d'investigations : la théorie du syndrome général d'adaptation, les facteurs de protection et la théorie du *coping*.

2.3. Stress et violence organisationnelle

« Le profit est une indication claire du succès et de la santé financière d'une organisation à un moment donné. Cependant il n'est pas nécessairement un bon prédicteur d'une performance future, sauf s'il tient compte de la capacité de l'organisation et de son personnel de maintenir et d'éventuellement accroître le niveau atteint » (Cartwright et Cooper, 1994).

¹¹ Peter M. Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday, 1990, p. 51-54.

L'accentuation des impératifs de rentabilité, la prégnance des exigences actionnariales, les conflits de gouvernance, la déflagration des repères sociaux, la flexibilité de l'emploi, les menaces salariales, les restructurations permanentes et les sollicitations variées d'une mondialisation croissante imposent un climat de pression et d'insécurité propice à l'émergence de tensions chez des salariés contraints à déployer des efforts continus d'ajustement et d'adaptation. Ces travailleurs sont de plus en plus sujets à un état de stress et à une détérioration de leur bien-être physique, psychologique et mental (Dejours, 1980, 1993 ; Dana et Griffin, 1999). La manifestation du stress engendre souvent une importante détérioration du climat de travail et de la performance de l'entreprise.

Soumis à de fortes tensions, les travailleurs voient leur bien-être se détériorer progressivement et se sentent menacés par une organisation qui exige toujours davantage sans tenir compte de leur seuil de tolérance (Fox, Dwyer et Ganster, 1993). L'existence d'un état de stress en milieu professionnel est alors corollaire de la genèse d'émotions négatives qui font que l'agressivité potentielle devienne effective contre autrui et contre l'organisation.

L'individu, face au danger de l'environnement qui menace l'équilibre de son métabolisme, déploie des efforts afin de préserver et de conserver une certaine homéostasie et de maintenir stable son milieu interne quelles que soient les conditions extérieures et les agressions de l'environnement. Lorsque cet état de perturbation du bien-être concerne un individu au travail et lorsque les agressions de l'environnement sont plus particulièrement celles provoquées par le contenu ou le contexte du travail, il s'agit alors d'un stress dit professionnel (Aubert et Pagès, 1989)¹². Le stress au travail devenant une réalité à laquelle il est impératif de faire face, les efforts se sont multipliés afin d'apporter d'une part, un éclairage sur les multiples facettes de ce phénomène, et d'autre part, de comprendre la genèse de ce malaise qui met en scène l'homme et l'organisation, les affecte au même titre et détériore leur performance.

C'est en termes d'échange, de transaction et de collaboration que s'expliquent l'élaboration et la manifestation effective de cette atteinte du bien-être au travail. Fondée sur les principes de la théorie cognitive de l'évaluation (Lazarus, 1966), le stress transactionnel met l'accent sur

¹² Aubert, N., Pages, M. (1989), « *Le stress professionnel* », Paris, édition Klincksieck.

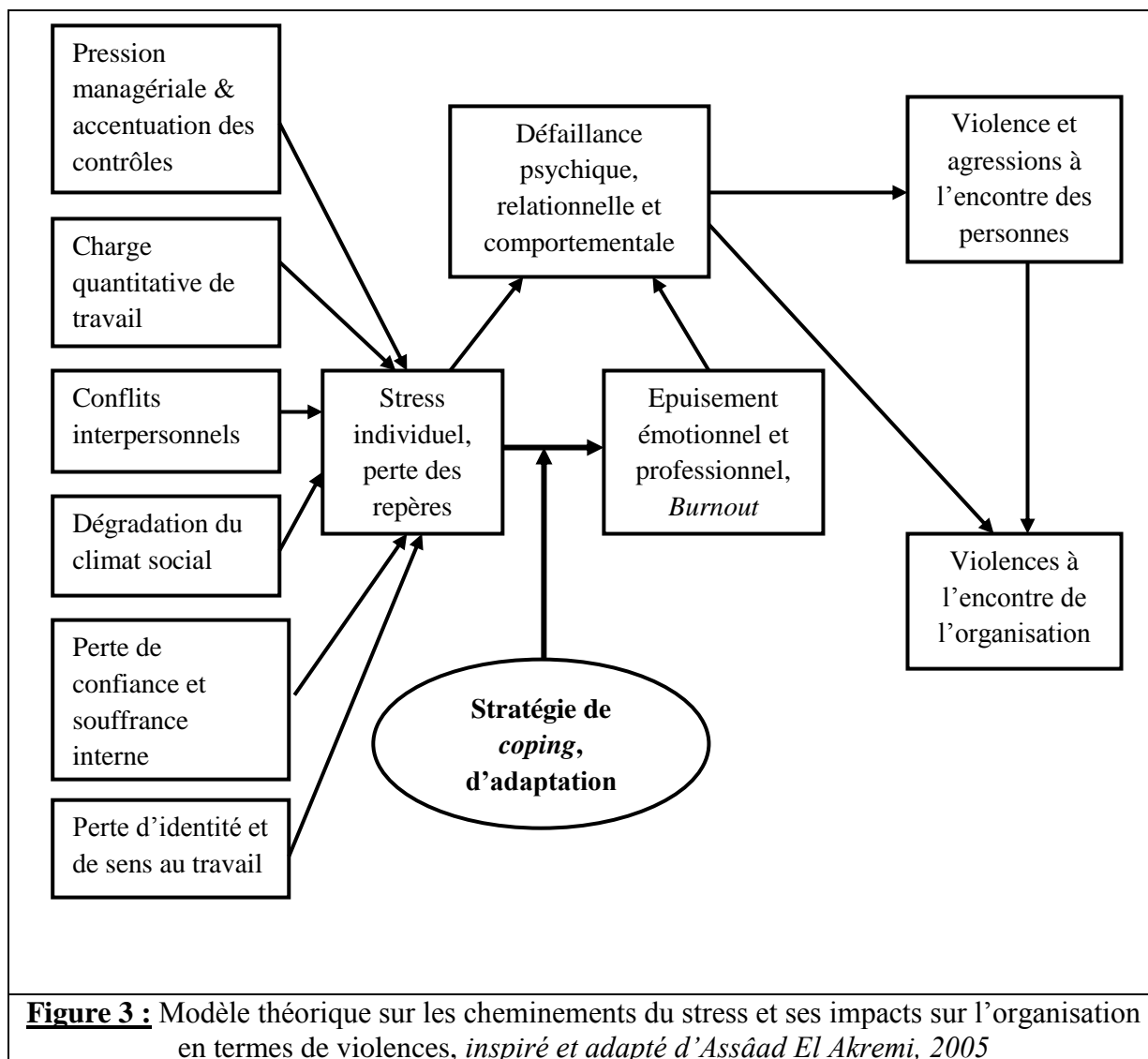
les différences au niveau des traits de la personnalité dans la perception et dans la sensibilité aux facteurs stressants auxquels l'individu peut être confronté dans sa vie professionnelle.

La théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984) annonce que le vécu de cet état de perturbation du bien-être au travail est conditionné par une double évaluation cognitive et émotionnelle, de la situation ou du facteur stressant et des capacités et aptitudes de l'individu à y faire face. Dès lors que le salarié perçoit et ressent un écart important entre ses ressources intrinsèques d'adaptation et l'intensité de l'agression qui le fragilise et l'épuise progressivement, le stress affecte de prime abord le travailleur puis l'organisation.

Ce contexte anxiogène affaiblit énormément les deux entités. La mobilisation nécessaire de l'ensemble des ressources organisationnelles pour accéder à un niveau obligatoire de performance et de compétitivité ne se fait plus autour de ces objectifs stratégiques. Cette déperdition des moyens en interne si précieux pour l'organisation fragilise toute la structure. En effet, ces ressources représentent les "stratégies d'adaptation" (cf. section 7, chapitre 2) ou stratégies de « *coping* » (Lazarus et Folkman, 1984 ; Neboit et Vézina, 2002).

Face à ce contexte de stress intense, le salarié cherche à réagir à un état d'épuisement et contre une situation perturbatrice du bien-être. Le salarié peut manifester alors certains changements dans ses comportements ; il s'agit notamment du recours à la consommation abusive d'alcool ou encore au recours à la violence conjugale et familiale. La charge émotionnelle pathogène que peut ressentir un individu au travail et qui accompagne un vécu de stress et d'usure le vulnérabilise et active chez lui le désir et la volonté de réagir de manière agressive. Ces comportements dysfonctionnels peuvent nuire à l'organisation et aux membres qui la composent ; le stress et le *burnout* deviennent dans ce cas des moteurs à la manifestation d'actes ou de comportements agressifs au travail (Vigoda, 2002).

Dans la **figure 3** ci-dessous sur la violence organisationnelle, nous proposons de schématiser les relations et les interconnexions qui s'établissent entre l'impact du stress sur le comportement du salarié et ses répercussions négatives au sein de l'organisation :



3. L'identité et la reconnaissance individuelle au sein du processus de résilience

Il peut paraître difficile de cerner les contours théoriques du modèle de résilience au vu de la littérature scientifique. En effet, suivant les orientations et la nature des recherches entreprises, l'analyse et l'interprétation des indicateurs sensés évaluer le niveau de résilience, la notion de résilience peut revêtir de nombreuses significations (psychiatriques, neurologiques, sociologiques, organisationnelles, comportementales...). En fonction des chercheurs et de leur discipline fondamentale, la résilience est abordée comme un concept, un trait de caractère ou de personnalité, le résultat d'un processus, le processus lui-même ou un mode dominant de fonctionnement comportemental ou psychique. De plus, le terme, parce qu'il est soumis aujourd'hui à une grande actualité médiatique, est décliné sous de

nombreuses formes qui rendent son utilisation floue, banale et vulgarisée sans une très grande précision et validation, voire d'intérêt scientifique.

Afin de se repérer dans cette diversité d'explications souvent opportunistes face aux événements et de recentrer notre travail sur notre problématique distinctive, nous proposons de resserrer notre segment de recherche sur l'évolution de l'identité professionnelle, le besoin de reconnaissance, les mutations du rôle des acteurs au sein de l'organisation, la transformation de leur système de représentations et de relations, enfin le sens qu'ils donnent à leurs actions.

Notre tentative d'analyse du concept d'identité individuelle plongé au cœur des relations, des rôles et des multiples jeux entre acteurs appartenant à un système organisationnel soumis aux déterminants extérieurs (individuels et environnementaux), nous amène à porter une attention toute particulière aux comportements et attentes individuelles dans l'organisation.

L'identité, qui est souvent la manifestation d'une reconnaissance, ne peut pas ne pas se traduire dans une expression sociale revendicatrice, quelque fois provocatrice, face aux interrogations, aux inquiétudes et aux incertitudes qui planent sur l'individu qui ne retrouve plus sa place dans le lien organisation-entreprise en particulier en situation de stress organisationnelle.

Sainsaulieu (1988) a repris ce point fondamental de l'identité au travail en insistant sur le rapport entre reconnaissance et identité, entre le caractère identitaire de l'individu et sa quête permanente d'être identifié, d'être reconnu comme un acteur à part entière de l'organisation. Son étude organisationnelle inclut donc les points de vue sociologique et psychologique. Et cela l'amène à insister sur le besoin de la nécessaire reconnaissance de soi au sein des organisations, reconnaissance indispensable pour accéder à son identité porteuse de sens et de motivation, condition de son existence.

Cette volonté de se faire reconnaître pour exister est l'un des éléments majeurs dans une stratégie de reconstruction (tuteur psychologique), dans un processus vertueux de résilience individuelle. Pour Sainsaulieu (1988, p. 332), « *le concept d'identité est alors très précieux pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du*

système social. L'identité exprime cette recherche quotidienne de force intérieure que l'on retrouve dans les ressources sociales pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre. »

La question de l'identité est un sujet difficile, mélangeant des critères tant objectifs que subjectifs, consentant de nombreuses comparaisons, au risque de tourner à la répétition. Frege (1984) note que l'identité est inclassable : « *Puisque toute définition est une identité, l'identité elle-même ne saurait être définie. »*

La « flèche de l'identité » tant applicable à un individu, à un groupe ou à une organisation va nous aider à apporter une réponse à cette question (Figure 4).

La flèche de l'identité individuelle : comportements sociaux et tempérament particulier

Représentation du caractère dynamique, du principe d'évolution et de mouvement permanent de la notion intrinsèque d'identité individuelle face aux nécessités du changement propres à l'individu ou dues à son environnement.

IDENTITÉ INDIVIDUELLE

Identité Personnelle – Identité Professionnelle

L'individu et le rôle de ses déterminants

Motivations

Pensées

Emotions

Stress

Dépression

Cognition

Trajectoire et vécue



ÉVOLUTION DE L'IDENTITÉ INDIVIDUELLE

Compétences (Savoirs, Savoirs-Être, Savoir-Faire)

Dispositions (confiance en soi, estime de soi, soutien intériorisé...)

Volontés (goûts, envies, désirs, ambitions, intentions entrepreneuriales...)

Contexte (cadre de vie, famille, amis, profession, fusion, réorganisation, ...)

Figure 4 : L'identité individuelle

Source : inspirée et adaptée de Le Moigne, (1994)

3.1. Travail et identité au travail : le poids des interactions socialisantes

Au travail, l'individu subit des conditionnements et agit sur eux, il crée un lien entre lui et les autres et, par-là, se construit lui-même¹³. À cette question du rôle des interactions en milieu professionnel qui façonnent et structurent l'identité individuelle, Georg Simmel (1999) rappelle la place prépondérante de la sociologie organisationnelle dans l'étude des formes d'interaction socialisante. Pour lui, la société n'existe que là où les individus entrent en interaction. Dans cette perspective, les variables (les interactions) apparaissent comme les seules permettant de produire les ajustements et les coopérations qui régulent les comportements les plus concrets au sein de l'organisation.

L'évolution des identités professionnelles est un processus de construction de sens à partir de multiples relations, actions réciproques, reconnaissances mutuelles plus ou moins fortes et durables. Nous pouvons dire que cette identité, essentielle au positionnement de l'individu au cœur de l'organisation (repère identitaire, marquage fonctionnel), se construit donc à l'intérieur du lieu et du groupe où vit l'individu et auxquels il s'identifie. « Je me vois dans le regard de l'autre et je me construis par lui » est une définition acceptable qui mêle le regard d'autrui à sa propre construction.

Dans la vie professionnelle, l'identité se forge dans les situations de travail où s'engendrent des relations influencées par les rapports de pouvoir et les perspectives d'avenir. Sainsaulieu a montré que, dans l'exercice d'un métier ou le maniement d'une technologie, l'identité se crée à travers des normes de relation aux autres, chefs, subordonnés et égaux, ainsi que dans la perspective d'un projet professionnel. Normes de relation au travail, projection en termes d'évolution et d'épanouissement professionnel sont les éléments centraux de la vie sociale au travail. En effet, le fondement de l'identité individuelle au travail repose sur les relations de pouvoir et la reconnaissance par les pairs.

Cette approche sociologique nous permet de démontrer que les acteurs à l'intérieur d'une organisation ne sont jamais passifs, ne sont pas seulement des objets de la domination. Sans leur implication, s'ils ne s'approprient pas les outils proposés, s'ils n'adhèrent pas au nouveau discours de la Direction, s'ils rejettent les orientations entrepreneuriales, s'ils refusent,

¹³ M. Castells : « *The Power of Identity, Oxford* », Blackwell, trad. fr., *Le Pouvoir de l'Identité*, Paris, Fayard, 1997-1999.

freinent ou perturbent les mécanismes de la transition stratégique, de la mutation organisationnelle, le risque est alors immense d'être confronté rapidement à des choix et des alternatives peu porteuses. En effet, le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objets difficiles à appréhender.

3.2. La crise d'identité individuelle

Halpern et Ruano-Borbalan (2009) ont mis en avant l'idée que l'identité n'est pas figée mais qu'elle est capable d'évoluer, de s'adapter, de se transformer notamment face à des événements ou des périodes de difficulté rencontrées par l'individu. Il a introduit l'expression « crise d'identité » qui correspond, selon lui, à une phase de tournant identitaire que nous pouvons trouver, par exemple, lors de l'adolescence, mais encore à tout autre moment de la vie d'une personne en proie à des obstacles ou complications particulières. La crise d'identité est, selon le sociologue Philippe Zarifan (2002) « *une situation de trouble individuel profond, qui marque une période de transition. Comme dans toute période de trouble ou de crise, l'important, est de saisir et de comprendre ce qui émerge de positif. La crise des identités est un phénomène aujourd'hui bien établi et qui affecte la quasi-totalité des formes identitaires.* »

Dubar (2000a, p. 32) explique de son côté, que « *la socialisation est un processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relation.* » L'identité professionnelle est alors un processus complexe qui se construit, qui se structure, mais aussi qui évolue tout au long de la vie. Ces phases d'évolution peuvent être marquées par de véritables crises durant lesquelles les professionnels sont parasités par des conflits « interpersonnels » : ils sont tiraillés entre ce qu'ils veulent être et ce qu'ils sont réellement en fonction du lieu où ils travaillent, entre identité affirmée et identité représentée.

La crise d'identité individuelle est la plus difficile à surmonter et à dépasser. Le modelage social du psychisme sous la forme du « soi » a pu donner une certaine solidité aux individus. Avec Dubar (2000b) et Sainsaulieu (2014), nous pouvons nous interroger sur les changements intervenus depuis les années 1960-1970 dans la société française en matière de vie privée, de vie au travail, d'effet culturel central de l'activité professionnelle, d'appartenance sociale et de croyances symboliques : derrière cette multiplication des crises identitaires, n'est-ce pas le principe même de l'identité qui disparaît, qui est en crise ?

4. La composante comportementale au sein du concept de résilience

Les individus comme les organisations auxquelles ils appartiennent sont plus que jamais engagés dans des changements brutaux et des mutations majeures qui sollicitent l'ensemble du corps ou du groupe confronté aux impératifs de transition, voire de dépassement pour poursuivre sa trajectoire. Ces phénomènes environnementaux imposent aux organisations un rythme d'adaptation et d'innovation de plus en plus rapide. De fait, de nouveaux designs organisationnels vont émerger et faire apparaître des modèles de développement davantage malléables, souples, flexibles et cette plasticité stratégique devient désormais un avantage concurrentiel décisif dans un contexte de confrontation concurrentiel extrêmement menaçant.

Face à ces nombreux bouleversements sociologiques qui déconstruisent l'identité au travail de l'individu au sein de sa propre organisation (qui constituait un des lieux de socialisation identitaire centraux du monde contemporain, caractère « *socialisateur* » du travail selon Dubar – 1995-), la difficulté aujourd'hui à définir ce terme est en partie à l'origine de l'apparition de phénomènes sociaux liés à la démobilisation au désengagement de l'individu. Comme le relève Ruano-Borbalan (2004, p. 356) dans sa conclusion d'un ouvrage collectif, « *la définition de l'identité individuelle ou collective [est] au cœur de la compréhension des mutations sociales contemporaines : crises de l'identité nationale, guerres identitaires (religieuses, ethniques), recomposition des identités religieuses ou familiales, rôle central de l'identité individuelle.* »

Nous nous interrogeons sur l'engagement de l'individu, son adaptabilité et sa flexibilité pour affronter et résister à ces situations instables et critiques. Cette recherche nous permet de trouver des prémisses utiles à la résilience, que nous développerons dans un des chapitres qui suivent. En effet comme, dans pareilles circonstances, assurer l'efficacité individuelle, éviter de sombrer dans l'inquiétude et ne pas se laisser entamer par l'angoisse ? La description de la dynamique de l'activité humaine apporte un éclairage important pour saisir le processus à l'œuvre. Les processus émotionnels, cognitifs et motivationnels, ainsi que leurs interactions ont été étudiés par Bandura. Il apparaît manifestement que l'articulation appropriée entre l'émotion et la pensée constituent un ressort puissant pour accéder à la résilience. Pour Bandura (1980), « *la nature humaine est en partie gouvernée par le choix que l'on fait des valeurs et des normes d'évaluation personnelle. C'est cette ressource interne d'évaluation et de guidage qui donne aux individus un sens à leur vie et c'est de là également que découle la*

satisfaction de ce qu'ils font. » Bandura rajoute que « *les mécanismes de valorisation personnelle déterminent en partie l'influence des rencontres qui façonnent le cours du développement social.* » Pour Bandura (2003, p.12), « *l'efficacité personnelle perçue concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités.* » Dans son analyse sur le sentiment d'efficacité personnelle (SEP), le système de croyance est au fondement de la motivation, du bien-être et des accomplissements humains. Pour lui, si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raison d'agir ou de persévérer face aux difficultés. « *Le sentiment d'efficacité personnelle n'est donc pas une sorte de méta-capacité générale contrastant avec la spécificité des différentes aptitudes. Il s'agit plutôt d'une croyance qui se module en fonction des aptitudes auxquelles fait appel l'individu* » (2003). Il conclut que l'efficacité personnelle « *n'est pas une mesure des aptitudes d'une personne mais une croyance relative à ce qu'elle peut faire dans diverses situations, qu'elles que soient ses aptitudes. Des personnes différentes avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes peuvent obtenir des performances faibles, bonnes ou extraordinaires, selon les variations de leurs croyance d'efficacité personnelle* » (2003, pp.63-64).

4.1. L'adaptabilité comme réponse à une confrontation

En situation de crise, les croyances et les valeurs étant malmenées, l'individu et l'organisation sont en quête de repères, de sens, d'un nouveau projet entrepreneurial capable de fédérer et de projeter l'ensemble sur des relais de croissance porteurs d'avenir.

A partir du moment où les croyances et les certitudes sont atteintes, les standards utilisés jusqu'à présent ne fournissent plus les informations suffisantes pour manœuvrer, guider et orienter l'organisation et l'individu vers des zones moins perturbées. L'acquisition de nouveaux atouts stratégiques qui préserveraient l'avenir est coûteuse en temps et en argent, exténuante sur le plan humain. Cependant, en dépit des situations vécues qui peuvent s'avérer hostiles ou défavorables, certaines organisations, en collaboration avec toutes leurs parties prenantes, bâtissent un projet entrepreneurial adapté, redéfinissent leurs priorités stratégiques et adoptent un nouveau comportement organisationnel.

Comme nous venons de le suggérer, l'adaptabilité, ou capacité d'adaptation en dépit de situations complexes et éprouvantes, est une question centrale. Garmezy (1990) la définit comme « *le processus, la capacité ou le résultat d'une bonne adaptation, quel que soit les circonstances, les défis ou les menaces.* » L'organisation, sous peine de disparition, est tenue à s'adapter en permanence aux circonstances et à l'évolution de l'environnement porteur de changement. C'est pourquoi elle est amenée à mettre en place des processus de régulation. Comme l'indiquent Donnadieu et Karsky (2002, p. 164) « *la régulation est l'ensemble complexe des mécanismes d'ajustement que le système invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne et dans le même temps pour s'adapter à l'évolution de son environnement.* »

L'environnement nous convie à changer, et la mise en place du processus de régulation relève de la stratégie de l'organisation. Nous pouvons distinguer trois formes de régulation de l'organisation en fonction de ses capacités d'analyses et de son engagement dans l'écoute dynamique des marchés et du décryptage environnemental :

1. Régulation par anticipation :

Compétences clés transversales : intelligence économique, veille concurrentielle, innovation organisationnelle, culture pro activité et volontarisme stratégique ;

2. Régulation en temps réel :

Menace : gestion de la crise installée et adaptabilité rapide sous peine de disparaître ; repères remis en cause, défis sociaux, managériaux et organisationnels ;

3. Régulation en temps différé :

Forte soumission aux impératifs de l'environnement, déterminisme stratégique, très peu d'autonomie face aux aléas extérieurs, perte de la culture d'entreprise et risque de perte de sens.

Toutefois, dans certaines situations, il vaut mieux envisager des stratégies de rupture que des stratégies d'ajustement, voire d'alignement. En effet, il est probable que de mener uniquement une conduite stratégique d'adaptation ne permette pas toujours de surmonter les défis imposés par l'environnement et que de fait, l'organisation se retrouve dans une impasse stratégique dont l'issue est souvent fatale.

4.2. La flexibilité, premier principe de la résilience

Nous appelons « flexibilité » cette aptitude organisationnelle à s'adapter à son environnement dans un certain délai qui lui permette d'absorber un choc sans connaître une rupture brutale, un accident fatal. La durée du temps de réaction détermine le degré de flexibilité, d'élasticité sous la pression. Pour Boyer et Equilbey (1999), « *la flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence.* »

La flexibilité, la souplesse organisationnelle et la « plasticité » de l'orientation stratégique en termes d'enjeux entrepreneurial (Coster, 2009) deviennent des sources de performances concurrentielles et de différenciation, notamment pour les PME. Ces entreprises doivent valoriser ces spécificités intrinsèques à changer facilement pour pouvoir s'adapter aux circonstances environnementales.

Une nouvelle approche du management, du pilotage stratégique, de l'innovation et du développement organisationnel progresse au sein des entreprises. En effet, elles mettent au cœur de leur dispositif stratégique et concurrentiel des valeurs davantage centrées sur l'individu, sur ses connaissances, sur ses aptitudes et capacités cognitives.

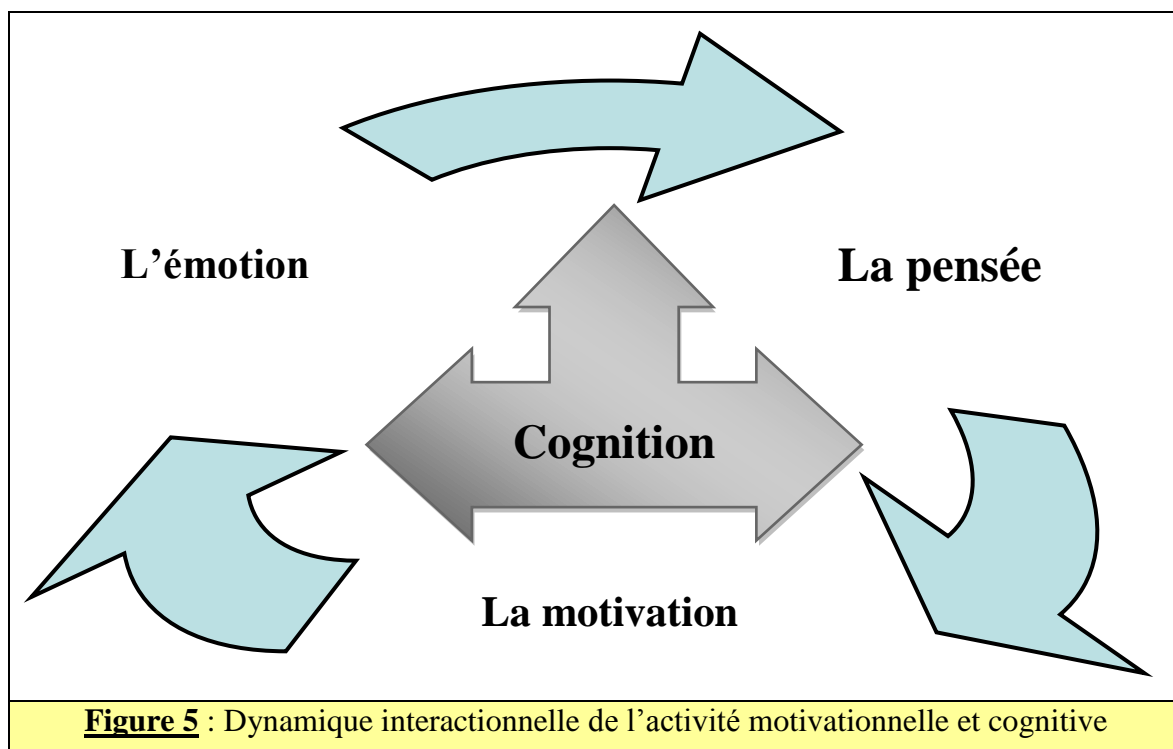
Comme l'indiquent Pesqueux et Fimbel (2004), « *pour une organisation, l'approche de la flexibilité d'un système est intrinsèquement dynamique. Sa mise à l'épreuve et sa révélation se feront à un moment donné lors de la confrontation avec les exigences d'une situation dans toute sa singularité de cette configuration historique. Cette configuration est la combinaison d'éléments internes et externes par ailleurs hétérogènes par leurs natures : éléments humains, techniques, financiers, organisationnels...* »

Le double défi, dans ce travail d'architecture organisationnelle, consiste d'une part à faire face aux besoins accrus de conservation de l'intégrité des équipes nécessaire pour accomplir des tâches complexes et, d'autre part, de garder la flexibilité et la capacité à se transformer, à apprendre pour s'adapter à un environnement en évolution constante. Or, pour ce faire, pour s'insérer dans ces mouvements environnementaux, les entreprises doivent s'appuyer sur des

organisations mobiles qui travaillent en réseaux, capables de transversalité, de collaboration et d'association intensive, de structures à géométries variables.

5. La dynamique de la psychologie individuelle « résiliente »

L'ensemble des forces de l'activité humaine qui concourent à l'accomplissement de ce mouvement et au déroulement des faits psychiques en faveur de la résilience individuelle s'articule fondamentalement autour de quatre éléments cardinaux clés regroupés au sein de processus synergiques tels que : l'émotion, la pensée, la motivation, la cognition (Figure 5).



Bandura (2003) décrit largement les processus émotionnels, cognitifs et motivationnels ainsi que leurs interactions. Il se réfère à de nombreuses expériences et recherches.

L'émotion, la pensée, la motivation et la cognition en tant que capacité d'apprentissage et d'adaptation sont des processus dynamiques qui nous paraissent étroitement liés dans les prémisses d'un ensemble de phénomènes actifs qui conduisent à l'émergence et au développement de la résilience.

5.1. Les émotions

Nous retenons la définition des émotions de Damasio (1999, p. 280) pour qui : « *on peut définir les émotions tout simplement comme une modification transitoire de l'état de l'organisme dont les causes sont spécifiques. De même, on peut définir simplement le fait d'éprouver une émotion comme la représentation de cette modification transitoire de l'état de l'organisme sous forme de configuration neuronales et des images induites par ces dernières.* » Pour compléter sa caractérisation des émotions, Damasio (1999, p. 58) différencie différents niveaux de sensibilité émotionnelle. Il distingue les émotions primaires ou universelles, les émotions secondaires ou sociales et les émotions d'arrière-plan. Parmi les premières, nous retrouvons le bonheur, la tristesse, la peur, la colère, la surprise, et le dégoût. Dans le second groupe, il reprend la jalousie, la culpabilité, l'orgueil. Le bien-être, le malaise, le calme et la tension relèvent des émotions d'arrière-plan.

Quant à Chabot (1998), il relate différentes expériences qui démontrent la présence de cinq composantes nécessaires pour ressentir l'émotion : des modifications psychologiques, des sensations agréables ou désagréables, des expressions corporelles, des comportements adaptatifs de type évitement ou approche, ainsi qu'une évaluation basée sur nos croyances, nos normes et nos valeurs. L'ensemble de ces composantes se manifestent à chaque émotion tout en variant en intensité.

Participant aux mécanismes de survie des organismes, les émotions ont un lien non seulement avec la pensée, mais également avec les valeurs de « vie » et de « mort ». C'est par l'entremise du sentiment que s'établit l'interaction émotion-pensée.

5.2. Intelligences émotionnelles et aptitudes au rebond : intrications de valeurs mentales vertueuses

Depuis quelques années, le monde de la gestion, notamment anglo-saxon, a développé un fort engouement pour les émotions (Raz, 2000 ; Briner, 1999 ; Askhenasy, Zerbe et Hartel, 2000 ; Fineman, 2002 ; Payne et Cooper, 2001 ; Noon et Blyton, 2002). Ce mouvement touche à la fois les entreprises, les cabinets de conseils, les éditeurs, les journaux, les magazines spécialisés, les revues scientifiques et professionnelles, les programmes de formation et les écoles de management. Il suffit de procéder à une simple recherche sur Internet pour s'en convaincre aisément. On retrouve des centaines de milliers d'entrées sous les rubriques : *Emotion intelligence and management*, *Emotion and organization*, *Emotion at work*, *Emotional labour*, etc. Dans les autres pays, notamment francophones, il existe également un mouvement dans ce sens, notamment dans certains programmes de formation en gestion très influencés par la production américaine.

5.2.1. Émotion, organisation et management : bref rappel historique (1930-1990)

Le sujet n'est pas nouveau dans le champ des sciences de gestion. En effet, dès les premiers travaux du courant des Relations Humaines, durant les années trente, le thème des émotions est abordé sous d'autres vocables : sentiments, ambiance, moral, etc. On se souvient de la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson (1939 ; 1983), dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant dans lequel ils écrivaient : « *Il y a un autre système d'idées et de croyances que nous désignerons par la logique des sentiments : ce sont les valeurs qui se situent au cœur des relations interpersonnelles des différents groupes de l'organisation.* »

Cette logique, comme son nom l'indique, est profondément enracinée dans les sentiments et les sensibilités. Ils ajoutaient un peu plus loin que ce mécanisme rationnel était présent autant chez les employés que chez les cadres, même si la logique du coût et la logique de l'efficacité étaient dominantes dans ce que l'on appellerait aujourd'hui le « management ». Dans ce schéma, la performance des employés était déjà reliée à des aspects que l'on qualifierait

désormais d'émotionnels. À la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg (1912) ont mis aussi l'accent sur la joie au travail.

Au cours des années quarante et cinquante, le moral devint un concept très en vogue auprès des psychologues industriels, notamment pour ceux qui travaillaient avec l'armée. Mais, comme le soulignait avec raison Fineman tout au long de ses travaux (1996, 1997, 1998), cette notion avait une signification particulière. Elle renvoyait au degré d'attachement, au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et à son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996). Dans les années cinquante, des recherches dans les organisations et sur les petits groupes, inspirées par la posture psychanalytique, voient le jour à l'institut du Tavistock de Londres (Jaques, 1951 ; Bion, 1956). Ce mouvement aura des répercussions en France puisqu'il influencera en partie le courant psychosociologique (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2002). Contrairement au mouvement de recherche actuel sur les émotions qui demeure très largement dicté par une vision de l'acteur conscient, idée sur laquelle nous reviendrons un peu plus loin, ces derniers courants mettront en évidence le rôle de l'inconscient dans la vie sociale.

Des années cinquante aux années soixante-dix, les recherches dans les pays anglo-saxons s'attarderont surtout à la motivation et à la satisfaction au travail. Cette dernière renvoyant à une expérience vécue du travail touche des aspects que l'on relie aux émotions, comme l'amour ou la haine de son travail. Depuis les années soixante-dix, la recherche dans le domaine du comportement humain s'est beaucoup orientée vers les aspects cognitifs. L'accent mis sur l'information, la décision, la pensée, la résolution de problème, a rejeté dans l'ombre les aspects affectifs (Chanlat, 1990).

Certains ont toutefois tenté de connecter les aspects cognitifs et émotifs et de déterminer le rôle qu'ils tenaient dans les performances de l'organisation (Park, Sims et Motowildo, 1986), car ces chercheurs pensent que les affects ont une influence sur le jugement managérial. Dans ce registre, il faut également souligner les travaux qui sont développés dans des écoles de gestion sur la question du leadership et qui partent d'une posture psychanalytique.

On tente alors de comprendre le comportement du manager et/ou du dirigeant à partir de sa personnalité profonde (Levinson, 1987 ; Zaleznik, 1989 ; Kets de Vries, 1984 ; Lapierre, 1994, Amado, 1994), de constater les effets produits sur la dynamique de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985 ; Schwartz, 1990) ou encore de critiquer la notion même de

leadership (Sievers, 1993). Un autre aspect évoqué également par Fineman (2002) dans sa récente revue de la littérature sur le sujet : ce sont les travaux qui ont surgi au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix sur les émotions positives.

C'est ainsi que d'aucuns s'intéressent au plaisir au travail (Abramis, 1987), à la fierté (Frese, 1990), à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin d'instiller un sentiment de joie au travail.

Certains vont même à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions *sine qua non* du succès et de l'excellence organisationnelle (Peters et Austin, 1985). Mais c'est l'ouvrage de Daniel Goleman, psychologue et journaliste au *New York Times*, intitulé *L'Intelligence émotionnelle* (1995 ; 1997) et inspiré de nombreuses recherches en psychologie, éducation, et neurologie, qui fournira une impulsion extraordinaire à ce mouvement contemporain autour des émotions, notamment dans l'univers de la gestion.

5.2.2. De la satisfaction au travail à l'intelligence émotionnelle : de 1990 à nos jours

Historiquement, quand les psychologues des pays anglo-saxons se sont intéressés à l'intelligence, ils se sont tournés, comme d'ailleurs leurs homologues d'autres régions du monde, vers les aspects essentiellement cognitifs.

On met alors l'accent sur la mémoire, les raisonnements logiques, la capacité d'abstraction, etc. Si certains psychologues soulevaient l'existence de qualités non intellectuelles, il reste que leur travail n'a guère retenu d'attention jusqu'au moment où l'un d'entre eux, l'américain Gardner, se mit à écrire sur les différentes formes d'intelligence (1983) et, notamment, sur les intelligences intrapersonnelle et interpersonnelle. Selon lui, ces formes étaient aussi importantes que l'intelligence mesurée par le QI.

Dans le domaine de la psychologie organisationnelle, comme le rappelle Cherniss dans une récente publication (2000), des travaux paraissent dès les années quarante. C'est ainsi qu'un certain nombre d'études se sont en effet tournées à l'époque vers le rôle de la considération dans le leadership (Hemphill, 1959), ou encore vers celui de la confiance mutuelle, du respect

et d'une certaine chaleur affective dans la relation supérieur-subordonné (Fleishman et Harris, 1962).

Au même moment, le bureau des services stratégiques développait un processus d'évaluation du personnel qui intégrait des aspects cognitifs et non cognitifs. Ce processus déboucha sur l'idée d'*assessment center*, laquelle fut pour la première fois mise en pratique dans le secteur privé par AT et T en 1956 (Bray, 1976). De nombreuses dimensions mesurées par ces centres d'évaluation incluaient déjà des compétences sociales et affectives (Thornton et Byham, 1982). Mais c'est à Salovey et Mayer que nous devons, en 1990, l'apparition du vocable à dimension psychologique « *intelligence émotionnelle* » qu'ils définissent ainsi : « *une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action* » (Salovey et Mayer, 1990).

C'est à partir de ces travaux et de nombreux autres menés en neurologie, notamment, que Goleman (Docteur en psychologie clinique et développement personnel), un ancien élève de David Mc Clelland à Harvard, rendu célèbre dans les écoles de management pour sa théorie du besoin de réalisation (1961), popularise dans le monde entier cette notion. Depuis lors, les publications se multiplient. Dans le monde de la gestion, la très grande majorité d'entre elles se penchent, comme on s'en doute, sur les liens que l'on peut établir entre l'intelligence émotionnelle et les performances de l'organisation.

Nous en rappellerons ici les quatre points clés :

- 1) l'intelligence émotionnelle est un meilleur indicateur de performance future que le QI ;
- 2) l'intelligence émotionnelle est associée au succès personnel ;
- 3) l'intelligence émotionnelle est le résultat d'un processus d'apprentissage ;
- 4) le développement de l'intelligence émotionnelle est un impératif pour les organisations.

5.3. L'intelligence émotionnelle est associée au succès personnel

À partir de nombreuses études de psychologie, de psychologie sociale et de neuropsychologie, les chercheurs américains ont donc conclu que les qualités sociales et émotionnelles jouaient

un très grand rôle dans le succès personnel. Il serait fastidieux de citer ici toutes les études de ce type, mais ce qu'elles tendent à montrer, c'est que les personnes qui sont capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables (Cherniss et Goleman, 2000). Goleman, toujours dans son article de la HBR (1998), rappelle que l'intelligence émotionnelle est dans une très large mesure (85%) responsable du développement de cadres à haut potentiel, « les stars », en grand leader : « Les études qui comparent parmi les cadres ceux qui ont une performance très supérieure à ceux qui ont une performance moyenne montrent que les stars présentent un fort besoin de réalisation, prennent beaucoup plus de risques calculés, soutiennent les innovations entreprenantes, fixent des objectifs intéressants à leurs subordonnés, etc. ».

5.3.1. L'intelligence émotionnelle est le résultat d'un apprentissage

Face aux critiques des liens supposés entre l'intelligence émotionnelle et la performance personnelle et professionnelle, Goleman (1998) d'une part et Mayer, Salovey et Caruso (1998) d'autre part, ont répondu qu'il était probable que l'intelligence émotionnelle ne soit pas en effet un bon indicateur de performance au travail, mais qu'en revanche les compétences émotionnelles étaient de bons indicateurs. C'est pourquoi ils en sont venus à distinguer l'intelligence émotionnelle des compétences émotionnelles, ces dernières renvoyant aux aptitudes personnelles et sociales qui mènent à une performance supérieure au travail. En effet, Goleman (2002) écrit : « *La compétence émotionnelle est une capacité apprise fondée sur l'intelligence émotionnelle qui entraîne une performance remarquable au travail.* »

Par exemple, l'aptitude à sentir ce qu'une autre personne ressent participe, selon lui, au développement d'une compétence spécifique comme l'influence. De la même manière, les personnes qui sont capables de maîtriser leurs émotions pourront plus aisément développer des initiatives.

Comme nous pouvons le voir dans la figure 6, le modèle social et relationnel proposé par Goleman fait apparaître cinq grandes compétences liées au Soi et à Autrui. Ce maillage de liens interdépendants en interconnexion et évolution constante, fait resurgir une intrication relationnelle forte entre l'individu et son contexte social, organisationnel :

1. une compétence liée à la prise de conscience de ses propres émotions ;
2. une compétence ancrée dans les aptitudes cognitives à comprendre les risques et nouveaux enjeux ;
3. une compétence liée à leur régulation ;
4. une compétence liée à la prise de conscience d'autrui ;
5. enfin une compétence liée à la régulation des émotions d'autrui.

Chacune de ces cinq compétences est en relation étroite avec le changement et l'efficacité organisationnelle. En d'autres termes, si l'on est conscient de son état émotionnel, de son état affectif et relationnel, si l'on est capable de bien les réguler, si l'on fait preuve d'empathie envers l'autre et si l'on est capable de contrôler les émotions des autres, les performances personnelles et organisationnelles seront supérieures, voire exceptionnelles (Boyatzis, 1999 ; Cherniss et Goleman, 2002 ; Goleman, 2002). Nous pouvons alors comprendre pourquoi, pour tous ces chercheurs américains, le développement de l'intelligence émotionnelle est un impératif pour les organisations, qu'elles soient privées, publiques ou sociales. Les impératifs d'adaptation, de transition et d'innovations organisationnelles concernent l'ensemble des parties prenantes des entreprises.

Comme l'écrit de nouveau Goleman (1998), « *les chiffres sont en train de nous dire des choses très parlantes à propos du lien qui existe entre la réussite d'une entreprise et l'intelligence émotionnelle de ses dirigeants. Et, la recherche nous démontre aussi que les gens peuvent, s'ils prennent les bons moyens, développer leur intelligence émotionnelle.* »

Goleman nous présente ci-dessous le cadre théorique (non figé) suivant :

SOI	AUTRUI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence personnelle ➤ Conscience et estime de soi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence sociale ➤ Conscience et intelligence sociale
<p>Capacités émotives et leviers cognitifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Emotions personnelles ➤ Décryptage de la problématique ➤ Stratégie individuelle d'ajustement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cognition sociétale ➤ Risques et Enjeux organisationnels identifiés ➤ Diagnostic partagé
<p style="text-align: center;">Reconnaissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de conscience de ses émotions ➤ Auto-évaluation pertinente ➤ Confiance en soi ➤ Autocontrôle ➤ Confiance ➤ Conscientieux 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empathie ➤ Orientation service ➤ Conscience ➤ Conscience Organisationnelle ➤ Développement d'autrui ➤ Influence ➤ Communication ➤ Meilleure intégration des parties prenantes sociales et organisationnelles
<p style="text-align: center;">Régulation individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilité ➤ Initiative ➤ Appropriation ➤ Réalisation ➤ Flexibilité ➤ Apprentissage individuel ➤ Emergence de processus intrapreneuriaux spontanés ➤ Nouvelles pratiques individuelles dans l'implication organisationnelle ➤ Source de Résilience individuelle 	<p style="text-align: center;">Résilience organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des conflits ➤ Résolution des tensions ➤ Leadership ➤ Catalyseur ➤ Création de liens ➤ Travail d'équipe et collaboration ➤ Rebond collectif ➤ Changement organisationnel ➤ Responsabilité sociale ➤ Développement durable ➤ Co-production du projet entrepreneurial ➤ Résilience entrepreneuriale
<p>Figure 6 : Du développement de l'intelligence et des compétences émotionnelles individuelles au changement organisationnel</p>	
<p><i>Source : inspirée et adaptée de Daniel Goleman (2002)</i></p>	

5.3.2. Le développement de l'intelligence émotionnelle par les organisations

Les organisations étant dépendantes des personnes qui y travaillent, le profil psychologique, notamment émotionnel, de ces personnes ayant une influence sur la dynamique et les résultats de leur organisation, les organisations et leur direction ne peuvent pas ne pas s'en préoccuper. Cet impératif est d'autant plus catégorique que le constat semble, selon Cherniss et Goleman (2002), encore plus fort lorsque l'on s'intéresse aux profils des dirigeants et des cadres, donc au leadership, comme on le qualifie généralement dans l'univers de la gestion (Goleman, 1998). Nous citons, à cet égard, un sondage récent de la maison Gallup, aux États-Unis, réalisé auprès de deux millions d'employés travaillant dans 700 entreprises, qui montre que la stabilité et la productivité d'un employé étaient déterminées par la relation qu'il entretenait avec son supérieur immédiat (Zipkin, 2000). Une autre enquête menée en Floride a montré que les employés qui classaient excellent leur chef n'étaient que 11 % à penser à changer d'emploi alors qu'ils étaient 40 % à y songer lorsqu'ils qualifiaient leur chef de mauvais (Zipkin, 2000). Autrement dit, les chefs les plus efficaces sont ceux et celles qui sont à l'écoute de leur personnel, qui sont attentifs à ce qui se passe au travail, qui sont capables de maîtriser leurs émotions, en lesquels leurs employés ont confiance et avec lesquels ces mêmes employés se sentent bien (Cherniss et Goleman, 2002).

À une époque de changements rapides, dans laquelle innovation, qualité, excellence, service au client, productivité, compétitivité, création de valeur, riment dans les organisations avec performance et survie, il est d'autant plus vital, nous disent ces chercheurs, de tenir compte du niveau d'intelligence émotionnelle de son personnel. Car cette dernière, par son importance dans la construction des résultats d'une organisation, modifie de nombreux aspects qui sont à la base de sa réussite : le recrutement et la fidélité du personnel, le développement des talents, le travail d'équipe, l'implication, le moral et la santé du personnel, l'innovation, la productivité, l'efficacité, les ventes, les résultats financiers, la qualité du service, la fidélité des clients, etc. (Spencer, McClelland et Kelner, 1997 ; Cherniss et Goleman, 2002).

De tels constats débouchent par ailleurs sur des prescriptions en matière d'éducation, de formation professionnelle, d'évaluation, de recrutement et de sélection du personnel ou encore d'enseignement en gestion (Cherniss et Goleman, 2002).

Développer les compétences socioaffectives des employés et des managers et bâtir des organisations qui mettent l'accent sur ces compétences, tels sont les leitmotivs de certaines sphères du management, de nos jours, aux États-Unis. En effet, « la rentabilité » de l'intelligence émotionnelle est une idée forte dans le monde des affaires. Le manque de cette forme d'intelligence dans l'entreprise peut finir par compromettre son avenir. Selon Gardner et Hatch (1989), les principales aptitudes composant l'intelligence émotionnelle au service du management sont :

- l'aptitude à organiser des groupes : savoir coordonner les efforts d'un réseau d'individu ;
- la capacité à négocier des solutions : capacité de médiateur, savoir prévenir ou résoudre les conflits ;
- la capacité à établir des relations personnelles : la capacité à éprouver de l'empathie et à communiquer de manière appropriée ;
- la capacité d'analyse sociale : savoir percevoir les sentiments, les motivations et les préoccupations des autres.

Développées conjointement, ces aptitudes confèrent charisme et réussite sociale, pour peu qu'elles soient équilibrées par la conscience de ses propres besoins et la manière de les satisfaire en restant en accord avec soi-même. Le développement et la prise en compte de la compétence émotionnelle, cognitive et sociale de la part de l'encadrement de proximité vise à favoriser, dans une perspective managériale, un contexte relationnel favorable chez les individus en souffrance. Les effets de cette compétence émotionnelle mis en avant dans une démarche d'accompagnement proxémique des individus en souffrance pourraient être identifiés comme des facteurs de protection contribuant à leur équilibre émotionnel.

5.4. La pensée

La capacité à se mobiliser et à finaliser ses actions s'enracine dans l'activité cognitive de l'individu dès lors qu'il peut anticiper les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, se fixer des buts, prévoir un plan d'action. Il faut remarquer que la conception qu'a l'individu de sa propre compétence l'influence dans les mécanismes autorégulateurs en rapport avec l'apprentissage et les performances. « *La pensée humaine peut être positivement proactive aussi bien que réactive par évitement. Le contrôle de la pensée par la production de pensées*

désirées implique l'attraction vers ces derniers plutôt que la seule auto-distraktion vis-à-vis des pensées non désirées » (Bandura, 1986, p. 223). Selon Bandura, le thème des « *fondements sociaux de la pensée et de l'action* » est au cœur de sa théorie sociale cognitive (TSC). Notre interprétation est que, dans la TSC, le versant cognitif prend le pas sur le social et qu'une lecture de cette théorie est possible en accordant davantage de poids aux déterminismes sociaux et culturels. Bandura base sa théorie sur la notion d'interaction. « *Selon cette conception transactionnelle du soi et de la société, les facteurs personnels internes – sous forme d'événements cognitifs, émotionnels et biologiques –, les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement* » (Bandura, 2003, p. 16). Le principe est posé que l'environnement (social en particulier) influence la personne, qu'il est susceptible d'affecter ses représentations et croyances.

La croyance de l'individu dans son efficacité personnelle joue un rôle important. Celui qui est convaincu de sa capacité à faire face à un événement traumatisant a peu de motifs à ressasser la situation et préfère évoquer ses projets futurs. A l'inverse, la croyance d'inefficacité, une opinion défavorable de soi alimente la vulnérabilité. « *Les personnes disposant d'un sentiment élevé d'efficacité de coping¹⁴ adaptent des stratégies et des modes d'action destinés à modifier un environnement dangereux pour le rendre bénin [...] Les croyances d'efficacité régulent le stress et l'anxiété par l'intermédiaire de leur impact sur le comportement de coping. Plus le sentiment d'efficacité est élevé, plus les gens acceptent les situations problématiques et stressantes et plus ils parviennent à les modifier à leur goût* » (Bandura, 1977, p. 216).

Un processus similaire apparaît sur le plan de l'efficacité collective lorsque l'anxiété humaine est réduite. Le fait de contrôler, d'avoir prise sur la survenance d'événements douloureux diminue l'anxiété. C'est moins l'événement que sa « *prédictivité* » qui importe. C'est par conséquent le caractère anticipatoire de la foi en sa capacité d'exercer un contrôle et de l'estime de soi qui réduisent les inquiétudes, l'angoisse, et l'appréhension face à l'imminence d'un événement dangereux et fâcheux.

¹⁴ « Le terme *coping* désigne le processus par lequel l'individu cherche à s'adapter à une situation problématique. Cette adaptation peut se faire par différents moyens : prise en compte de ses ressources personnelles (cognitives et affectives), aides extérieures possibles [...] ».

Les modèles mentaux jouent un rôle important dans la manière de ressentir, de se comporter. Il est tout aussi important d'approfondir ce qui met l'individu en mouvement. La motivation ainsi que le contrat psychologique nous renseignent sur ce qui le freine ou le mobilise dans l'action.

5.5. La motivation

Au sein de l'organisation, se créent des relations interpersonnelles spontanées ; il s'agit d'un lieu de relations sociales. Peu à peu, nous adoptons un comportement particulier (méthode de travail, rapport avec hiérarchie, avec les collaborateurs, les membres des autres services...) et « un contrat psychologique tacite » entre l'individu et l'organisation se met en place. L'organisation, un système finalisé et objectivé, attend de la flexibilité, de la performance, des résultats, le respect des normes et des valeurs, tandis que les salariés attendent un bien-être et une réalisation dans le travail, un partage, de la reconnaissance, de l'autonomie décisionnelle, de l'information et des compétences, un salaire, de la sécurité, des objectifs et les moyens matériels de parvenir à leur réalisation, etc. C'est comme si l'organisation devenait « groupe de référence. »

L'esprit d'équipe se construit, en son sein, à travers des expériences partagées, des ambitions communes et des objectifs collectifs. La mémoire organisationnelle reste également très engagée comme lien fédérateur et rassembleur. L'histoire d'une entreprise intègre des notions fortes comme la culture, les parcours professionnels des salariés, leurs évolutions, leurs promotions, les nouvelles arrivées, les départs, les succès et les échecs, les naissances, les disparitions, autant d'ingrédients émotionnels, affectifs, humains qui jalonnent la trajectoire de l'entreprise. Ce capital émotionnel et motivationnel est une ressource (un actif) stratégique fondamentale pour l'entreprise qui a besoin de ces variables psychologiques pour continuer à exister, à se développer, pour entretenir le futur et intégrer de nouvelles générations de collaborateurs.

Si au contraire, l'organisation n'offre plus les valeurs partagées d'origine, alors le salarié se démobilisera et ne fournira pas d'effort supplémentaire pour contribuer aux réussites de l'organisation. De plus, il adoptera un comportement passif, détaché lors d'une crise, ce qui aggraverait la situation. Il se sentira moins impliqué et pour justifier de détachement, ne sera plus réceptif qu'aux infirmations négatives. Une perte de motivation peut avoir de lourdes

conséquences pour l'organisation : absentéisme, baisse de la qualité du travail, perte de productivité, objectifs non atteints, etc.

« Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants de la nouvelle organisation risquent de devoir faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'organisation entraînant un accroissement de l'absentéisme qui va inévitablement provoquer une baisse de la productivité » (Evrard-Samuel, 2011, p. 17).

5.6. L'estime de soi : les bases de construction de la résilience individuelle

Parmi les recherches qui portent sur les bases de la construction de la résilience chez les individus, Gilligan (1997) qui nous semble particulièrement intéressant, car il tente de concilier deux orientations épistémologiques différentes, l'une développementale et l'autre du registre psychosocial. En effet, Gilligan se situe, d'une part, dans la lignée théorique de Fonagy en s'appuyant sur les théories de l'attachement, et d'autre part, sur les travaux de Rutter. Gilligan propose ainsi un modèle original de construction de la résilience chez les individus, une hypothèse se situant au carrefour de plusieurs courants. Selon ce chercheur, le développement du fonctionnement résilient d'un individu s'étaye sur la base d'un tripode de 3 domaines de construction de la résilience (« building blocks of resilience ») qui sont les suivants :

- 1- le sentiment d'avoir une base de sécurité interne ;
- 2- l'estime de soi (ou auto-estime) ;
- 3- le sentiment de sa propre efficacité.

Nous pouvons remarquer que deux des domaines évoqués sont communs avec le modèle de Rutter. Il s'agit de l'estime de soi et du sentiment de l'auto-efficacité. En revanche, le modèle de Gilligan diffère sur le premier domaine de base de construction de la résilience (le sentiment d'avoir un socle de sécurité interne) qui renvoie à la théorie de l'attachement.

Examinons maintenant ce que recouvre chacun de ces trois blocs de construction de la résilience, présentés dans la théorie de Gilligan, et quelles sont les implications théoriques auxquelles ils réfèrent.

- ***Le sentiment d'une base de sécurité (interne)***

La construction du sentiment de sécurité interne serait liée d'une part aux premières expériences d'attachement (Bowlby, 1969), mais également au sentiment d'appartenance à un réseau social et relationnel grâce à une structure de groupe rassurante (« filet de sécurité » affectif et cognitif). L'alliance interne, constructive et porteuse d'espoir est alors renforcée avec le soutien, l'activité, la cohérence, le pragmatisme, la flexibilité et l'orientation du réseau qui consolide le groupe d'appartenance.

En effet, le sentiment d'appartenir à une famille, d'être inscrit dans une lignée apporte une sécurité intérieure qui favorise l'émergence de la résilience. Mais il s'agit encore d'être reconnu par un parent. Le fait d'être important pour « lui » (pour un parent ou pour un substitut familial ou parental) encouragerait la construction d'un sentiment de sécurité interne. Le fait d'avoir quelqu'un qui soutienne l'individu, qu'il soit un membre de la famille ou non (domaine social), apparaît également comme très important pour l'équilibre du sujet et le développement du sentiment de sécurité et de confiance.

Certains chercheurs considèrent que la qualité d'un bon étayage social équivaut à celle d'une bonne expérience d'attachement familial dans l'enfance (Rutter, 1996). Ainsi, dans le cas d'absence de soutien et de relation de sécurité intrafamiliale, c'est dans le cadre d'un réseau social tissé dans le domaine professionnel que l'individu pourrait trouver une alternative qui lui permettra de pallier la carence familiale et de trouver une sécurité interne. Il s'agit donc d'une approche de l'attachement pouvant se modifier au cours du développement. Selon cette hypothèse l'étayage par les pairs peut s'avérer un facteur de protection très important alors qu'il est bien trop souvent négligé par les psychologues. Cette perspective théorique semble très prometteuse dans les applications cliniques, notamment dans l'accompagnement psychologique et socio-éducatif des enfants issus de familles dissociées et carencées affectivement.

- ***L'estime de soi***

En psychodynamique, le concept d'estime de soi est lié à la construction du narcissisme ; l'estime de soi correspond à l'amour que le sujet porte à lui-même et au sentiment qu'il a de sa valeur à ses propres yeux et à ceux des autres. Le sentiment d'estime de soi trouverait son origine dans les premières relations expérimentées par l'enfant, fondées sur l'investissement parental. En psychologie du développement, on parlera volontiers d'estime de soi selon la

définition proposée par le dictionnaire de psychologie de Bloch *et al.*, (1999) c'est-à-dire : « *la valeur personnelle, la compétence qu'un individu associe à son image de soi.* » La construction d'une estime de Soi, en tant que sentiment positif d'auto-estime, est donc fondée sur la conscience par l'individu de son propre mérite et de sa compétence. Cela suppose en général une comparaison entre ce que l'individu voudrait être et ce qu'il est actuellement. Or, d'après Rutter (1985), les deux principales expériences qui s'avèrent les plus importantes pour influencer le développement de l'estime de soi dans le sens positif sont :

1- des relations amicales et amoureuses sécurisantes et harmonieuses ;

2- le fait d'avoir du succès dans la réalisation de tâches qui sont considérées comme importantes par l'individu et donc au centre de ses intérêts.

À noter que, dans cette perspective, la notion de succès n'est pas nécessairement la conséquence d'une réelle réussite, ni liée à une véritable compétition, mais concerne plutôt le sentiment d'adéquation entre les ambitions personnelles, les normes sociales et les réalisations.

5.7. Création, sens du travail et engagement organisationnel

Il s'agit ici de déterminer les facteurs liés au sens du travail qui ont un impact sur la santé mentale au travail ainsi que sur l'engagement organisationnel. Le terme de « sens » recouvre un grand nombre de réalités bien différentes.

Lorsque Estelle M. Morin, Docteur en psychologie et professeur au Département Management à HEC Montréal, aborde le sens du travail dans ses études et recherches, elle parle de « *structure affective formée par trois composantes : la signification, l'orientation et la cohérence* » (2008). Ainsi, pour Estelle M. Morin, « *le travail peut stimuler le bien-être psychologique des personnes* » (2007, pp. 31-36). Les recherches qu'elle a menées auprès de cadres et d'employés lui ont permis de déterminer plusieurs facteurs qui contribuent à préserver la santé mentale : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, l'exercice de l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement ainsi que la qualité des relations professionnelles.

En situation de confrontation, d'instabilité et de turbulences, des réflexions relatives au sens émergent. L'absence de sens, la perte de sens ou le contresens sont également au cœur des

débats. C'est comme si les événements interpellaient simultanément l'organisation sur sa finalité, sa mission, sa vision, ses valeurs, et l'individu dans sa vie professionnelle et personnelle.

Les circonstances où surgissent, dans un contexte de mutation rapide des défis organisationnels, les questions de sens, de prévention de la détresse au travail, de signification dans les engagements professionnels sont multiples. L'actualité économique et la réalité sociale nous fournissent quotidiennement des cas d'entreprises au sein desquelles l'unité sociale du travail est remise en cause. L'accélération des fusions-acquisitions, des restructurations, des délocalisations, des plans sociaux et la prégnance actionnariale sont des bouleversements vécus par le salarié. Donner du sens à son travail, à son engagement est « *une question de cohérence entre les caractéristiques qu'une personne recherche et celles qu'elle perçoit dans le travail accompli* » (Estelle M. Morin, 2008, pp. 10-14). Le salarié a besoin de s'imaginer que son travail est porteur d'améliorations au quotidien, qu'il participe au développement de l'entreprise, en un mot qu'il contribue lui aussi au destin et à l'avenir de son organisation.

Toutefois, ce qui est constitutif de sens pour l'un ne l'est pas nécessairement pour l'autre. Bernoux (2004, p. 159) attire notre attention sur le rapport de l'individu à l'organisation : « *l'individu peut avoir un rapport principalement instrumental à une organisation s'il décide a priori de ne pas s'investir (la vraie vie est ailleurs), ou en en faisant qu'une étape de carrière à un moment non signifiant pour lui.* »

Quelles sont les clés de la construction du sens pour les uns et pour les autres ? La manière de voir les choses repose-t-elle sur une base bien définie, qui peut être considérée comme un modèle de pensée proches des croyances ?

5.7.1. L'élaboration du sens

La construction du sens relève d'un processus individuel et collectif où les interactions jouent un rôle central ; elles sont en quelque sorte un activateur. Dans son œuvre, Karl E. Weick montre que le lien et l'interaction occupent une place prioritaire dans la construction du sens.

Vidaillet (2003, p. 177-178) en décrit les processus dans *Le Sens de l'action* :

- Construction, élaboration du sens (*sensemaking*) : « processus par lequel chaque individu essaie de construire sa zone de sens, sa « réalité », en extrayant des configurations significatives à partir des expériences et des situations vécues. En raison à la fois du volume des données mises en œuvre par le flux expérientiel et du caractère dynamique de ce dernier, le processus de construction de sens conduit à ne se préoccuper que d'une faible partie de ce flux et à en ignorer la plus large partie » ;
- Construction, élaboration collective du sens (*collective sensemaking*) : « Processus prenant place dans les interactions entre les membres de l'organisation visant à réduire collectivement l'équivocité perçue d'une situation (Weick, *Sensemaking in organizations*, Londres, Sage Publications, p.27) : une activité permettant aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par-là, de constituer un système d'actions organisées. »

Le lien est le mot clé de *sensemaking* : « Au niveau de l'individu, le processus de *sensemaking* consiste fondamentalement à faire des liens [...]. L'individu redonne du sens à ce qu'il est en train de vivre en rétablissant un lien de causalité, a posteriori, entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent. Il est persuadé que c'est parce que la tâche était intéressante qu'il y a participé et qu'il s'est impliqué dans sa réalisation. »

Immergé dans le quotidien, pris par les faits, l'individu ne dispose pas de recul pour extraire les éléments de cette « collection d'événements » et les relier au sein d'une représentation qui, en redonnant de l'ordre, donne du sens. L'outil de base est le lien. Bénédicte Vidaillet nous montre combien cette place du lien est fondamentale dans la pensée de Karl E. Weick.

Pour disposer d'une structure d'interactions favorables, il faut développer sa vigilance et cela, de préférence au niveau collectif. Nous parlerons alors de « *vigilance collective* », expression qui désigne l'ensemble des processus cognitifs collectifs permettant aux individus d'une organisation d'anticiper et de faire face aux événements inattendus, et d'éviter la défaillance des systèmes sensibles. « *La vigilance collective inclut tous les processus cognitifs qui permettent à un groupe de découvrir les erreurs et d'ajuster son propre fonctionnement... plus les individus sont en mesure de considérer et d'accepter des événements inattendus, plus leur champ de perception devient large et plus ils sont collectivement vigilants et préparés à*

faire face à l'imprévisible » (Vidaillet, 2003, p. 150). Les principales variables de la vigilance collective sont le développement de procédures formelles et informelles de détection et d'anticipation des erreurs, le maintien d'une diversité analytique destinée à élargir les répertoires d'interprétation possibles des informations, une sensibilité accrue aux contextes opérationnels, une capacité à desserrer les liens hiérarchiques pour permettre une fluidité de l'expertise lorsqu'elle est nécessaire et urgente.

5.7.2. Quelques caractéristiques de la construction et de l'effondrement du sens dans l'organisation en souffrance

Deux questions majeures au départ pour tenter de décrypter la dynamique diachronique d'un événement critique conduisant à un effondrement de sens (en respectant la notion de délitement de sens selon Weick) :

1. Quelles sont les causes qui amènent une organisation à se défaire ?
2. Comment pourrions-nous augmenter la résilience d'une organisation ?

La construction de sens :

- est une activité continue, inscrite dans la durée ;
- prend place dans les interactions entre les membres d'un groupe, d'une communauté, d'une organisation, d'une famille ;
- implique une tension dynamique entre, d'une part, les processus de reproduction et, d'autre part, les processus d'innovation, d'émergence ;
- prend forme dans le lien relationnel, affectif, émotionnel, professionnel : le lien est alors un rapport privilégié qui unit des personnes (partage des projets, des préoccupations, des succès comme des échecs...).

L'effondrement de sens se manifeste lorsque l'organisation :

- ne parvient pas à maintenir un système d'interactions organisées et cohérentes ;
- maintient les individus dans des comportements d'inertie, sans activité propre ;

- ne permet plus aux individus de prévoir des comportements en lien avec l'action, les croyances, les motivations.

La **figure 7** ci-dessous nous représente schématiquement un épisode diachronique d'un processus dynamique d'un effondrement du sens

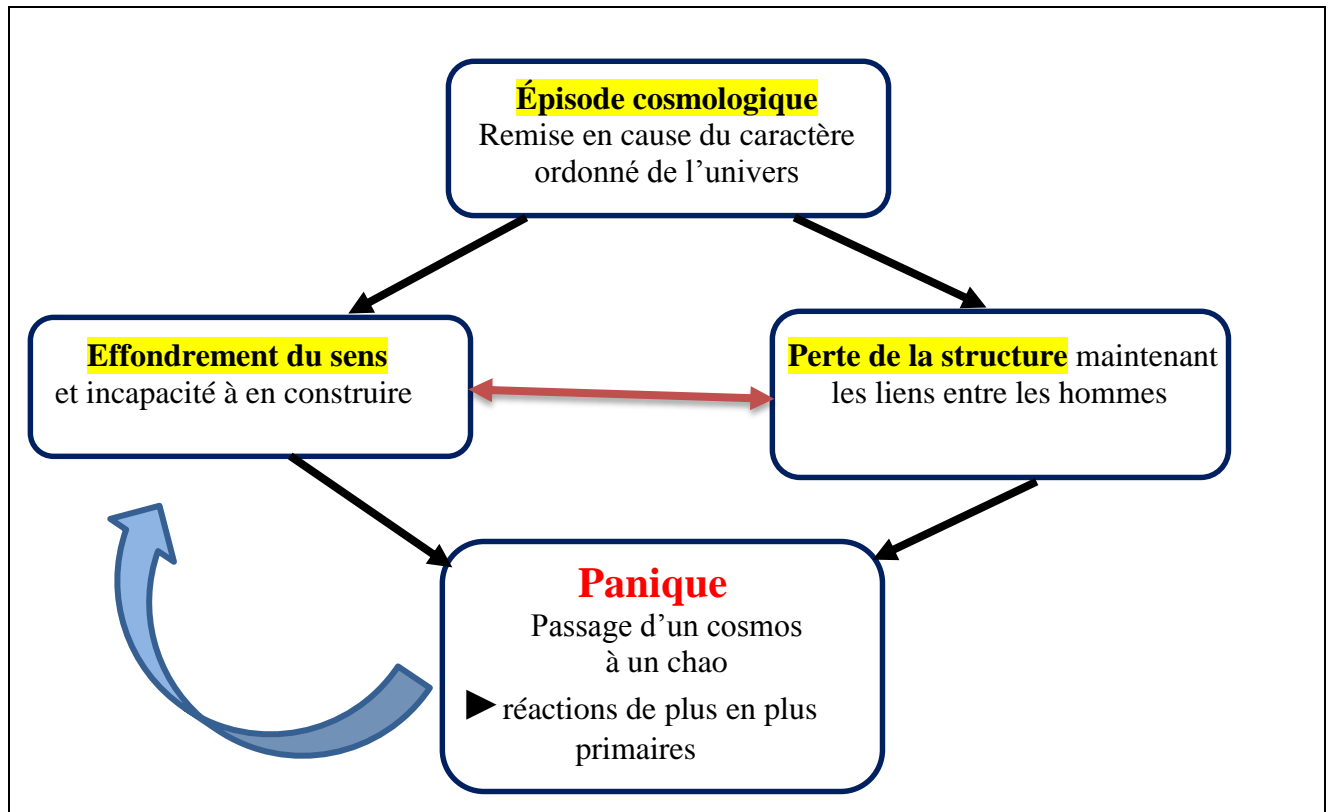


Figure 7 : L'effondrement du sens dans l'organisation

Source : inspirée et adaptée de Karl E. Weick (1993)

5.7.3. Des opportunités pour construire du sens ?

Dans une perspective volontariste, les événements déstabilisants sont autant de chances, d'opportunités de proposer et d'obtenir du sens face aux confrontations imprévisibles. La menace potentielle que représente cette rencontre peut alors utilement devenir, se transformer en une occasion favorable pour l'individu et l'organisation d'intégrer une nouvelle variable environnementale (afin d'élargir et d'enrichir son propre champ relationnel, sa capacité d'adaptation et d'apprentissage).

Intrinsèquement, l'individu qui s'expose à une émotion violente, brusque et/ou inattendue, peut rapidement se retrouver en difficulté s'il ne fait pas appel à ses qualités cognitives qui lui apporteront une grille de lecture « positive » du choc en termes de lien et de sens avec son propre environnement.

Parmi la diversité des situations stressantes, angoissantes qui peuvent générer une importante perte de sens et déséquilibrer fortement l'individu, nous pouvons citer, à titre d'exemples, transformations et bouleversements organisationnels suivants : une réorganisation, une fusion, une délocalisation, un changement de méthode de travail, une défaillance stratégique, une détresse financière, des licenciements collectifs, de nouveaux actionnaires majoritaires....

5.8. Résilience et intelligence sociale : mettre en œuvre ses ressorts sociaux

En période de crise, de forte instabilité économique, l'entreprise est un lieu qui concentre les craintes et les doutes, les peurs et les angoisses. Ces incertitudes majeures fragilisent davantage les individus qui, en tant que membres d'une même organisation, sont dépossédés d'une partie centrale d'eux-mêmes, la reconnaissance sociale conférée par le travail et les relations aux autres.

Lors d'un changement organisationnel dans un contexte de crise et de mutation sociale, le sujet cherche malgré tout à appréhender son univers et à faire émerger de nouvelles représentations, à remanier des positions et des relations. La disparition ou l'affaiblissement du système organisationnel entraîne donc d'importantes fragilités qui nécessitent une reprise

par les sujets de leurs constructions identitaires. La déficience du cadre social les confronte plus directement à la complexité du monde extérieur et à leur conflictualité interne.

Savoir faire face avec les autres à ces difficultés et à leurs conséquences sociales, nécessite une réelle réflexion sur les interprétations que nous nous faisons du rapport avec les autres acteurs. Dans le parcours de résilience, c'est l'enjeu essentiel de la possibilité du lien qui est en cause. Pour tout un chacun confronté à des épreuves, c'est l'urgence de solutions constructives en forme de compromis encourageants et acceptables qui fait sens. C'est pourquoi s'assurer d'une bonne capacité à gérer le « vivre ensemble » est la clé de la rencontre avec les autres pour avancer.

L'intelligence sociale se révèle être un apprentissage individuel et collectif sur le terrain. La coopération et la co-production par tous les acteurs de projets entrepreneuriaux porteurs de sens (perspectives stratégiques nouvelles) déclenchent des changements organisationnels profonds. La reconnaissance par tous les acteurs d'un intérêt supérieur commun qui fait office non seulement d'instances médiatrices sur les finalités de la co-production, ses objectifs, son organisation, ses actions collectives, les profits mais également de forces régulatrices du futur lien social engendré par l'existence de ce dispositif de négociation.

5.8.1. La psychologie cognitive : à la recherche d'un nouveau projet de vie

La résilience se caractérise par un type d'activité mentale qui met en place, dans l'esprit des acteurs, un but à atteindre et une stratégie pour réaliser l'objectif choisi. Ces deux dimensions impliquent plusieurs éléments connectés qui constitueront un premier dispositif psychologique de prise de conscience de la nécessité d'actions et d'engagements pour améliorer son sort. Ce sont premièrement un sentiment d'estime de soi et de confiance en soi; en second lieu, la croyance en son efficacité personnelle et en sa capacité personnelle à faire face au changement et à savoir s'adapter ; troisièmement, un répertoire de solutions aux problèmes dans les relations sociales.

Le résultat des recherches indique que les facteurs de protection susceptibles d'alimenter un tel ensemble cognitif comportent deux éléments essentiels : des relations affectives sécurisantes et stables ; et des expériences de succès et de réussites. Ni les unes ni les autres

n'ont nécessairement besoin d'être générales : une bonne relation proche fait davantage pour atténuer les effets d'autres mauvaises relations, et des récompenses et réussites durables dans un domaine peuvent avoir un effet prolongé pour atténuer les problèmes dans d'autres domaines de la vie.

Cependant il est crucial que l'individu détermine ses zones de succès comme centrales dans ses intérêts et ses investissements. Un autre facteur protecteur se dégage de la littérature – la distance émotionnelle par rapport à une situation radicalement mauvaise à laquelle on ne peut pas échapper. Ainsi des enfants élevés par des parents gravement malades mentaux peuvent s'en sortir positivement en se désinvestissant émotionnellement de leur propre foyer pour développer des liens ailleurs. D'un autre côté, d'autres se révèlent résilients en prenant des responsabilités dans la gestion de la situation stressante et en le faisant avec succès.

Finalement, le développement de la résilience ne repose pas sur l'évitement du stress mais plutôt sur son affrontement. Cette prise en compte individuelle du stress permet à la confiance en soi et à la compétence sociale d'augmenter grâce aux efforts déployés pour maintenir une forme de maîtrise des tensions environnementales.

6. Résilience intra ou interindividuelle ?

Décrire, évaluer, gérer la résilience requiert un important effort de compréhension et de formalisation. Le contexte théorique discuté dans cette première partie montre la complexité des phénomènes sous-jacents au concept de résilience. La finalité de toute la démonstration de ce chapitre est de décrire un cadre conceptuel avant tout psychologique permettant d'aborder la résilience individuelle.

La résilience peut être intra ou interindividuelle. Lorsqu'elle est intra-individuelle, les auteurs font référence à la résilience propre à l'individu. La résilience interindividuelle, elle, fait référence à la résilience familiale ou communautaire. Même si ces deux formes de résilience sont distinctes, il n'en demeure pas moins qu'elles sont interdépendantes et complémentaires (Anaut, 2003,2005 ; Hawley, 2000). Malgré le manque de consensus entre les auteurs sur la définition de la résilience, certains points sont communs tels les facteurs déclenchant, les

caractéristiques essentielles et les résultats des processus de résilience intra et interindividuelle.

L'élément de base pour qu'il y ait résilience est la présence d'un événement de vie perçu, par l'individu ou la famille, comme un défi nécessitant une mobilisation d'énergie (Anaut, 2003,2005 ; McCubbin, McCubbin, Thompson, Han & Allen, 1997). Actuellement, les auteurs font mention de plusieurs caractéristiques essentielles à la résilience intra et interindividuelle. En ce qui concerne la première, les caractéristiques sont :

- *la souplesse* dans le choix des stratégies de réponse (Anaut, 2003) ;
- *le sentiment d'un contrôle interne* qui amène l'individu à croire qu'il a du contrôle sur une situation (Joubert & Raeburn, 1998) ;
- *l'ouverture vers le futur* qui permet à l'individu de demeurer déterminé et de s'engager dans le processus de résilience car il a un espoir positif et réaliste quant à ce que lui réserve l'avenir ;
- *les attitudes prosociales* qui font référence à l'importance, pour l'individu, d'avoir des attitudes prosociales et des aptitudes relationnelles, lui permettant d'établir des contacts avec les autres. D'ailleurs Cyrulnik (2003) met en évidence l'importance des tuteurs de résilience pour arriver à développer sa propre résilience ;
- *la capacité de donner un sens à une expérience*. Certains auteurs rapportent même que le degré de résilience des individus varie en fonction du sens qu'ils accordent aux événements de la vie (Joubert, 2003).

En ce qui concerne la résilience interindividuelle, elle comporte les caractéristiques énumérées ci-dessus plus celles qui suivent :

- *les attitudes prosociales* qui, dans ce contexte, font référence à la clarté de la communication au sein du groupe. De plus, la présence d'attitudes prosociales permet au groupe de résoudre les problèmes de façon collaborative (Mc Cubbin, & al., 1997 ; Walsh, 1998). Par ailleurs, tout comme dans la résilience individuelle, les attitudes prosociales permettent également au groupe d'avoir recours à des ressources et à du soutien social venant de l'extérieur ;
- *les interrelations entre les membres de la famille ou de la communauté* caractérisées par le maintien de frontières souples et perméables ainsi qu'un leadership partagé, permettent le

développement de la résilience interindividuelle (Walsh, 1998). De plus, selon certains auteurs, la cohésion entre les membres du groupe est essentielle pour qu'il y ait résilience interindividuelle.

Pour la majorité des auteurs qui décrivent et analysent l'émergence du processus de résilience interindividuel comme Hawley (2000), Joubert & Raeburn (1998), Poilpot, (2003), pour qu'il y ait résilience, il doit y avoir présence d'un processus normal de développement malgré les conditions difficiles. Pour ces chercheurs, la notion de rebondissement face à l'adversité est une des conséquences caractéristiques de la résilience. Ainsi, l'apparition de la résilience est la conséquence positive d'un ajustement face à la situation de vie.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la résilience peut entraîner une augmentation du sens de cohérence chez l'individu ou la famille (Greef & Van der Mewer, 2004). Il est alors possible de constater que la résilience, tant intra qu'interindividuelle, permet un ajustement à la situation mais aussi un rebondissement qui se perçoit à travers la croissance et l'apprentissage positif, comme un véritable levier d'émancipation, de changement et de transformation individuelle.

6.1. Pourquoi étudier la résilience individuelle d'un point de vue organisationnel ?

Le fait que la résilience soit le résultat d'un processus suppose d'étudier également les caractéristiques environnementales favorables à son émergence. Quel est le contexte organisationnel qui favorisera l'adaptation individuelle face à un contexte d'adversité ? Comme le rappelle Seligman et Csikszentmihyi (2000), la psychologie positive d'un individu doit être étudiée dans son encastrément institutionnel. De par l'historique psychologique du concept de résilience, les travaux portent principalement sur les facteurs individuels.

Le fait de rapporter le phénomène à l'individu augmente le risque de minimiser la marge de manœuvre offerte par l'environnementale. De plus, la position individualisée de cette vision tend à présenter la résilience comme un phénomène d'exception lié à des hommes d'exception (par exemple, le concept d'ego-resiliency). Au contraire, un rééquilibrage théorique en faveur du contexte organisationnel permet d'en chercher les leviers de gestion.

Comprendre ce qui favorise la résilience devient urgent dans un contexte mondial d'hypercompétition, de complexité, de crises et de changements constants. Dans ce type d'environnement chaque individu est limité dans ses capacités à anticiper et à s'adapter à la demande et aux événements organisationnels (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Or, la capacité adaptative de l'organisation passe principalement par la capacité adaptative de ses collaborateurs.

Favoriser la résilience est fondamental pour permettre aux individus de faire face au contexte actuel des organisations. Dans le cadre d'une approche équilibrée, Stuclicke et Vogus, (2003) définissent la résilience comme un résultat adaptatif positif issu de l'activation de ressources latentes (organisationnelles et individuelles) face une situation extrême et ou exténuante. L'objectif de la présente recherche est d'appréhender le mécanisme complexe et dynamique favorisant l'activation de ces ressources en centrant notre approche sur les ressources latentes individuelles dans l'organisation en souffrance.

6.2. Une résilience organisationnelle sans résilience individuelle ?

Horne et Orr (1998) estiment que : « *la résilience est une qualité fondamentale des individus, des groupes, des organisations et des systèmes à répondre efficacement à des changements d'une ampleur dépassant les niveaux habituels sans pour autant s'engager dans une longue période de comportement traumatique.* » Parmi les facteurs de résilience organisationnelle avancés par Riolli & Savicki (2003), trois ont trait à la circulation d'information et de connaissances : la nature des connexions, la qualité de la communication et les modes de coordination. Ces trois facteurs contribuent à ce que les liens, qui unissent les différentes parties de l'organisation, résistent au traumatisme généré par un changement de grande intensité. Cette notion de lien solide ne doit pas être confondue avec l'idée selon laquelle l'organisation serait rigide. Certains travaux montrent d'ailleurs le subtil équilibre entre rigidité, gage de cohérence, et flexibilité, liés aux contraintes d'adaptation aux évolutions de l'environnement (Välikangas, 2007).

6.3. L'organisant de la résilience individuelle

La question de l'organisant est centrale pour comprendre le processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979). Cette notion d'activation des ressources latentes désigne une organisation en action appréhendée telle qu'elle est vécue par les acteurs. Une focalisation sur l'organisant permet d'aborder l'organisation comme un processus dynamique (Heath et Sitkin, 2001). Ce type d'étude conduit le chercheur à observer comment les structures et les actions s'interpénètrent pour amener l'organisation à des résultats tels que l'innovation, la créativité, l'apprentissage et l'adaptation (par exemple, Tushman et Romanelli, 1985 ; Weick et Roberts, 1993 ; Huy, 2002 ; Orlikowski, 2002).

Pour pouvoir comprendre ce qui favorise la résilience individuelle, il est essentiel de comprendre l'organisation telle qu'elle se fait. Il est courant que ces recherches se focalisent sur le travail normal et continu de l'organisation. Un travail sur la résilience permet de réorienter ce type d'étude sur des réponses nécessitant une forte capacité collective de gestion des émotions face à un contexte d'adversité.

La recherche en stratégie et les théoriciens de l'organisation expliquent que l'organisation engendre des capacités à agir de manière compétente dans une situation ou un domaine particulier (Eisenhardt et Martin, 2000, Zollo et Winter, 2002). Souvent la recherche examine le rôle facilitant des routines et de la connaissance dans l'effectivité d'une organisation. De plus, elle se focalise sur la règle plutôt que sur l'exception, limitant la compréhension des propriétés organisationnelles d'improvisation. L'objectif de cette recherche est de comprendre le processus conduisant l'organisation à élaborer une réponse adaptée à l'adversité.

6.4. Les ressources latentes de l'organisant

Pour définir les ressources latentes de ce processus, nous aborderons trois domaines théoriques : la structuration, l'émotion et le leadership. Il est important de pouvoir circonscrire ce que pourraient être les ressources latentes à la résilience car comme le stipule la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991), l'entreprise possède un avantage compétitif lorsqu'elle possède des ressources peu imitables ou substituables.

Cette recherche s'appuie sur ce point sur la théorie de la structuration (Giddens, 1979). Dans cette perspective nous considérons que la propriété structurelle d'une organisation est matérialisée par les conditions et les résultats d'actions produites par ses agents. Il n'est donc pas possible de séparer structure et action, les deux étant interreliées. Par ailleurs, la structure permet de développer des compétences et des échanges mais en même temps entraîne des limites dans l'action humaine. Tout résultat organisationnel est donc à la fois rendu possible mais aussi limité par la structure. Nous postulons que la résilience en tant que résultat ne fait pas exception à la règle.

Une étude sur la résilience nécessite une reconnaissance forte du rôle joué par l'émotion dans les organisations. Jusqu'à récemment, les émotions ont été peu étudiées dans la littérature organisationnelle (Fineman, 1993, Rafaeli et Worline, 2001). En fait, Webber (1946) et avant lui Taylor (1911) ont depuis longtemps mis à jour le désir de contrôle qu'ont les organisations sur les émotions (Mumby et Putman, 1992). Celles-ci sont pourtant une ressource vitale au processus de résilience car elles sont une force indispensable dans l'activation d'un processus collectif organisé (Ashkanasy, Hertel, et Zerbe, 2000). Par exemple, Huy (1999, 2002) insiste sur le rôle joué par la capacité émotionnelle dans l'efficacité d'une organisation.

7. La résilience individuelle comme stratégie d'ajustement face au stress

Les possibilités d'adaptation sociale des sujets confrontés à des situations délicates et fortement stressantes, dépendent tout autant de leur façon de concevoir leurs relations à autrui et de la place qu'ils se sont assignés dans le monde, que de leurs compétences sociales objectives. Il faut à la fois, d'une part, leur redonner le sentiment qu'ils possèdent les capacités et les aptitudes professionnelles pour faire face aux exigences (aux pressions) de leurs activités et responsabilités au travail (côté habiletés cognitives et sociales), qu'ils peuvent acquérir ce nouveau pouvoir opérationnel, et d'autre part, les libérer de l'emprise de certaines croyances oppressantes et de certaines règles qui empoisonnent leurs relations à eux-mêmes et aux autres (côté psychologique).

C'est pourquoi les approches comportementales et les interventions cognitives assez différentes dans leur esprit, sont complémentaires en ce sens qu'elles abordent à la fois les versants psychologiques et comportementaux de l'adaptation individuelle et sociale des

sujets. L'enthousiasme et les compétences réelles de l'individu face aux sollicitations nombreuses de l'environnement se révèlent être des leviers cognitifs d'adaptation et d'apprentissage décisifs dans la gestion, la maîtrise et l'intégration de nouvelles connaissances de l'individu sur lui-même, sur son environnement, sur ses relations avec autrui.

7.1. La résilience comme processus dynamique dans l'organisation

La plupart des études concernant la résilience ont tendance à dépasser le stade de la prise en compte de la résilience en tant que « trait de personnalité », pour rejoindre des approches en termes de « processus résilient », c'est-à-dire en s'intéressant à la dynamique de la résilience et à son fonctionnement dans ses aspects multifactoriels.

Dans la littérature scientifique, l'abord de la résilience en tant que processus dynamique (adaptatif, évolutif) se réfère le plus souvent à une approche liée aux paradigmes de la psychologie développementale (éventuellement à la « psychologie clinique développementale », selon la définition de Pedinielli, 2005) et en liaison avec les domaines de la psychologie de la santé. Ces passerelles avec les courants de la psychologie permettent de saisir l'importance de l'inscription des événements vécus par le sujet au cours de sa construction, comprenant les dimensions d'ordre physique, affectif, cognitif et social.

Dans la perspective développementale, le processus résilient ne serait jamais acquis définitivement, mais serait modulable en fonction de l'évolution du sujet au cours de son développement psychosocial. Il pourra varier tout au long de la vie de l'individu, si nous nous rapportons à l'approche actuelle du développement qui considère l'évolution du sujet tout au long de son cycle de vie (*life span*). Ainsi, la résilience pourrait se développer à différents stades de la vie du sujet et serait soumise à la temporalité et aux fluctuations de l'existence.

Au regard de cette orientation des analyses et de l'observation approfondie des forces (en mouvement) qui concourent à l'accomplissement de ce processus de résilience, l'approche de la résilience lui confère une spécificité dynamique et évolutive (donc non figée), inscrite dans le déroulement temporel du processus.

Dans l'état actuel des recherches, la résilience apparaît non pas comme un processus stable et acquis de manière permanente, mais qui se construit et peut-être variable suivant les circonstances de la vie et les contextes environnementaux sociaux, culturels et organisationnels.

Ce dernier point sur les influences socioculturelles est important à souligner. En effet, la dimension du contexte culturel et/ou organisationnel du sujet inscrit dans un parcours résilient, joue un rôle prépondérant pour comprendre certaines différences interindividuelles entre les stades d'évolution de la résilience. Les écarts ainsi constatés peuvent, entre autre, être expliqués par la variabilité des mécanismes psychiques et comportementaux imbriqués plus ou moins fortement et qualitativement dans un milieu culturel ou organisationnel favorable au développement et au soutien du processus de résilience.

7.2. Le concept de *coping*

L'étude, au cours de ces dernières années, des stratégies cognitives et comportementales que l'individu interpose entre lui et un événement perçu comme menaçant et particulièrement stressant ont été définies sous le terme de « *coping* » (« stratégies d'ajustement »). Lazarus et Folkman (1984) ont proposé le concept de « *coping* » (de l'anglais qui signifie à la fois « faire face, s'en sortir, résoudre ») pour évoquer « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à gérer et maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu.* » De très nombreuses définitions du « *coping* » sont recensées dans la littérature. Pour Coyne et al. (1981), il s'agit d'efforts cognitifs et comportementaux pour gérer les conflits et les demandes environnementales et internes qui affectent un individu et dépassent ses ressources pour faire face aux sollicitations stressantes de l'environnement.

Selon Lazarus et Folkman (1984), les stratégies d'ajustement ont deux fonctions principales :

- 1- maîtriser ou modifier le problème qui entraîne du stress dans l'environnement – nous parlerons de stratégie centrée sur la situation, ou
- 2- réguler la réponse émotionnelle du problème – nous parlerons dans ce cas de stratégie d'ajustement centrée sur l'émotion.

Dans le dictionnaire de la psychologie de Bloch et al. (1991) le *coping* est défini comme « *le processus actif par lequel l'individu, par l'auto-appréciation de ses propres activités, de ses motivations, fait face à une situation stressante et réussit à la maîtriser.* » Certains auteurs francophones, pour définir ces processus de mise en place par les individus, préfèrent employer les termes de « *comportements d'ajustement* » ou encore de « *stratégies d'ajustement.* »

Pour Dewe (1987) le concept de « *coping* » représente des tentatives actives ou passives qui permettent de répondre à une situation de menace avec pour objectif de déplacer ou de réduire l'inconfort émotionnel. Greenglass, (1993) considère que certaines stratégies d'ajustement visent à constituer ou stimuler un soutien social.

Les recherches sur les stratégies d'ajustement ou de *coping* concernent donc l'étude des actions concrètes mises en place par les individus pour s'adapter ou s'ajuster à des événements perturbateurs qu'ils rencontrent. Les recherches sur le coping ont également pour objectif de déterminer comment les individus peuvent réduire l'impact psychologique de situations stressantes et angoissantes, de manière à préserver leur bien-être émotionnel.

Le *coping* précède le concept de résilience et a été largement développé, entre autre, par Lazarus et Folkman (1984). Tout comme le *coping*, la résilience fait référence à un processus d'adaptation à une situation de risque pour l'individu ou la famille. Toutefois, la notion de croissance et de rebondissement distingue la résilience du *coping*. (Anaut, 2003). De plus, la notion de *coping* fait davantage référence à une résistance, à une réponse immédiate, alors que la résilience, au contraire, implique un effet durable qui fait avancer le projet de vie (Tomkiewicz, 2003).

La définition du terme de résilience indique ainsi une différence notable avec la notion de *coping* et surtout de sa traduction française l'ajustement puisque la résilience suppose deux mouvements. Le premier consiste dans les modalités de résistance au stress ou au traumatisme et donc la capacité à faire face (*coping*), alors que le deuxième mouvement concerne davantage la capacité à continuer, à se développer et à augmenter ses compétences dans une situation adverse.

Pour Manciaux (1999), les comportements de *coping* concernent les réponses à une situation donnée, donc indiquent comment le sujet ou le groupe va faire face à un moment donné ; alors que la résilience est « *pour partie innée et pour partie acquise par un précieux travail d'adaptation* » se construit et s'inscrit dans la durée et la continuité (processus dynamique). Ainsi, le *coping* s'apparente plus à la première phase de la résilience, qui est centrée surtout sur des mécanismes adaptatifs, alors que le processus de résilience s'effectue au terme de la seconde phase qui implique l'intégration du traumatisme et la réparation. Or, c'est justement cette seconde phase qui permettra la reconstruction et l'installation d'un processus de résilience structuré et installé dans la durée.

8. Éléments pour un modèle écologique de résilience individuelle

Jourdan-Ionescu (2001) présente un modèle d'intervention écosystémique sur la résilience, qui implique un partenariat pour des individus en situation de précarité sociale et d'adversité morale. Elle fait ressortir l'importance des processus d'ajustement entre les personnes qui occupent divers rôles dans les systèmes notamment, dans le milieu professionnel et personnel, dans les dynamiques de soutien et d'accompagnement des individus en souffrance. De leur côté, Ehrensaft et Tousignant (2001) explicitent la nature systémique de la résilience à l'aide de l'écologie humaine et sociale. Ils commentent la portée des études sur la résilience des enfants en contexte de pauvreté, qui mettent en relief les caractéristiques des différents niveaux écologiques comme autant de forces des environnements proches, comme la famille et l'école, et lointains, comme la présence d'une culture d'entraide et de soutien.

D'un autre côté, Friedman (1991) a déjà décrit, sur le versant négatif du stress et de l'épuisement professionnel. Plus récemment, il a introduit un modèle de l'accomplissement professionnel en trois composantes, susceptible de prévenir l'épuisement professionnel. Son modèle est centré sur les habiletés techniques, relatives à l'application de méthodes, procédures et techniques des pratiques professionnelles ; les habiletés relationnelles, relatives à la sensibilité portée aux besoins et motivations des autres acteurs du milieu professionnel; et les habiletés conceptuelles, c'est-à-dire celles qui dénotent la compréhension globale des contributions de chaque acteur à l'organisation et à ses finalités (Friedman et Kass, 2002). Pour Anderson (1994), la résilience organisationnelle englobe et dépasse l'efficacité

organisationnelle, elle-même construite sur la compétence des acteurs dans le respect de la diversité des rôles qu'assigne une structure comme l'entreprise. À l'aide de la théorie écologique, Schooler (1999) montre aussi l'impact du milieu de travail sur le développement de compétences intellectuelles des travailleurs adultes.

Ainsi, en examinant le concept de résilience non plus comme une caractéristique personnelle mais plutôt comme une caractéristique de l'interaction d'un individu et des environnements de son écosystème professionnel, nous pouvons alors identifier les conditions qui façonnent pour les acteurs les meilleures pratiques, pour eux-mêmes comme pour leurs collègues.

Plusieurs programmes ont en effet utilisé de manière prescriptive le modèle écologique pour planifier le développement de communautés, dont ceux de Cochran (1988), Shera (1988), Brunson et Bouchard (2003). À partir de ces exemples, on peut faire l'hypothèse que des processus d'interaction présents au sein d'une organisation résiliente produiraient un certain nombre de conséquences positives sur le milieu. Se dégagent plus particulièrement de ces études et conclusions sur la résilience organisationnelle **l'importance de la participation des acteurs, celui de l'intégration sociale et celui du développement des compétences.**

Conclusion chapitre 2

Individus meurtris, salariés fragilisés, perte des identités individuelles, crise des valeurs, mal-être, absence de sens, violences sociales et agressions organisationnelles, situations anxiogènes, de quels ressorts ont-ils besoin pour rebondir ?

Cette question a une portée très large et la réponse attendue n'est pas d'emblée évidente. Tout au long de ce chapitre 2, comme depuis le début de cette première partie, nous nous posons ces interrogations fondamentales, à savoir :

- Sur quel système devons-nous agir pour avoir un impact positif sur le vécu d'un individu qui souffre ?
- Quel dispositif cognitif, comportemental, relationnel, émotionnel nous permettrait d'élaborer une structure sociale pertinente identifiée comme tutrice de résilience ?

Comme nous venons de le présenter dans ce chapitre 2, le stress au travail affecte les salariés en provoquant chez eux des états de tensions et d'astreintes mentales qui perturbent le « bon » fonctionnement de l'organisation. En effet, l'impact du stress sur l'organisation se fait ressentir par les taux d'absentéisme et de rotation des salariés qui s'accroissent, par une diminution de l'engagement au travail et par ricochet une réduction des performances.

Ces perturbations organisationnelles sont les traits saillants de contextes oppressants qui mettent sous tension extrême les salariés.

Le premier objectif de ce chapitre était, à travers une étude et une analyse des différents états de la littérature consacrés au concept de la résilience individuelle, de présenter son contenu et les essais de théorie générale qui lui sont associés. Ce chapitre a permis de comprendre qu'il s'agit d'un objet de gestion crucial pour les entreprises confrontées à des situations de désarroi organisationnel et de perte de confiance de la part de ses employés. En effet, nous avons relevé que les attitudes et comportements au travail constituaient des résultats de leur mal-être professionnel.

De même, il est apparu que le processus de résilience individuelle avait des impacts à la fois sur la performance au travail à court, moyen et long terme mais aussi sur la cohésion du groupe et l'évolution de la culture organisationnelle.

Il nous semble également pertinent, au niveau managérial et organisationnel, de s'intéresser au processus de résilience individuelle des salariés sous fortes tensions émotionnelles car le contexte actuel soumet les entreprises à des pilotages stratégiques douloureux pour les salariés.

Le second objectif de ce chapitre était de comprendre que la résilience individuelle intégrait une préoccupation managériale délicate en raison de la complexité du processus à favoriser et de la multiplicité de ses dimensions (cognitives, comportementales, organisationnelles...).

Nous verrons dans le chapitre suivant que l'analyse des récentes turbulences et évolutions de l'environnement sont une source importante d'apparition de crises organisationnelles qui remettent en cause non seulement les traditionnels modèles de développement maîtrisés par les entreprises mais également les pratiques routinières des organisations.

CHAPITRE 3

L'INSTABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT : UNE DYNAMIQUE DE CRISES

« Pour surmonter les épreuves économiques les condamnant «a priori», les individus, les organisations et les nations n'ont d'autre choix que de déployer une capacité à rebondir, c'est-à-dire mobiliser une énergie résiliente. Il leur faudra, entre autre, cesser de s'illusionner en bulles spéculatives ou en rentes immobilières. »

Alain Richemond

La résilience économique, 2003

Introduction

Face à l'évolution de l'environnement économique, les discours et les modèles sur la stratégie d'entreprise ont été largement repensés depuis la fin des années quatre-vingt (Saïas et Greffeuille, 1992). En particulier, l'approche industrielle se voit désormais complétée par une conception de la stratégie nettement plus orientée vers l'entreprise, son comportement face aux intempéries environnementales, ses capacités d'adaptation et ses compétences stratégiques à organiser le changement structurel. A une compréhension de l'avantage concurrentiel articulée autour de la définition de logiques industrielles sectorielles, les chercheurs et praticiens ont adjoint une explication davantage liée à des éléments internes et des processus organisationnels liés aux mutations, transformations et variations des environnements.

En effet, les décennies 1990-2000 et celles qui suivront semblent imposer une nouvelle accélération des défis que doivent surmonter les organisations au cours de leurs évolutions : celui des bouleversements de grande ampleur, des crises de toutes natures, de l'absorption et de la régulation des chocs.

Igor Ansoff, l'un des pères du "management stratégique", a d'ailleurs souligné la nécessité de repenser les concepts de base de la conduite des organisations, d'évoluer dans l'analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise, afin d'innover dans la démarche diagnostic et les préconisations stratégiques (Ansoff et Mc Donnel, 1990). La vie des grands systèmes est de plus en plus dépendante de leur environnement général (global), qui connaît des changements sans cesse plus complexes et plus radicaux. Nous en sommes aujourd'hui, nous disent ces auteurs, à la nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficiles à décrypter. Il devient alors nécessaire de

savoir affronter complexité et discontinuité tout à la fois comme lois générales et comme défis concentrés dans l'événement singulier (Ansoff et Mc Donnel, 1990, pp. 3-25, 467-485).

C'est ainsi qu'émergent des approches centrées sur les notions de ressources, de compétences, ou encore d'apprentissage organisationnel. Leur objectif général vise à comprendre avec précision les racines de futures constructions des avantages concurrentiels. De telles approches se révèlent plus adaptées aux nombreuses modifications environnementales. Elles permettent de comprendre et de modéliser le comportement concurrentiel des entreprises dans des environnements instables et défavorables, qui génèrent perpétuellement des situations de crise plus ou moins prononcées. C'est en fait la crise qui conduit l'organisation à changer et à repenser ses modes de fonctionnement.

Le chapitre 3 s'intéressera à définir la notion de crise, de turbulence, à relever les impacts de ces perturbations qui contribuent à fragiliser les organisations sans qu'elles y prêtent au préalable véritablement une attention particulière. L'idée maitresse de ce chapitre est de montrer qu'une situation de crise résulte le plus souvent de deux phénomènes cumulatifs combinés : un processus d'accumulation de fragilités et un processus d'ignorance managériale, lié à un déficit de compétence en termes de diagnostic et de préconisations sur ces déficiences organisationnelles. En effet, les crises ne doivent pas être exclusivement identifiées comme des événements d'exception imprévisibles dont le caractère improbable les rendrait difficilement compréhensibles, mais aussi comme des processus longs ancrés dans le fonctionnement quotidien des organisations.

Nous nous efforcerons donc tout au long de ce chapitre 3 d'évaluer les impacts des crises sur la conduite des affaires par les entreprises, à décrire les fragilités et vulnérabilités organisationnelles révélées par la puissance de ces situations d'exception et enfin à comprendre les enjeux de la gestion des risques sur le plan organisationnel (et stratégique) qui lui sont associés. Pour terminer, nous mettrons en évidence les impératifs d'adaptation, de souplesse et de changement que devra respecter l'entreprise pour absorber le choc et favoriser l'activation d'un processus de résilience individuelle dans un collectif de travail en souffrance.

1. Tensions systémiques : un environnement instable extrêmement menaçant

Souvent résumés à des événements majeurs d'origine externe comme les catastrophes naturelles, les accidents industriels, les crises sont perçues avant tout comme des situations d'exception. Nous pensons notamment au terrible séisme de Sendai et au tsunami qui ont frappé le Japon le 11 mars 2011, à la catastrophe nucléaire de Fukushima (coûts de la triple catastrophe évalués en pertes humaines à 6000 morts et en pertes financières à plus de 300 milliards de dollars) qui ont frappé le monde dix ans après les attentats des tours jumelles du World Trade Center à New-York (11/09/2001).

Dans un monde intégré, ces événements majeurs ont une résonance planétaire. De fait, leur impact sur l'ensemble des acteurs, grands et petits, de l'économie réelle et financière, engendre le sentiment d'une très forte exposition aux intempéries environnementales. La multiplication de conflits inextricables aux portes de l'Europe ne peut que renforcer un tel sentiment. Ces tragédies nous rappellent que les risques sont de nature différente et nous interpellent sur la vulnérabilité de nos sociétés face à ces menaces.

1.1. Crises et turbulences de l'environnement

Les entreprises, les administrations, aujourd'hui les États (crise financière européenne due avant tout aux subprimes et à l'inconséquence comportementale des grandes banques et à ses impacts directs sur les sociétés, comme en Italie, Espagne, Grèce, Portugal, Irlande...même situation aux Etats-Unis) sont menacés dans leur intégrité par la dureté des crises financières (soumission totale aux décisions de la Banque Centrale Européenne, aux exigences des créanciers internationaux privés détenteurs d'une grande partie de ces dettes souveraines). Les risques majeurs (naturels, sanitaires, technologiques, sociaux, nous pouvons rajouter financiers), l'imbrication des grands systèmes, les multiples déracinements que connaissent nos sociétés, l'emprise des médias (eux-mêmes d'ailleurs plongés dans des univers de haute instabilité), l'effacement voire l'effondrement des repères idéologiques, éthiques ou stratégiques...sont autant de facteurs de risque qui accentuent les vulnérabilités, révèlent de nombreuses fragilités et, par-là, élargissent le champ potentiel des crises. Et ce champ est en continuelle mutation.

Depuis le 1^{er} choc pétrolier (1971-1973), les auteurs en Sciences de Gestion se sont beaucoup attachés à produire des définitions de la crise. En dépit des contributions des sciences sociales, le concept demeure un concept plurivoque, dans lequel s'engage une multitude de définitions. Elles visent à décrire un processus de déstabilisation et de remise en cause brutale des modes de fonctionnement et de régulations des individus, des groupes, des organisations et des nations. Les crises sont donc des phénomènes polymorphes. Elles éveillent des relations complexes entre les composantes d'une organisation et son environnement.

L'analyse de la littérature révèle certaines caractéristiques générales, assimilant les crises dans les organisations à des situations de gestion :

- très improbables, mais présentant une menace sérieuse pour la survie de l'organisation ;
- à fort impact sur l'organisation et ses parties prenantes ;
- très ambiguës, dans la mesure où causes et effets sont flous ou inconnus ;
- très inattendues pour les membres de l'organisation ; le délai de réponse est en conséquences extrêmement court¹⁵.

Si ces caractéristiques sont assez bien décrites dans la littérature, certaines méritent quelques apports complémentaires.

D'une part, l'improbabilité des crises se révèle discutable. Le contexte sociétal et concurrentiel dans lequel s'inscrivent les stratégies d'entreprise porte à croire que les organisations doivent intégrer la dimension crise dans la programmation de leurs actions. Les crises sont devenues de véritables processus de régulation et de transformation des organisations et des sociétés modernes (Shrivastava, 1995). L'improbabilité appelle l'exception, alors que la crise devient pratiquement la norme dans un environnement instable et imprévisible. Les crises s'avèrent donc un paramètre incontournable dans la stratégie d'entreprise. Elles nous interrogent dans deux directions : la capacité des entreprises à soutenir un avantage concurrentiel durable d'une part, la nature et la source de cet avantage concurrentiel d'autre part.

¹⁵ Pour une revue de la littérature sur le concept de crise organisationnelle, voir : Pearson, C., Clair, J. "Reframing Crisis Management", article présenté à l'Academy of Management Conference, Vancouver, 1995.

Les organisations modernes doivent intégrer la notion de crise comme constante dans leur stratégie. Paradoxalement la crise peut être elle-même à l'origine de l'avantage concurrentiel s'il est assorti d'une capacité d'apprentissage importante de l'organisation. En effet, si aucune source d'avantage ne se révèle véritablement pérenne, l'important consiste à faire face au mieux aux bouleversements radicaux et aux menaces de rupture. Dans ces conditions, le seul avantage concurrentiel soutenable devient la capacité d'apprentissage, qui doit permettre à l'entreprise de capitaliser sur les crises, de quelque nature qu'elles soient (liées au marché, à la concurrence, à la technologie...). De ce point de vue, les crises ne constituent plus un risque de déstabilisation, mais deviennent une source d'enrichissement. Comprendre au mieux comment une entreprise est susceptible de s'enrichir des crises suppose de définir un cadre conceptuel qui conduise à mettre précisément en relation : organisation, stratégie et avantage concurrentiel.

1.2. Crises et gestion de crises : concept, histoire et caractéristiques

En matière de crises et de gestion de crises, nous pouvons nous poser un certain nombre de questions :

- Comment conduire l'organisation en crise ?
- Comment penser les nouveaux repères à établir ?
- Comment développer, dans un souci de prévention, un apprentissage des hommes, des équipes et des organisations ?

Par extension :

- Comment une organisation réagit-elle face à un *phénomène imprévu* lorsque celui-ci peut conduire à une baisse brutale de performance ?
- La gestion des risques, est-elle une contribution essentielle au développement stratégique de l'entreprise ?

La résilience, dont le principe réside dans l'aptitude à sortir plus fort d'un traumatisme, révèle la capacité intrinsèque de certaines organisations à retrouver un état d'équilibre, soit leur état initial, soit un nouvel équilibre pour fonctionner après une grave épreuve.

1.3. L'évolution de l'environnement : une génération de crises

Dans un monde fortement interdépendant, où une multitude d'écosystèmes sont encastrés pour constituer une toile globalisée, la croissance demeure fragile. De plus, l'économie est faite de cycles plus ou moins longs d'expansion et de récession, de périodes fastes et de déclin, de mouvements erratiques qui obligent l'ensemble des acteurs économiques, grands et petits, à envisager la prochaine crise pour continuellement renforcer leurs capacités de réactions, et anticiper les futurs périls. Immergées dans un tel contexte turbulent et tensionnel, les organisations qui s'épargneraient ces efforts de diagnostic permanent de décodage de l'environnement s'exposeraient à l'affaiblissement et à l'appauvrissement rapide de leurs avantages concurrentiels, principaux atouts de la différenciation stratégique. Face à la dangerosité des contextes, ces entreprises se retrouveraient alors dans des phases de maturité et/ou de déclin selon leurs capacités d'ajustement et de mobilité organisationnelle (d'innovation et d'ingénierie organisationnelle).

Aujourd'hui s'impose la nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficiles à décrypter. Il faut s'intéresser non seulement aux tendances mais encore aux événements singuliers susceptibles de réorienter ces grandes tendances. Il ne suffit plus d'avoir des plans d'urgence permettant de relayer passagèrement les grands plans à long terme; il devient nécessaire de savoir affronter complexité et discontinuité tout à la fois comme lois générales et comme défis concentrés dans l'événement singulier (Ansoff et Mc Donnel, 1990, p. 3-25, p. 467-485).

Nous comprenons l'intérêt croissant des responsables à trouver des modes de réponses à ces défis managériaux perçus comme le point de départ d'une dynamique de déstabilisation et de vulnérabilité. Que faire ? Comment penser les nouveaux repères à établir ?

1.4. Instabilité, menaces de l'environnement et crises

La littérature sur les crises et turbulences distingue trois phases : prévention et préparation, gestion de crise, apprentissage post-crise. Nous avons regroupé les deux premières qui se focalisent sur la compréhension de la résilience de l'organisation alors que la troisième s'intéresse à la possibilité d'apprendre d'une crise pour accroître la résilience de l'organisation.

Une grande part de la littérature dans le domaine de la crise s'est focalisée sur la prévention et la gestion des crises pour éviter les catastrophes. Une crise se caractérise par une rupture des activités (Pauchant, 1988; Pauchant et Mitroff, 1992) capable de menacer la survie de l'organisation (Weick, 1988). Par conséquent, la crise est souvent considérée comme une situation destructrice pouvant générer d'importantes pertes (Billings, Millburn et Schaalman, 1980; Schneider et De Meyer, 1991). L'importance de l'enjeu explique aisément cette focalisation des recherches en management sur la prévention et la gestion de la crise afin d'éviter une catastrophe. Ainsi, le courant des organisations hautement fiables a montré comment les organisations à haut risque parviennent à éviter les crises par exemple grâce à l'entraînement, la simulation, la redondance (Roberts, 1990), une culture de conscience du risque et de vigilance collective (Weick, 1987; Grabowski et Roberts, 1999). Toutefois, la théorie des accidents normaux ou d'autres travaux en gestion des crises considèrent que les accidents sont inévitables dans les systèmes complexes (Perrow, 1984 ; Shrivastava, 1992).

Sans nier le fait que certaines crises constituent une réelle menace pour la survie de l'organisation (Nystrom et Starbuck, 1984), d'autres recherches ont montré que les crises constituaient des opportunités de changement (Meyer, 1982) car elles permettent de révéler des aspects peu visibles en période de stabilité (Morin, 1984) ou peuvent déclencher un processus d'apprentissage pour pallier des faiblesses organisationnelles (Roux-Dufort, 2004).

Ces travaux relatifs à de possibles conséquences positives de la crise demeurent toutefois peu nombreux comparés aux précédents. De plus, les recherches empiriques ont étudié l'effet des crises sur une courte période (Roux-Dufort et Métais, 1999 ; Roux-Dufort, 2004). Par ailleurs, ces travaux concernant des bénéfices d'une crise vont à l'encontre de nombreuses recherches

indiquant la difficulté à apprendre suite à une crise (Lagadec, 1996 ; Hart et al., 2000 ; Bourrier, 2002).

A travers l'éventail des définitions de crise relevées dans la littérature, nous pouvons identifier des caractéristiques constantes dans toute catastrophe ou événement majeur en considérant la figure 8 ci-dessous :

<i>Événement imprévu / soudain / exceptionnel</i> [Hale 2002]; [Pearson, Clair 1996]
<i>Déstabilisation / perturbation de l'organisation</i> [Lagadec 1991]
<i>Perte du cadre de référence</i> [Lagadec 1994] ; [Roux-Dufort 2000]
<i>Perte de la maîtrise</i> [Wybo 2004]
<i>Processus dynamique pouvant entraîner un effet domino</i> [Heath 1998]; Wybo 2002]
<i>Action dans l'urgence / pression du temps et des ressources</i> [Goldstein 2003] ; [Hermann 1963]
<i>Incertitude / désarroi / angoisse / stress</i> [Hamilton 1983]
<i>Aspect menaçant (priorités, personnes, environnement, biens) et inévitable</i> [Perrow 1984]
<i>Gestion de l'information difficile</i> [Scanlon 1982]
<i>Moment de créativité</i> [Tierney 2002]
<i>Aspect psychologique, médiatique, technique et politique</i> [Gilbert C. et al. 1990]
<i>Nécessaires pour apprendre, élément positif, régénérateur</i> [Wybo 2004] ; [Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridel 1992] ; [Thiéart, Forgues 1995] ; [Pauchant, Mitroff 1995] ; [Crozier, Friedberg 1977] ; [Shrivastava 1983] ; [Roux-Dufort, 1996, 2000] ; [Argyris, Schön 1996] ; [Morin 1994]
Figure 8 : Caractéristiques inhérentes à toute crise

De façon générale, nous considérons que la crise est une situation d'urgence, combinée à de puissants effets de déstabilisation que les acteurs doivent gérer sans avoir ni le temps ni les

moyens d'y faire face (Hermann, 1963 ; Shrivastava, 1992 ; Pearson et Clair, 1998 ; Nathan, 2000 ; Boin, 2005).

Notre recherche vise à étendre les connaissances relatives aux effets d'une crise ainsi que les ripostes organisationnelles mises en œuvre par le dirigeant et l'ensemble de ses équipes pour maintenir, au départ, un minimum d'activité afin d'assurer la survie, et par la suite s'engager dans de nouvelles perspectives entrepreneuriales.

1.5. Rupture et déséquilibre organisationnel

L'impact des crises est multiforme et opère des retournements à plusieurs niveaux. La nature de ces impacts a fait l'objet de différents développements dans la littérature : conséquences sur le comportement stratégique des organisations (Bowman et Kunreuther, 1988), sur le comportement organisationnel (Dutton, 1986) ou encore sur le plan les dimensions affectives et émotionnelles (Raphael, 1986). Mais surtout, le bouleversement du cadre de référence organisationnel est systématiquement mentionné comme variable discriminante pour définir une situation de crise. Il est en effet évoqué sous différentes formes et à différents niveaux : bouleversement de l'univers de référence (Lagadec, 1991), ébranlement existentiel de l'organisation, rupture des cadres opératoires typiques des dirigeants, épisode cosmologique conduisant à l'effondrement de la capacité des acteurs à donner un sens à l'événement et à reconstruire ce sens.

Autrement dit, un événement peut être qualifié de crise dès lors qu'il s'inscrit en dehors des routines de l'organisation et qu'il induit une remise en cause du *statu quo*, en ébranlant les repères et les logiques d'action qui fondent l'existence de l'entreprise et la légitimité de ses membres. D'autre part, l'imprévisibilité des crises est à nuancer. Plusieurs recherches ont montré que les crises avaient une genèse et une généalogie. Ces travaux reconnaissent que les crises ne sont pas des phénomènes accidentels, mais la manifestation ultime d'une longue période d'incubation. Les crises seraient le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnements organisationnels, dont les effets se font sentir bien avant la rupture. Ainsi, hormis quelques exceptions, les crises laissent toujours apparaître des traces et des signes précurseurs précédant leur phase aiguë.

De tels développements ont des conséquences importantes sur les orientations stratégiques des entreprises qui cherchent à être toujours plus compétitives et à se différencier. Mais comment poursuivre son développement, comment générer une croissance rentable dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage ? Pour sortir de « *l'océan rouge* » de la concurrence, l'entreprise doit effectuer un saut de valeur, véritable déplacement stratégique et créer un espace de marché entièrement nouveau vers un « *océan bleu* » (Chan Kim et Mauborgne, 2005). Cet essor vers un « *océan bleu* » amène de fait les entreprises à transformer profondément leurs modes de pensée et d'action. En effet, le renouveau stratégique exige un renouveau de la pensée managériale, une régénération de l'analyse stratégique pour réussir à créer un nouvel espace stratégique susceptible de constituer de nouvelles perspectives de croissance rentables. Malheureusement, les « océans bleus » sont essentiellement *terra incognita*. En effet, les impératifs de la lutte concurrentielle concourent à augmenter la fragilité des PME qui sont dans bien des cas démunies pour repenser leur modèle économique hérité de leur secteur d'activité. Gary Hamel, dans cette perspective de créer de nouveaux espaces stratégiques aux seins desquels l'affrontement concurrentiel est absent, a dit par ailleurs que la formule du succès consiste à contourner la concurrence au lieu de se positionner par rapport à elle (2000). De plus, si les crises deviennent plus fréquentes et sortent du domaine de l'exception dans la vie et la stratégie des organisations, la création d'océans bleus est une priorité grandissante.

2. La crise d'identité organisationnelle

Exprimée de manière latente, la crise peut se définir à la fois comme une déconstruction du sens et une atteinte au sentiment d'identité. La crise se manifeste alors dans l'organisation par un climat organisationnel tourmenté, une grande incompréhension entre les individus qui composent l'organisation et ses environnements. Cependant si elle a des effets perturbateurs, la crise revêt une fonction révélatrice. C'est une étape de la construction de l'identité organisationnelle, facteur d'apprentissage organisationnel. Le dépassement de la crise, par l'apprentissage organisationnel, se réalise par la résolution du paradoxe du changement de l'identité organisationnelle et la négociation intense de l'identité organisationnelle.

2.1. Définition et caractéristiques clés de l'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle, ensemble des perceptions des acteurs de l'identité de leur organisation, est une approche originale pour éclairer, décrire et tenter de comprendre certains aspects du comportement organisationnel. Les définitions de l'identité en Sciences de Gestion sont multiples et nous allons présenter ici une définition pragmatique permettant au manager de comprendre ce concept et de l'utiliser lors d'une transformation de son organisation.

Le mot « identité », emprunté au latin *identitas* n'apparaît qu'au XIV^{ème} siècle dans la langue française au sens de « qualité de ce qui est même », en dérivé de *idem* qui signifie « *la même chose* » (Baumgartner & al., 1996). Ainsi, l'identité au sens étymologique du terme, semble totalement antinomique avec le changement. Et pourtant, dans la réalité économique, dans l'actualité foisonnante des fusions-acquisitions entre grands groupes notamment où l'identité est forte (actif souvent valorisé comme hautement stratégique), ces mouvements réconcilient ces deux concepts (changement et identité). Le cas de l'alliance Renault-Nissan (Blanchot & Kalika, 2002), démontre que l'entreprise nipponne placée sous l'égide des Français, a bien vécue ce rapprochement, cette union stratégique.

L'identité organisationnelle est définie par Albert et Whetten (1985) comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation. C'est une construction subjective qui répond à la question : « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? »

L'identité organisationnelle produit donc du sens (Weick, 1995). L'identité organisationnelle varie autour de plusieurs dimensions (Whetten et Godfrey, 1998) est plus ou moins homogène, plus ou moins commune aux membres de l'organisation. Rarement monolithique, l'identité organisationnelle est plutôt plurielle et complexe, la complexité circonscrivant à la fois le noyau collectif de perceptions de l'identité.

L'identité organisationnelle est étroitement liée à l'identité individuelle et groupale. Erikson (1968) pose déjà clairement que la formation de l'identité relève de l'interaction complète entre le psychologique et le social. Il souligne aussi à plusieurs reprises les liens nécessaires

entre l'identité individuelle et l'identité de groupe. Plus récemment, Weick (1995) rappelle que l'homme ne peut produire du sens en général sans connaître le sens de ce qu'il est. De nombreux théoriciens de l'identité sociale (Mead, 1934 ; Goffman, 1963 ; Sarbin, 1954; Tajfel et Turner, 1985, entre autres) expliquent bien que l'identité, processus de socialisation, se construit largement dans l'interaction avec les autres. Ainsi l'appartenance au groupe, les relations intergroupes et les identifications qui en résultent interviennent forcément dans la construction de l'identité organisationnelle. Enfin plusieurs Ashforth et Mael (1989) ou Whetten et Godfrey (1998), mettent en évidence l'importance du mécanisme d'identification organisationnelle dans l'élaboration de l'identité organisationnelle. L'identification organisationnelle est un processus dans lequel un individu intègre les perceptions de son identité propre et ses perceptions de l'identité de l'organisation (Pratt, 1998).

L'identité organisationnelle ne se départit pas du contexte de l'organisation, interne et externe, en intégrant notamment l'image, la réputation (identité externe) et l'identité d'entreprise (autoreprésentation de l'entreprise stratégiquement planifiée). Le concept retient l'attention des gestionnaires parce que l'identité organisationnelle apparaît comme un solide schéma d'interprétation et d'action de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Elsbach et Kramer, 1996).

Le concept d'identité, fondamental pour considérer la nature humaine, observer le tempérament de l'individu, envisager les perspectives individuelles de s'approprier un nouvel enjeu entrepreneurial en temps de crise (enjeu de la reconstruction identitaire au sein de l'organisation), est un carrefour disciplinaire (Lévi-Strauss, 1977), dans lequel les sciences de gestion se sont engagées tardivement.

Une revue de la littérature en sciences de gestion nous a permis de recenser trois ensembles de travaux qui abordent la question de l'identité de l'organisation et en font leur objet d'étude principal :

1. les travaux issus de la définition de l'identité de l'organisation proposée par Larçon et Reitter (1979) qui l'étudient à des fins stratégiques ;
2. les travaux issus de la définition de l'identité organisationnelle proposée par Albert et Whetten (1985) qui privilégient un paradigme interprétatif, constructiviste ou post-moderne ;

3. enfin les travaux de Diamond (1993) qui s'inscrivent dans une approche psychanalytique.

Le premier groupe de travaux forme le courant de recherche majeur sur l'identité organisationnelle en vertu de plusieurs éléments : d'abord, il pose la question de l'identité de l'organisation en tant que telle, de manière centrale (Larçon et Reitter, 1979) ; il propose la conceptualisation la plus prolifique en s'appuyant sur les champs théoriques de l'identité individuelle et sociale. Les deux autres ensembles sont qualifiés de courants de recherches complémentaires, parce que d'une part leur développement est plus limité et que d'autre part ils recoupent par bien des aspects le premier courant.

2.2. Tentative de définition d'une crise d'identité organisationnelle

La crise d'identité résulte du profond changement l'organisation et de la remise en cause de son l'identité organisationnelle, remise en cause mal tolérée par les individus. Exprimée de manière latente, la crise peut se définir à la fois comme une déconstruction du sens et une atteinte au sentiment d'appartenance, une dévalorisation et un rejet des anciens vecteurs communs d'identité qui constituent la mémoire organisationnelle et le lien communautaire entre les personnes de la firme. Ces « vecteurs » ne présentent pas d'intérêt particulier dans les tâches quotidiennes d'un manager mais en période de changement, leur identification et leur compréhension deviennent des plus stratégiques.

Nous citerons 3 principaux « vecteurs d'identité » qui unissent les individus au sein de l'entreprise, à savoir, les noms (3.2.1), le passé symbolique (3.2.2) et le métier (3.2.3).

2.2.1. Les noms

Il s'agit des noms des personnes, des produits, d'une marque, d'un service, d'un département, d'une filiale, de l'entreprise. La notion même de nom est au centre du concept d'identité comme nous pouvons le voir avec les noms Michelin (Dumond, 2002), Leclerc, Afflelou. Les cas évoqués sont bien représentatifs d'un fort sentiment d'attachement à une forte identité

entrepreneuriale qui symbolise une histoire particulière, des succès, des échecs, une partie de sa propre existence. Le nom peut être changé, modifié à l'intérieur d'une organisation mais l'altération à l'identité est alors perceptible, ce qui peut entraîner des mécanismes de résistance beaucoup plus profond que ceux déjà naturellement à l'œuvre face à toute forme de changement.

2.2.2. Le passé symbolique

Il peut être individuel ou collectif. Ce peut être un ancien produit star de l'entreprise tombé depuis dans l'oubli, une personne ayant joué un rôle important à un moment de la vie de l'entreprise... Le risque face à tout objet du passé est de considérer que comme il est révolu, il n'existe plus. Mais il convient de se souvenir, comme le souligne Paul Ricœur (1991), que l'Identité est avant tout un récit qui conditionne la vision positive ou négative que nous pouvons porter sur la situation présente. Surtout en période de changement où chacun cherche des repères pour à la fois se rassurer mais aussi mesurer l'état du changement. En cela, tout élément du passé symbolique joue un rôle important dans la filiation et la génétique de l'organisation.

2.2.3. Le métier

Une entreprise change aujourd'hui facilement de métier, surtout avec les aléas du progrès technologique au rythme extrêmement rapide. Pour autant, le métier originel de l'entreprise reste à la fois le lieu du talent, de l'expression de l'expertise et surtout le cadre structurant de la vie quotidienne (Descolonges, 1996).

Ces vecteurs d'identité ne sont pas par nature opposés, réfractaires à toute forme de changement. Mais il est préconisé pour le manager de les identifier au préalable afin de ne pas se trouver en opposition face à ces vecteurs. La mise en place du changement s'en trouvera bien facilitée, quelle qu'en soit la nature et l'ampleur.

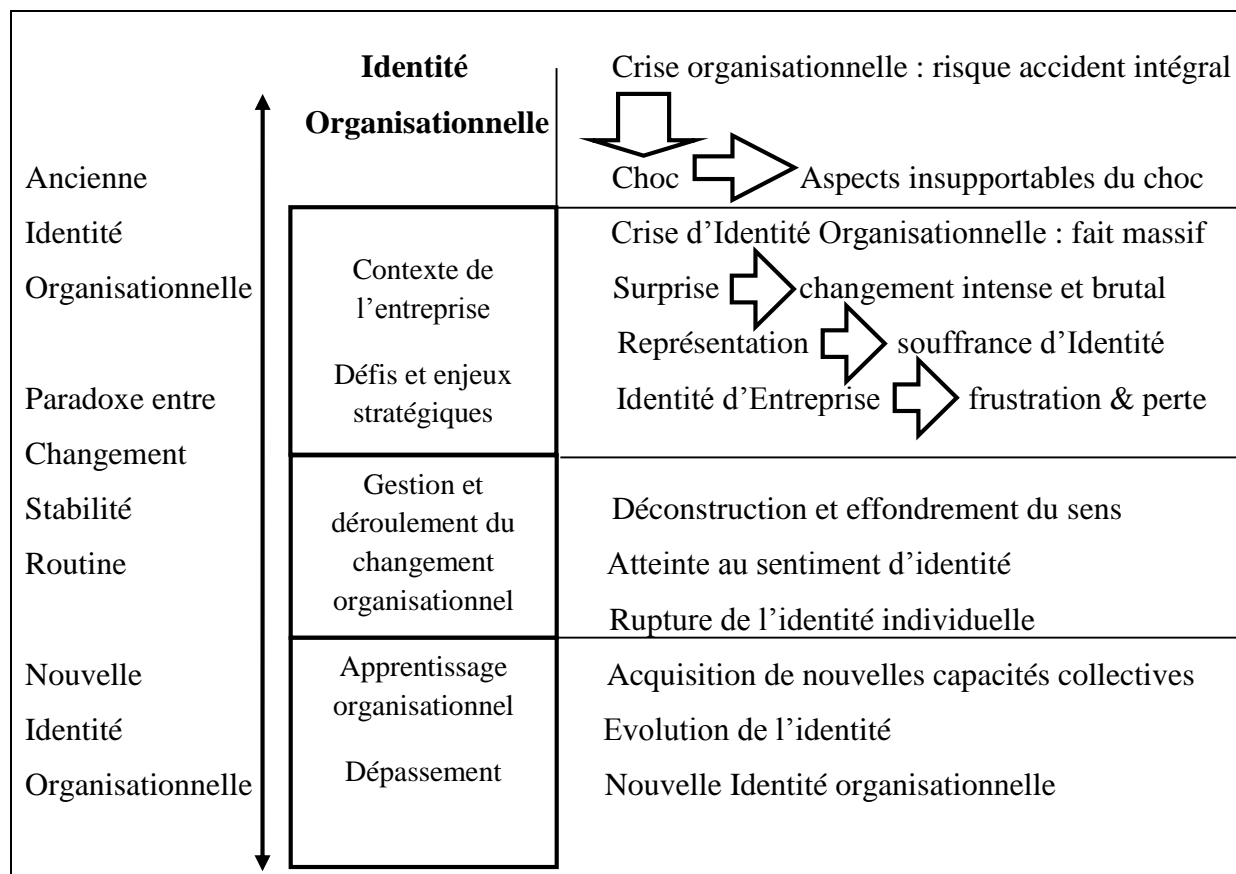


Figure 9 : La crise d'identité organisationnelle

Source : inspirée et adaptée de Koninckx et Teneau, 2010

La figure 8 résume les éléments essentiels de la crise d'identité organisationnelle. Dans la première colonne, nous retrouvons la crise organisationnelle déclenchée par une confrontation des nouvelles exigences environnementales externes qui déstabilisent fortement l'entreprise. L'organisation ne répond plus aux impératifs concurrentiels émis par l'environnement. Elle se retrouve donc rapidement face à un grave accident de trajectoire qui ne doit surtout pas se transformer en accident intégral sous peine de disparaître. La nécessité de conduire un changement intense peut provoquer une crise d'identité organisationnelle (résistance individuelle et collective au changement décidé par la Direction). Il est alors perçu comme un coup de force imposé par les managers. Par manque de temps et/ou d'accompagnement des équipes, ces managers ont négligé la nécessaire émergence prudentielle d'une nouvelle conscience collective qui conduit les individus à développer des capacités d'apprentissage et de riposte aux menaces environnementales. Pour Weick, Sutcliff et Obstfeld (1999), une organisation qui postule pour acquérir une posture offensive dans l'accession à de nouvelles

compétences organisationnelles, doit être capable de « *réviser ses propres routines* » à chaque fois qu'elle se trouve confrontée à des événements perturbateurs ou inattendus. Nous retrouvons alors les tensions entre l'ancienne identité organisationnelle et la nouvelle identité organisationnelle.

La figure 8, part d'un choc externe créé par l'événement inattendu, imprévu qui surprend l'entreprise. Dans cette configuration de crise, le choc provoque une perte importante de l'identité individuelle. L'individu ne peut se reconstruire que par son identité réelle qui le guidera et le soutiendra dans cette épreuve pour enfin rebondir socialement, retrouver du sens à ses actions et implications professionnelles. C'est en retrouvant cette identité qu'il pourra reconstruire son identité individuelle et par conséquent l'identité organisationnelle.

3. Mieux connaître les causes des crises : sens, lien et leadership

L'une des pistes de résolution de cette situation de crise consisterait à réactiver le dialogue entre les membres de la Direction Générale, en particulier sur les finalités de l'entreprise, puis à fixer des objectifs clairs à chacun. Cela aurait pour effet de relégitimer les décisions issues du Comité de Direction et de redonner du sens aux actions individuelles et collectives. Un véritable travail s'engagerait alors autour de la redéfinition des missions et du projet stratégique de l'organisation qui devrait ensuite être décliné en projets concrets et en outils de pilotage lisibles et utiles par les parties prenantes concernées.

De ces actions de rééquilibrage, nous retiendrons qu'une crise s'enracine dans trois types de déséquilibres, à savoir, la dérive du sens (3.1), l'effritement du lien social (3.2) et les difficultés de leadership (3.3).

3.1. La dérive du sens

Si ce qui fonde la direction même de l'action ne fait plus sens, c'est l'ensemble des décisions qui en découlent qui posent ensuite problème. Les comportements ne représentent plus qu'une série de réactions en chaîne désordonnée et sans cohérence. En conséquence toute

intervention en profondeur dans l'accompagnement d'une situation de crise nécessite de réinterroger le sens et la finalité de l'organisation, du service ou du département dans lequel les acteurs se trouvent.

3.2. L'effritement du lien social

Le lien social entre les individus sert à maintenir une cohérence dans l'action. C'est parce que les régulations collectives fonctionnent à plein que les intérêts individuels convergent vers une finalité collective. Les lieux de décision clairement identifiés, les responsabilités définies et cohérentes et les temps de coordination suffisants garantissent une forme de santé sociale et humaine au sein d'une équipe ou d'une organisation. Des relations sereines sont à la fois créatrices de sens pour l'ensemble des personnes qui y participent mais elles sont aussi essentielles à la production de l'activité dans une direction commune. Si les perspectives et le sens s'effondrent, comme nous l'avons expliqué plus haut, alors l'intérêt individuel reprend le dessus et les relations interpersonnelles elles-mêmes sont touchées.

3.3. Les difficultés de leadership

Le rôle et la place et du dirigeant achève d'imprimer une trajectoire à l'organisation. Une crise entraîne une difficulté du dirigeant à légitimer son rôle au sein de l'organisation et d'y exercer son autorité avec justesse. Les modes de management sont alors à questionner : l'autorité est-elle acceptée de façon légitime, les processus de délégation et de contrôle fonctionnent-ils bien, le dirigeant prend-t-il de bonnes décisions ?

Dans une crise ces trois déséquilibres n'ont pas toujours la même importance et ne se manifestent pas toujours de manière visible. En réalité ces trois déséquilibres s'entretiennent mutuellement et une intervention à ces trois niveaux est nécessaire pour résoudre une crise. On devra, en collaboration avec les acteurs concernés, réinterroger le sens et la finalité de l'organisation, recréer du lien et aider le dirigeant à retrouver sa légitimité au sein de l'organisation. A défaut, nous ne traitons que les symptômes et on laisse le terrain de crise intact. Se pose alors la question du mode d'intervention.

4. Identité organisationnelle, crise et gestion du changement

La gestion du changement est toujours difficile en entreprise, surtout lorsque celle-ci se trouve confrontée à une situation de crise.

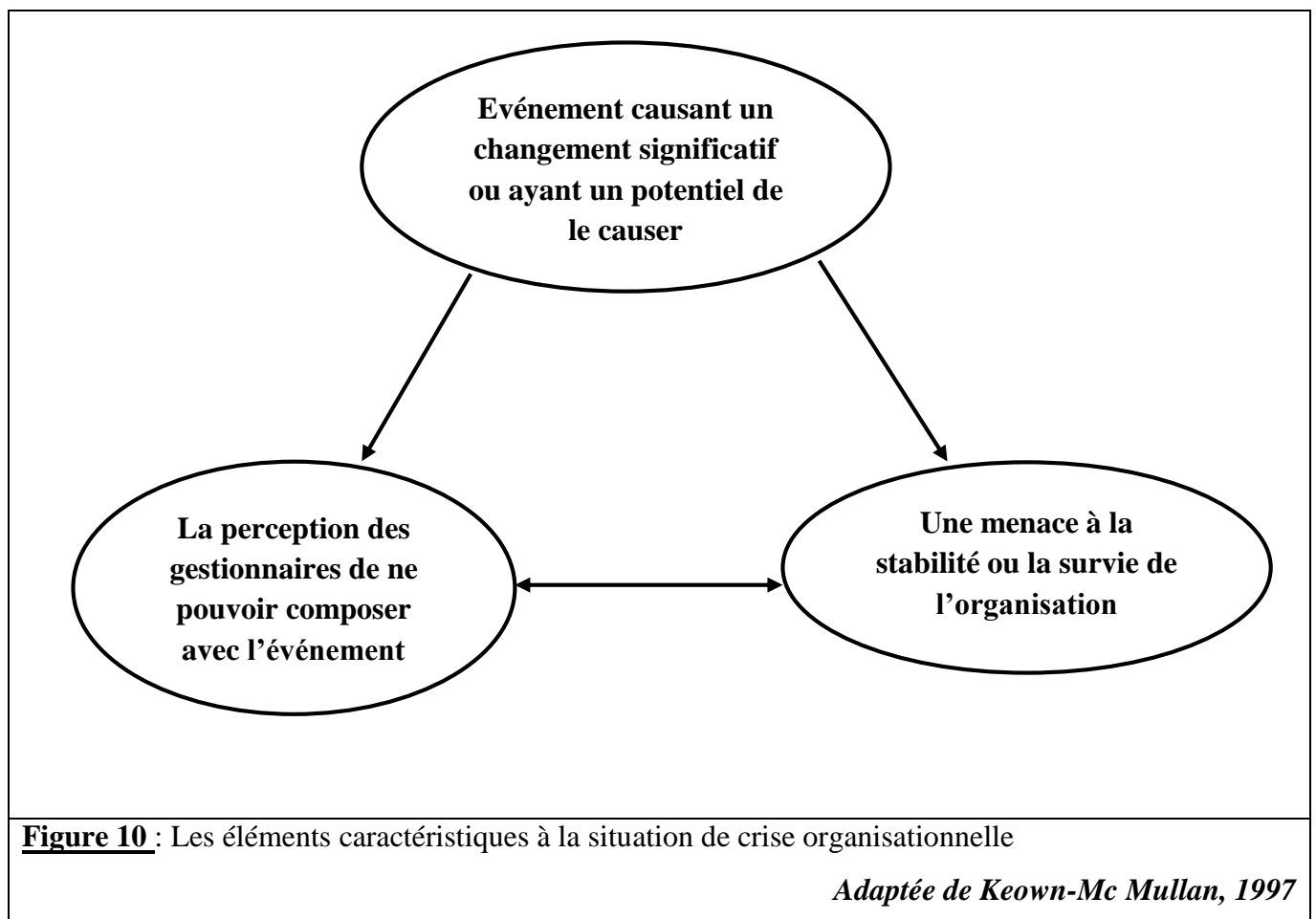
D'une manière générale, la crise, responsable d'une perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'un individu ou d'un groupe d'individus, impacte gravement l'expérience subjective des acteurs sociaux (Thom, 1976). Cette dimension psychologique se retrouve dans les travaux d'Erikson (1968) qui affirme que toute crise d'identité est due à une frustration ou une atteinte du sentiment d'identité ; or l'identité est remise en cause, le plus souvent, par le choix initial. Selon Kaës (1979), la crise apparaît au niveau psychologique comme une « aire transitionnelle », une phase intermédiaire qui fait cohabiter « le déjà là et le non encore advenu », un « entre-deux » (Sibony, 1991). La crise d'identité organisationnelle pourrait être appréhendée alors comme une transition entre l'ancienne et la nouvelle identité de l'organisation. On peut penser qu'elle se déclenche quand le paradoxe du changement et de la stabilité, contenu dans le changement de l'identité organisationnelle, devient tel qu'il n'est plus supportable. Le changement de l'identité organisationnelle implique le passage d'un état d'équilibre à un autre (Piaget, 1975), et entraîne des tensions, une incertitude, une insécurité, une angoisse pathologique (Diamond, 1992, 1993 ; Lichtenstein, 1964, 1977), en somme des « souffrances d'identité » (Kaës, 1998).

4.1. Les effets caractéristiques d'une crise organisationnelle

Bien que susceptible de perturber le fonctionnement de l'organisation, la crise d'identité organisationnelle, vécue dans le psychisme des acteurs, ne doit pas être confondue avec la crise organisationnelle. La crise d'identité organisationnelle et la crise organisationnelle partagent cependant ce que leur définition a de commun, c'est-à-dire la notion de crise et spécialement les dimensions cognitives et résolutives qui s'y attachent. La crise provoque un effondrement du sens (Weick, 1990, 1993). Par extension et en référence aux travaux d'Erikson sur la crise d'identité (1968), on peut penser que la crise d'identité organisationnelle apparaît comme un effondrement du sens de l'identité de l'organisation pour ses acteurs, une perte de références.

La crise présente une « valeur effectrice » dans la mesure où le bouleversement qu'elle engendre mobilise en même temps des éléments de recombinaison et de transformation du système en faillite (Morin, 1994). Selon Crozier et Friedberg (1977), la crise impliquée par le changement est souvent surmontée par un apprentissage collectif, la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, de nouvelles façons de raisonner, d'être ensemble ; la crise débouche ainsi sur la transformation du système d'action.

Elle est ainsi de plus en plus appréhendée comme un processus porteur d'apprentissage organisationnel (Shrivastava, 1983 ; Roux-Dufort, 1996, 2000).



Mitroff et Pauchant (1988) pour leur part ont proposé un modèle de repérage des facteurs de crise interne et externe indiqué en figure 11 : sur l'un des axes est repéré le caractère « interne » ou « externe » du facteur crise ; sur l'autre axe, la dimension « technique » ou « humaine ».

Techniques/Economique	
Défaut de produits/services Accidents dans les installations Panne informatique Informations erronées, cachées Faillite Détresse financière	Destruction de l'environnement/accidents Catastrophe naturelle OPA Crise internationale
Interne	Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaise communication Sabotage Altération des produits : défauts qualité Rumeurs, diffamations Maladies du travail Conflits cognitifs Prison cognitive Divergences stratégiques Défiance au sein de la gouvernance Dérive stratégique Paradigme organisationnel dépassé	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
Humaines/Sociales/Organisationnelles	

Figure 11 : Différents types de crises organisationnelles
Inspirée et adaptée selon le modèle d'I. Mitroff et T. Pauchant, 1988

4.2. Crise organisationnelle et vulnérabilité managériale

Une théorie processuelle de la crise suppose que les crises trouvent leur source au cœur des déséquilibres de l'organisation. Plus précisément, leurs racines puisent dans des fragilités ou des négligences quotidiennes et récurrentes qui se sont installées progressivement dans les entrailles organisationnelles. Nous rassemblons l'ensemble de ces termes : fragilités, négligences, erreurs... dans la notion « d'imperfections organisationnelles. »

Cette notion d'imperfection organisationnelle suggère que les organisations sont des entités imparfaites qui produisent erreurs et dysfonctionnements (Perrow, 1984; Thiétart et Forgues,

1995). C'est ainsi que les crises se propagent sur des terrains fertiles ; elles sont souvent l'aboutissement d'un processus d'accumulation de vulnérabilités qui s'installent lentement à différents endroits.

La perspective systémique souvent adoptée par les chercheurs en gestion de crise fournit quelques bases complémentaires pour mieux saisir l'idée d'imperfection organisationnelle. Ainsi, l'analyse des systèmes permet de considérer les organisations comme un ensemble de propriétés émergentes produites par l'interaction de différentes parties (O'Connor et McDermott, 1997). Or comme l'explique Smith (2000): « *Par définition ce sont les différents aspects de l'émergence qui posent problème aux gestionnaires.* » Parce que les émergences ne sont pas prises en compte par les plans, les protocoles et les routines, elles produisent des réactions inattendues dans les organisations.

Certaines émergences constituent des imperfections précisément parce qu'elles sont inattendues et sous-estimées. Elles exigent donc des gestionnaires de donner rapidement un sens à ce qui se trame et de développer des stratégies de réponse adaptées après les points de rupture (Smith, 2000). Les crises se nouent ainsi dans ces imperfections laissées pour compte, car anodines ou non prioritaires. En s'accumulant, elles créent des erreurs, des incidents, des presque accidents, des déviations non intentionnelles d'un plan ou d'un budget qui peuvent être interprétés comme les symptômes possibles d'un terrain de crise. Ces signes ne déterminent évidemment pas une crise, ils ne dressent que les fondations d'un terrain fragile.

Comme le souligne Weick (1988, p. 309) : « *Ce qui est frappant avec les crises, c'est qu'elles peuvent débiter par de petits éléments volatiles liés à l'action humaine. De petits événements sont reportés, cumulés avec d'autres pour finalement bâtir systématiquement un environnement qui est une combinaison rare de défaillances simultanées.* »

Mais pourquoi les incidents ou les défaillances mineures évoquées par Weick (1988) peuvent-elles, dans certaines conditions et circonstances, muter en crises majeures? C'est là une question à laquelle doit répondre une théorie processuelle de la crise. En réalité les accidents ou les incidents ne se transforment pas automatiquement en crise. Ils peuvent être maîtrisés, localisés et limités dans leur portée.

4.3. L'ignorance managériale

L'ignorance managériale n'est pas l'ignorance au sens ordinaire du terme, mais plutôt une forme de savoir fondée sur des croyances erronées partagées par des gestionnaires. Elle se définit comme une forme d'inaptitude à prendre en compte l'effet cumulatif des imperfections organisationnelles précédemment décrites. En gestion de crise, quelques auteurs se sont aventurés dans cette contrée de l'ignorance managériale. Pauchant et Mitroff (1992) ont cherché par exemple à expliquer la difficulté des organisations à prévenir les crises et à apprendre de celles-ci en faisant ressortir les mécanismes de défense psychologiques derrière lesquels se cachent souvent les gestionnaires lorsqu'ils font face à des crises. Ils listent ainsi plusieurs mécanismes de défense auxquels ont recours les gestionnaires pour réduire leur anxiété face aux crises. On trouve dans ces travaux les principaux mécanismes de défense de la psychanalyse : l'idéalisation, la négation, le désaveu, la rationalisation, la projection, la fragmentation. Pearson et Clair (1998) suggèrent de leur côté que les dirigeants tout autant que les employés d'une organisation adhèrent souvent à des présupposés sur le monde et sur eux-mêmes qui diminuent leur capacité d'anticipation et de détection des crises. De la même manière chez Starbuck et Miliken (1988) ou bien chez Vaughan (1996), l'ignorance managériale se cache sous les traits de la complaisance ou du syndrome de l'invulnérabilité.

Les limites cognitives et la difficulté à saisir les signaux de détection précoces, l'influence des schémas et des biais cognitifs conduisant aux catastrophes (Nystrom et Starbuck, 1984) représentent également un angle d'analyse central pour rendre compte de l'ignorance managériale.

Weick (1988) a particulièrement souligné le lien entre les mécanismes de construction du sens et la dégénérescence des accidents en crise. Pour lui, les individus qui parviennent à détecter des anomalies ou des vulnérabilités émergentes dont ils suspectent le potentiel de dégénérescence se heurtent fréquemment à des phénomènes de quasi-déni. L'ignorance est donc le résultat d'une différence entre la complexité des situations et ce que les gestionnaires en retiennent. En matière de détection des crises, la question reste à savoir pourquoi et comment les gestionnaires concentrent leur attention sur certaines imperfections plutôt que sur d'autres. Tout se passe comme si, aux prises avec l'incertitude et le chaos de la situation,

les gestionnaires persistaient à ne pas vouloir entrer dans la crise. Cette incapacité à détecter l'entrée en crise est fréquente (Roux-Dufort, 2003).

4.4. Les implications managériales

Le caractère exceptionnel de l'événement déclencheur souvent invoqué par les gestionnaires pour apaiser leur anxiété produit une attitude mêlant fatalisme et victimisation. Une analyse de la crise fondée sur le seul événement favorise un processus de victimisation. Elle suscite la recherche de boucs émissaires ou implique la projection de responsabilités multiples sur divers acteurs. Aussi longtemps que la position de victime ou de fatalité n'est pas dépassée, il n'y a pas de moyen de reconnaître une quelconque responsabilité interne à ce qui s'est produit et donc peu de moyen d'agir.

4.5. Crise et apprentissage : transition identitaire et changement organisationnel.

La crise d'identité organisationnelle conduit donc sans doute aussi à un apprentissage, au moins à l'élaboration d'une définition de la nouvelle identité organisationnelle, surtout si l'on comprend l'identité organisationnelle déjà en soi, à l'instar de Koenig (1994), en partie comme un phénomène dynamique en transition générationnelle qui représente une voie d'apprentissage. Remise en question de l'identité organisationnelle existante, la crise d'identité organisationnelle peut déboucher sur une redéfinition profonde de cette identité, du modèle organisationnel adopté à l'origine. Cette redéfinition est qualifiée dans la littérature d'apprentissage en boucle triple (Bateson, 1972) ou apprentissage transcendant par Pauchant (1996) et Isaacs (1993).

Ce travail pour redéfinir l'identité organisationnelle est susceptible d'entraîner d'autres types d'apprentissage (constitution d'une chaîne de valeurs organisationnelles motrice dans sa mutation) : l'apprentissage cognitif de nouvelles valeurs liées aux évolutions des environnements et à la nouvelle trajectoire de croissance, l'apprentissage comportemental pour les nouvelles pratiques organisationnelles.

Conclusion chapitre 3

Au terme de ce chapitre, nous comprenons que l'imbrication des dimensions environnementales, organisationnelles et stratégiques est constituée par des interactions complexes qui contribuent à imposer aux organisations structures et règles de fonctionnement. Pourtant, l'observation empirique des entreprises, de leur développement, de leurs crises organisationnelles et de leur déclin, montre l'importance de l'engagement de l'individu dans les trajectoires collectives des entreprises.

Ainsi, en management, la crise est incontestablement définie comme un événement d'exception brisant la trajectoire de croissance d'une ou plusieurs organisations dans un temps et un espace donné. Cette nature exceptionnelle revient fréquemment dans les définitions proposées par les auteurs dans lesquelles les crises sont conçues comme des ruptures dangereuses et nocives qui menacent la survie de l'organisation (Reilly, 1993) ou comme des événements imprévus ayant une probabilité d'occurrence faible et des répercussions élevées (Pearson et Clair, 1998 ; Shrivastava, 1992 ; Weick, 1988). De plus, « l'inconcevabilité » est considérée comme une nouvelle propriété des crises qui évoque souvent la nature non programmée, non structurée, non planifiée et inattendue des crises.

La pression concurrentielle dans un contexte d'hypercompétition, l'irruption de plus en plus forte des parties prenantes, les stratégies actionnariales des nouveaux dirigeants issus du capital-investissement, les conflits d'intérêt au sein de la gouvernance des entreprises sont aussi des facteurs incontournables cités comme causes des crises (Lagadec, 1991).

Pour conclure, l'irruption subite d'une crise ressentie comme telle par les entreprises suppose que l'événement déclencheur est hors de portée d'une démarche de diagnostic stratégique et qu'il demeure invisible à l'organisation. Cette ignorance concourt à amplifier une accumulation de fragilités, de négligences et de vulnérabilités organisationnelles jusqu'à l'apparition soudaine de la crise qui paralyse et déroute l'ensemble des acteurs de la structure.

La version exogène de l'origine des crises et son interprétation ne favorisent pas l'émergence d'une nouvelle posture stratégique capable d'aborder et de rectifier un grand nombre

d'imperfections organisationnelles (anomalies, erreurs, lacunes, dysfonctionnements produits par les organisations).

Cette ignorance managériale basée sur des croyances erronées partagées par le dirigeant ou les équipes dirigeantes se définit comme une forme d'inaptitude, d'incompétence à prendre en compte l'effet cumulatif de ces imperfections organisationnelles. Nous comparerons cette ignorance managériale au syndrome de l'invulnérabilité et de l'arrogance narcissique qui entraîne une exagération des caractères propres à l'organisation et un rejet de l'altérité environnementale.

Une question se pose donc quant à la capacité des organisations et de leurs dirigeants à décoder un déferlement de sens issus de la crise et à les utiliser. Dans ce cas précis la crise constitue une occasion d'aborder et élaborer le changement. Ceci revient à redonner à la crise un pouvoir de changement et de transformation en profondeur des organisations. Ce décryptage vertueux doit déclencher de nouvelles orientations managériales qui transforment la perception générale des événements en fournissant des critères d'identification de la crise.

Pour faire surgir une problématique organisationnelle et managériale plus précise, il faut nous arrêter à présent sur la dimension individuelle du changement, son engagement, définir les facteurs clés en termes de nouvelles pratiques sociales et comportementales qui caractériseront cette transition organisationnelle. Au centre de ces pratiques de l'organisation et de l'individu apparaît le concept de résilience organisationnelle. Dans cette perspective, l'émergence d'une forme d'apprentissage et de transformation est possible.

Nous traiterons en premier lieu, dans le chapitre 4, la question du concept et du processus dynamique de résilience organisationnel inscrit dans un contexte de crise. Nous analyserons en profondeur, dans un second temps, de quelles manières les pratiques et postures individuelles agissent sur l'émergence et l'appropriation des mécanismes de la résilience organisationnelle en faveur d'un retournement tant identitaire que stratégique.

CHAPITRE 4

LA RÉSILIENCE DANS L'ORGANISATION EN SITUATION D'INCERTITUDE

« La Résilience est l'aptitude intrinsèque d'une organisation, la capacité d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou après la survenue de changements, de perturbations ou de bouleversements et ce afin qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues. »

Hollnagel, 2009

Introduction

Pour réduire les dommages des catastrophes, les ingénieurs proposent depuis plusieurs siècles une stratégie qui vise à améliorer la résistance des sociétés humaines face aux aléas environnementaux. Ils calculent les magnitudes prévisibles de plus en plus précises de l'aléa, puis ils persuadent les responsables d'édifier un équipement de défense pour protéger la société. En suivant cette logique stratégique, ils ont fait construire des digues le long des fleuves, puis des barrages en amont pour s'opposer aux inondations. De multiples raisons anéantissent souvent l'espoir de disposer de résultats précis, et donc de bien calibrer les ouvrages. Il est alors envisageable d'adopter une autre stratégie fondée sur le concept de résilience.

Cette seconde stratégie vise, non pas à s'opposer aux incertitudes et caprices de l'environnement, mais à en réduire au maximum l'impact. Il nous faut alors bien comprendre les nombreux enjeux managériaux qui sont associés à la résilience organisationnelle en mettant en évidence la prégnance des variables de contexte (contexte individuel, organisationnel et environnemental) qui ont un effet déterminant sur l'émergence et l'appropriation du processus de résilience organisationnelle ainsi que sur ses résultats.

Ce chapitre a donc pour ambition de présenter, dans un premier temps, les éléments fondateurs d'une réflexion sur les caractéristiques de « la résilience organisationnelle ». La résilience est un concept à la mode, il a été de nombreuses fois utilisé, critiqué, souvent cité de façon inappropriée pour tenter de comprendre et d'expliquer les capacités intrinsèques chez certains individus à surmonter de graves difficultés. Cependant cette conceptualisation processuelle, au sein du champ des sciences de gestion, est à nos yeux particulièrement intéressante pour décrypter et décoder certaines trajectoires d'entreprises qui, malgré un contexte de crise majeure, ont su bâtir une stratégie de reconquête, ont su redonner du sens aux engagements individuels et collectifs et mobiliser, rassembler l'ensemble des parties

prenantes économiques et organisationnelles autour d'une volonté entrepreneuriale d'accéder à de nouveaux futurs.

Dans cette approche, la résilience agit comme un facteur de cohésion interne en situation de crise et participe à la performance de l'organisation.

Comme nous venons de le voir dans les chapitres II et III, de nombreuses définitions, démarches et concepts théoriques de la résilience appliqués à l'individu existent dans la littérature. L'apparition et la description du processus de résilience organisationnelle au sein du champ des sciences de gestion peuvent être vues et analysées comme l'apprentissage des entreprises confrontées à des chocs exogènes, de construire ainsi leur capacité de résilience face à ces événements déstabilisateurs et fortement menaçants. Enfin, à l'issue d'un état de l'art relatif à cette démarche processuelle, les implications théoriques et managériales de cette vision seront expliquées, notamment au regard du statut et de la place de l'événement déclencheur de la crise. Dans notre esprit, celui-ci s'impose à la fois comme une ligne de faille et une passerelle entre un passé dégénératif et un futur porteur de sens et de changements.

1. Émergence du concept de résilience organisationnelle

La difficulté pour appréhender et définir précisément le thème de la résilience dans une organisation est immédiate. De quelle résilience parlons-nous ? Quels systèmes et quels acteurs concerne-t-elle ? Est-elle voulue ou subie ? Proviend-elle de contraintes externes à l'organisation, ou est-elle le résultat d'un travail interne ? Quels sont les facteurs déclencheurs et les ressources nécessaires pour intégrer ce processus positif de changement organisationnel ?

C'est l'espoir de mieux la conduire qui nous pousse à répondre préalablement au flot de questions qu'elle génère. Il ne nous semble pas possible de répondre à notre question de départ, « comment caractériser un processus dynamique de résilience au sein des entreprises en situation sensible », sans avoir préalablement étudié les principaux travaux sur la résilience applicables à l'ensemble des organisations, quel que soit leur secteur d'activité.

Madni et Jackson (2009) caractérisent la résilience organisationnelle par quatre axes fondateurs :

- 1- éviter les perturbations (notion d'anticipation) ;
- 2- résister aux perturbations et aux agitations de l'environnement ;
- 3- s'adapter aux caractéristiques des menaces ;
- 4- se relever face aux chocs, absorber les impacts, innover pour mieux se développer.

Appliquées aux organisations, le concept de la résilience organisationnelle dans le champ du management stratégique est né et s'est rapidement propagé plus particulièrement dans le contexte de la forte sensibilité des organisations aux perturbations systémiques, aux grandes turbulences environnementales de toute nature et de toute envergure. L'acceptation récente de la résilience repose essentiellement sur l'idée que, après une perturbation ou un choc, le système ne retrouve pas dans tous les cas un retour mécanique à l'équilibre structurant les activités et encadrant les routines de l'organisation. Une certaine forme de stabilité retrouvée nécessitera des facteurs et tuteurs de résilience organisationnels endogènes qui favoriseront le rebond.

Des événements récents comme les catastrophes naturelles et le désastre nucléaires du Japon en 2011 ont fait prendre de nouveau conscience aux gouvernements nationaux et aux dirigeants d'entreprises, quelle que soit leur taille, qu'il était devenu primordial de changer leur approche, leur lecture (sensibilité) stratégique devant de tels phénomènes. Il leur faut modifier leur perception collective de la gestion des risques, de renforcer leurs capacités d'anticiper les menaces ainsi que de planifier des mesures d'urgence et consolider les procédures d'intervention. Les liens entre l'organisation et ses environnements sont devenus de plus en plus étroits d'où une interconnexion, une intrication amplifiée par la globalisation du monde des affaires.

1.1. L'entreprise comme organisation : la stratégie d'entreprise comme mobilisation de ressources

Corrélativement à cette accélération de l'évolution de l'environnement, les discours sur la stratégie d'entreprise ont subi de profondes transformations. En effet, pour comprendre comment une organisation est capable d'intégrer et de profiter à long terme de situations instables et inhabituelles, il est intéressant d'envisager l'entreprise comme un ensemble de ressources et de processus organisationnels. Les penseurs se sont en conséquence tournés vers des approches permettant de comprendre au mieux les origines organisationnelles de l'avantage concurrentiel. En effet, comprendre pourquoi une entreprise détient un avantage suppose de s'intéresser avec précision aux mécanismes organisationnels qui lui permettent de développer cet avantage.

C'est pourquoi la tendance de certaines approches les plus récentes en stratégie consiste à envisager l'entreprise, au-delà de son portefeuille de produits et services, comme un ensemble de ressources et de compétences. Une telle conception conduit à reconnaître qu'un avantage concurrentiel, quel qu'il soit, repose nécessairement sur un ensemble de ressources, mises en œuvre de manière spécifique. Une approche de l'entreprise fondée sur la notion de ressource amène à clairement comprendre le positionnement concurrentiel de l'entreprise considérée, ainsi que les stratégies qu'elle est susceptible de mettre en œuvre.

L'émergence de la notion de ressource en stratégie d'entreprise est issue de questionnements liés aux problèmes de diversification. Wernerfelt (1984), s'inspirant des travaux de Penrose (1959), montre qu'une modélisation de l'entreprise par ses ressources conduit à des décisions cohérentes en matière de diversification, en définissant des liens communs autres que financiers. Même si l'idée n'est pas nouvelle (Selznick, 1957 ; Ansoff, 1965), Wernerfelt est le premier à véritablement fonder son analyse sur la notion de ressource. Il propose d'ailleurs de modéliser l'entreprise par un portefeuille de ressources à partir desquelles l'entreprise tente d'ériger des barrières. La diversification doit être envisagée comme l'opportunité de développer ou d'acquérir de nouvelles ressources, desquelles l'entreprise espère retirer une rente importante.

Depuis la fin des années quatre-vingt, l'approche fondée sur les ressources a été étendue à l'ensemble du champ d'analyse de la stratégie. Une telle approche a en effet ouvert de nouvelles perspectives à la fois sur le plan explicatif et sur le plan normatif, concernant les

choix stratégiques des entreprises. Ainsi, différents auteurs proposent des modèles de compréhension et de formulation de la stratégie fondés sur les notions de ressource, de compétence ou encore de capacité organisationnelle, qui constituent le fondement des activités de l'entreprise¹⁶.

Les situations inédites de plus en plus fréquentes auxquelles sont désormais confrontées les entreprises les conduisent à repenser, à des degrés divers, leur fonctionnement. La capacité d'adaptation de l'entreprise, et donc à long terme sa compétitivité, dépendent de son aptitude à apprendre, c'est-à-dire à transformer progressivement ses routines organisationnelles. C'est ainsi que l'entreprise, au fur et à mesure de son existence, acquiert des savoirs et de l'expérience, qui viennent constamment enrichir ses compétences existantes.

1.2. La crise et le défi de la résilience dans un contexte de sensibilité majeure

Les travaux sur la gestion des crises et des turbulences comportent de nombreux points communs concernant les réponses qui permettent de résorber un choc, mais ils présentent également quelques particularités selon l'origine de la crise au niveau des facteurs de prévention et d'impact relatifs à la vulnérabilité de l'organisation.

La littérature est riche de recommandations pouvant favoriser l'absorption d'un choc (e.g., Pearson et Mitroff, 1993). La rapidité de décision des réponses à mettre en œuvre constitue un élément clé (Weick et Sutcliffe, 2001). Ces réponses concernent aussi bien la communication pour satisfaire les demandes externes que les actions visant à résorber le choc. En plus des réponses spécifiques à chaque crise, les réponses incluent généralement une rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003 ; Meyer *et al.*, 1990) et une relance de l'activité par une stratégie marketing (Smart et Vertinsky, 1984).

Ces réponses opérationnelles rapides gagnent à s'effectuer dans le cadre d'une centralisation temporaire de l'autorité (Barnard, 1938 ; Hermann, 1963 ; Meyer et al., 1990). Toutefois,

¹⁶ Parmi les principaux :

Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 3, vol.33.

Collis, D.J. (1991). "A Resource-Based Analysis of Global Competition : the Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 1, vol.12.

Verdin, P.J., Williamson, P.J. (1992). *Core Competencies, Competitive Advantage and Industry Structure*, Working Paper INSEAD.

d'autres travaux montrent une tendance opposée des décideurs qui consiste à éviter de prendre des décisions et à laisser à d'autres la responsabilité des opérations (Forgues, 1993).

Les réponses opérationnelles dépendent de caractéristiques organisationnelles telles que le slack organisationnel qui fournit les ressources nécessaires durant la pénurie, une structure qui facilite la coordination des activités et une idéologie participative dans le cadre de la mission de l'organisation (Meyer, 1982).

Les travaux relatifs à la prévention et à l'impact des causes présentent des particularités selon l'origine interne ou externe de la crise. 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. Ainsi, selon Hamel et Valikangas (2003), à moyen et long terme, une forte résilience permet d'éviter les conséquences négatives d'un environnement turbulent. Toutefois, ces auteurs insistent sur la capacité de flexibilité et d'agilité organisationnelle que requièrent ces changements continus.

Notre compréhension de la littérature sur les sources de résilience en gestion des crises et turbulences montre une convergence concernant les réponses visant à résorber un choc et des contingences à l'origine de la crise concernant la vulnérabilité. L'amélioration de la résilience suite à une crise fait l'objet de l'apprentissage post-crise.

2. Turbulence, crise et résilience organisationnelle

Utiliser la crise comme une opportunité d'apprentissage revient à engager l'ensemble de l'entreprise sur de nouvelles représentations et modèles stratégiques pour investir l'avenir. Ces modifications organisationnelles soutenues par des capacités opérationnelles et d'apprentissage issues de retour d'expériences nous permettent de mettre en place un tout

nouveau processus décisionnel dans une situation analogue. Nous retenons, pour notre recherche, qu'une crise est une rupture d'un processus routinier, constitué de procédures déconnectées des exigences de l'environnement. Ces routines organisationnelles menacent l'entreprise car toutes ces certitudes qui pilotent l'organisation et qui deviennent obsolètes face à une situation de crise, provoquent des dégâts importants.

La sensibilité grandissante des organisations face aux aléas environnementaux pouvant affecter la continuité de leurs activités poussent de plus en plus les managers à considérer la résilience comme un point central de leur stratégie en termes de décryptage et d'anticipation des menaces, de gestion des risques et d'apprentissage organisationnel. La résilience organisationnelle se transforme en un processus dynamique non seulement d'acceptation des menaces potentielles tant exogènes qu'endogènes mais également de transformation de la stratégie et de renforcement des capacités de l'entreprise à proposer de nouveaux modèles de développement. L'évolution organisationnelle devient de fait un facteur clés de succès stratégique. La résilience est donc devenue un enjeu majeur pour toutes les organisations, autant publiques que privées, afin d'apprendre à mieux gérer les perturbations du quotidien. Cette volonté d'accroissement et de consolidation de la résilience est par ailleurs poussée par de nouvelles exigences concurrentielles et d'accès aux marchés. Trop d'entreprises se retrouvent confrontées à des impasses faute d'avoir ignoré, de n'avoir pas su ou pas pu intégrer les nouvelles normes discriminatoires imposées par la mutation, la transformation rapide des marchés et de la concurrence (ruptures et retournements des marchés, apparitions de nouveaux compétiteurs, tensions concurrentielles...).

Suivant de nombreux auteurs (Meyer, 1982 ; Weick, 1993 ; Weick *et al.*, 1999 ; Boin et McConnell, 2007), nous considérons la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger et un péril 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 » (Hollnagel, 2006).

Sur le plan théorique, cette capacité comporte deux dimensions (Meyer, 1982) : la capacité à résister ou à limiter l'impact d'un incident et la capacité à résorber l'impact. 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, 2003). Suivant cette définition, toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence fait preuve de résilience de faible intensité dans la mesure où une plus forte résilience lui aurait permis d'anticiper et donc d'éviter la crise. Les sources de résilience variant en partie en fonction de l'origine de la crise, nous précisons les différents types de crise avant de présenter les travaux relatifs à la crise et à la résilience.

2.1. La Résilience Organisationnelle

De nombreuses définitions théoriques de la résilience organisationnelle existent dans la littérature. Ces variétés dans les définitions, mais surtout dans la vision de la résilience, démontrent bien l'émergence de ce concept dans l'application à des organisations. Les nombreux concepts qui ressortent des définitions de la résilience organisationnelle sont la connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation **face à des situations potentiellement porteuses de dommages**, la capacité d'y résister et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation (Madni, 2007 ; McManus *et al.*, 2008).

Les définitions sont donc nombreuses mais peu d'entre elles ont fait l'objet de réels concepts opérationnels pour évaluer et améliorer la résilience d'une organisation en tant que processus dynamique proactif. Nous tenterons de répondre à cette problématique.

Notre définition de la résilience s'appuie sur une partie des définitions et concepts théoriques présents dans la littérature ; la seconde partie, la version empirique reprend des cas d'entreprises confrontées à des situations de crises intenses et qui ont su, grâce à une ambition entrepreneuriale volontariste, décliner une nouvelle identité organisationnelle, redonner du sens à l'action, inventer des outils de gestion comme leviers managériaux pour permettre une meilleure opérationnalisation acceptable dans une méthodologie explicitée. La définition de la résilience organisationnelle que nous retiendrons se lit comme suit : « *La résilience est la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances* » (Pinel, 2009).

Cette définition englobe l'ensemble des visions et rassemble les travaux autour d'un même concept. Les trois éléments clés de cette définition sont les suivants :

- 1• « système » : l'organisation est vue selon une approche systémique ;
- 2• « malgré des perturbations ou des défaillances » : une acceptabilité et une caractérisation des perturbations, voire des défaillances, du système sont nécessaires ;
- 3• « face à des perturbations, capacité à se maintenir ou à se rétablir » : le système adapte ses modes de gestion pour rebondir.

C'est autour de ces trois concepts clés que la résilience sera évaluée, analysée et représentée.

Cependant, nous compléterons et enrichirons cette première définition en retenant celle de Vidaillet (2003, p. 180) pour qui « la résilience organisationnelle (Organizational Resilience), est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en constituant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation. »¹⁷ Créer des conditions favorables à l'émergence de la résilience contribue à rendre un système opérant ou fonctionnel.

2.2. L'absorption du choc

De nombreux travaux se sont intéressés à la résilience ou gestion de la situation de crise dans son sens strict. Des sources de résilience ont été montrées à différents niveaux d'analyse aussi bien cognitifs qu'organisationnels. Dans son étude de l'incendie de Mann Gulch ayant entraîné la mort de la plupart des pompiers, Weick (1993) a identifié différentes sources de résilience dont la plus importante est l'interaction entre les membres de l'organisation, dans la mesure où c'est elle qui va permettre de maintenir une structure cognitive collective (Weick, 1990; 1993; Weick et Roberts, 1993).

¹⁷ B. Vidaillet (dir.), Le Sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation, Paris, Ed. Institut Vital Roux, Vuibert, 2003, p. 180.

Au niveau organisationnel, Meyer (1982) montre l'incidence positive du *slack organisationnel* qui fournit les ressources nécessaires durant la pénurie. La structure organisationnelle peut également contribuer à favoriser la résilience par un meilleur contrôle et une meilleure coordination des activités. Toutefois, les caractéristiques de nature stratégique et idéologique sont les plus importantes dans l'absorption d'un choc (Meyer, 1982). En particulier, la diversification favorise la résilience en raison d'un large répertoire d'activités qui facilite les réponses de l'organisation. Enfin, certaines idéologies sont plus propices que d'autres à imaginer et mettre en œuvre des réponses pour absorber le choc.

Entre les deux niveaux, la littérature propose également nombre de solutions plus opérationnelles pouvant favoriser l'absorption d'un choc dans un contexte particulier, telles que par exemple une stratégie marketing agressive pour remonter le niveau des ventes (Smart et Vertinsky, 1984). Plus généralement, les réponses incluent la rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003) qui peut se traduire par exemple par un arrêt des embauches ou une réduction des effectifs (Meyer et al., 1990). La centralisation de l'autorité constitue également une réponse normative traditionnelle à la situation de crise (Barnard, 1938; Hermann, 1963; Meyer et al., 1990). Toutes ces caractéristiques cognitives et organisationnelles, ainsi que les actions opérationnelles favorisent l'absorption du choc qui donne à l'organisation son caractère résilient. Toutefois, cette phase de résilience ne constitue qu'une étape dans la conception plus étendue de la gestion de crise.

Grâce aux travaux d'Evrard-Samuel (2001), nous pouvons identifier, dans la figure 12, les domaines impactés par les perturbations occasionnées au cours de la période de turbulence organisationnelle.

Communication, Information Veille	Système de communication absent ou défectueux, frein des décisions quotidiennes. Pas de cellule de veille, de vigilance et d'observation des forces concurrentielles. Manque d'information, bruit de couloirs, rumeurs. Myopie stratégique : sensation de dominer l'ensemble des parties prenantes, tant organisationnelles, qu'économiques et politiques.
Comportements individuels	Peur du changement lié à l'instabilité de la situation : blocage comportemental et psychologique. Turnover élevé. Sentiments d'incertitude, d'insécurité, de stress, de démotivation.
Gouvernance, Gouvernance des entreprises financées par capital investissement, Direction, Répartition des pouvoirs Collaboration productive entre dirigeants de PME non cotées et Capital investissement	Forte asymétrie informationnelle, manifestations des conflits cognitifs ; Conflits d'intérêts ; Limites de la collaboration productive ; Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques ; Ambiguïté dans l'interprétation des causes de la crise, dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration des nouvelles exigences pour faire face ; Changement de dirigeant, manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons : défiance des salariés. Centre de décision hésitant, caché, mal connu.
Organisation, Structure	Changement de taille de l'organisation, complexité de la nouvelle structure Organisation obsolète.
Culture, identité,	Sentiment de perte d'identité, Perte des repères, Confrontation des cultures
Figure 12 : Les domaines impactés par les périodes de turbulence	

3. Les modélisations de la résilience

Une organisation ou un système n'est pas résilient en soi ; ce sont les individus qui disposent de cette capacité de réaction et qui mettent en place un dispositif original, un nouveau modèle de « sécurisation intrinsèque » qui intègre les personnes, les processus et la technologie au sein du système (unifié). 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. Cet élément constitue un des axes d'une politique de ressources humaines, voire d'une politique de résilience. Le modèle CIRERO¹⁸, tient compte des trois niveaux, Stratégie – Management – Structure, pour structurer un processus de résilience à mettre en œuvre au sein de l'organisation.

Les systèmes organisationnels, techniques, sociaux peuvent se répartir en systèmes hautement et systèmes faiblement résilients.

Dans les systèmes hautement résilients, il existe un consensus quant aux défis importants, la notion de risque, de danger, de menace est partagée et les réactions à l'occurrence d'un événement déstabilisateur sont coordonnées, planifiées. Les systèmes hautement résilients se distinguent en outre par l'application d'une stratégie des risques et l'existence d'une stratégie de communication de ces mêmes risques.

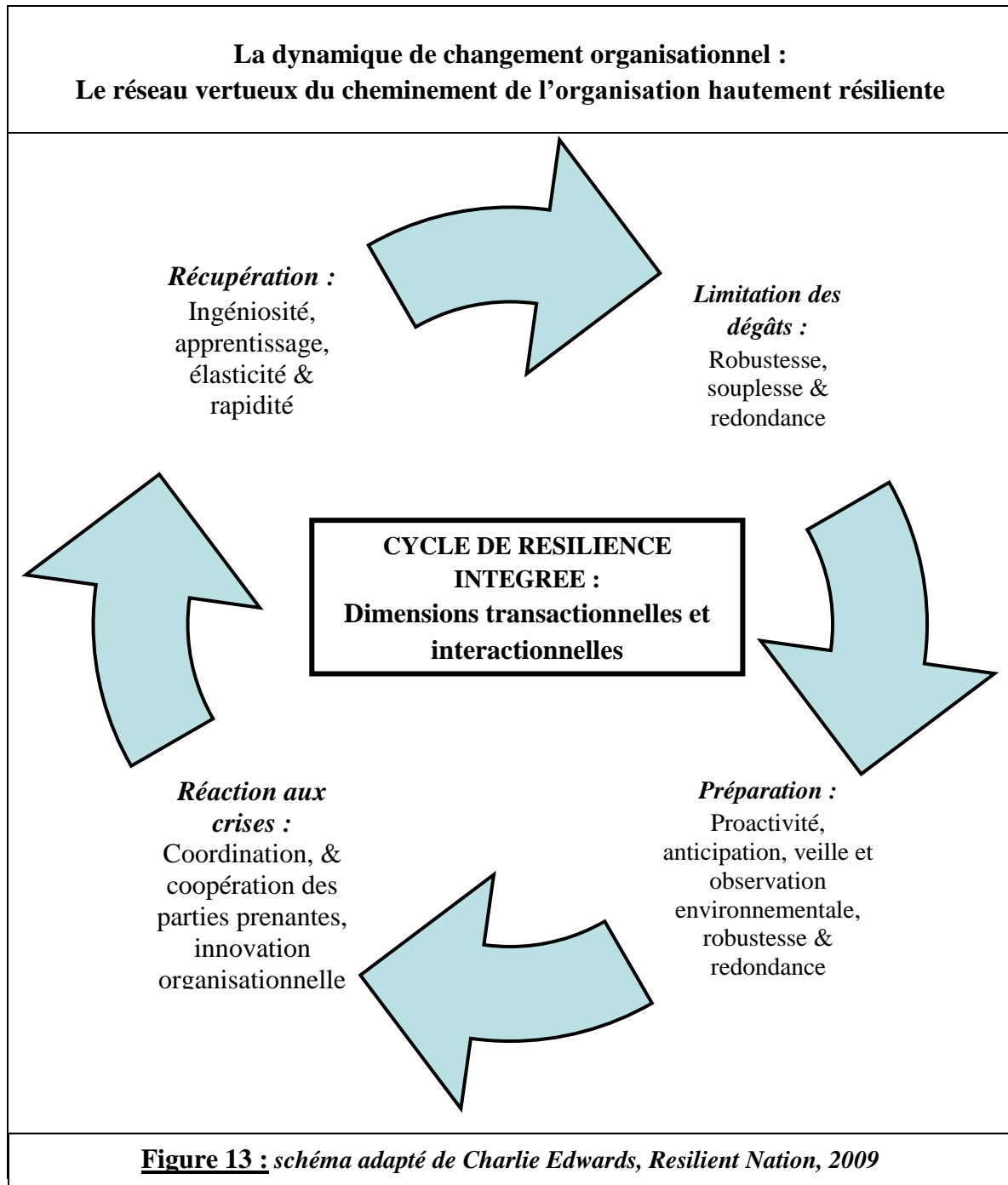
Au contraire, dans les organisations faiblement résilientes, les incidents peuvent rapidement prendre une ampleur importante et impacter directement la stabilité du système organisationnel. De fait, l'accident peut être insuffisamment absorbé et amorti. Ces sociétés ont donc des difficultés à venir à bout des crises et à rétablir la capacité d'agir. Le défi consiste donc à édifier des entreprises hautement résilientes, des structures assez souples et résistantes pour éviter de projeter l'organisation dans une situation de stress organisationnel qui bloquerait ou réduirait la lucidité stratégique de réactions et de riposte.

De fait, la valorisation de capacités organisationnelles symbolisées par l'adaptabilité et la flexibilité sont les atouts clés d'une organisation hautement résiliente. Se basant sur cette unité de valeurs qui comporte comme prémisse une représentation dynamique de notre modèle de résilience, nous pouvons définir quatre caractéristiques fondamentales des sociétés potentiellement hautement résilientes :

¹⁸ Le modèle CICERO : cartographier la forme de résilience présente dans l'organisation (Partie 2, Chapitre 7)

1. robustesse, c'est-à-dire la capacité pour l'entreprise de résister aux différents aléas ;
2. redondance, c'est-à-dire l'existence d'alternatives pour remplir les tâches critiques du système ;
3. l'ingéniosité et l'innovation, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à réagir de manière créative et adéquate à un sinistre ;
4. la rapidité, soit la capacité de réaction et de régénération rapide de l'organisation en cas de catastrophe.

La robustesse et la redondance tombent à l'intérieur du cycle de résilience intégrée dans les domaines de la limitation des dégâts et de la préparation alors que l'ingéniosité et la rapidité sont affectées aux phases de réaction aux crises et de récupération (cf. figure 13).



Quatre facteurs favoriseraient l'instauration de la résilience organisationnelle et sociale (lien de causalité à forte intensité et densité stratégique à ne surtout pas sous-estimer et négliger), à savoir :

1. prévention et planification ;
2. confiance et coopération ;
3. identification des moyens existants ;

4. aptitude à diriger (charisme du chef d'entreprise : se positionne en tant que leader).

4. La gestion des risques : une contribution essentielle au développement stratégique de l'entreprise

Le risque est un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité. Les dirigeants d'entreprise ont pour mission, au mieux, de développer l'activité de l'entreprise, au pire, d'en assurer la pérennité. Ils sont donc les principaux acteurs concernés par les risques qui pèsent sur elle.

Pour une entreprise, un risque se définit comme un événement possible qui peut entraîner des conséquences négatives pour l'organisation ou les personnes. Son impact peut remettre en cause l'existence même de l'entreprise, ses ressources (humaines ou financières), ses produits et ses services, ses clients. A plus grande échelle, il peut nuire au marché, à l'environnement, à la collectivité.

Dans les grandes entreprises on trouve donc des équipes spécialisées à la tête desquelles œuvre un gestionnaire du risque ou *risk manager*. Il a, comme son nom l'indique, vocation à gérer les risques de l'entreprise qui l'emploie.

La gestion des risques ou *risk management* est dès lors l'activité qui veille à mesurer et évaluer le risque puis à développer les diverses stratégies destinées à le garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Nous partons du principe que tout risque, s'il est identifié assez tôt, peut être maîtrisé. D'où l'importance de disposer d'un service véritablement destiné à lutter contre les risques pour réduire au maximum la part d'incertitude qui accompagne toutes les activités de l'entreprise.

4.1. Une stratégie construite sur la résilience

Lors de la décennie internationale pour la réduction des catastrophes naturelles (IDNDR 1990-1999), l'ONU a encouragé la prise en compte de la résilience pour améliorer la gestion

des crises. Cette prise en compte peut s'avérer utile à deux niveaux, stratégique et opérationnel.

La résilience est d'abord un outil d'aide stratégique, car il existe un lien entre la vulnérabilité et la résilience : un système plus résilient est moins vulnérable. Or, si la vulnérabilité est un concept négatif, la résilience est un concept dont la connotation est positive. Elle est donc préférée dans de nombreuses études. Un système qui perd une partie de sa résilience devient plus vulnérable. Mais la vulnérabilité intègre deux autres composantes : l'exposition à l'aléa et la résistance. Malgré tout, en augmentant la résilience, il est possible de limiter les dégâts d'un séisme ou d'une inondation. Il est donc souhaitable de favoriser une augmentation de la résilience pour réduire les dommages d'une catastrophe. Une approche par la résilience favorise la mise en place de nouvelles pratiques pour lutter contre les risques.

Dans le prolongement du courant hygiéniste, les ingénieurs ont privilégié les solutions de résistance face à un risque, élever une digue pour empêcher une inondation.

4.2. La gestion des crises comme compétence stratégique

En crise, la première urgence, c'est d'abord de penser.

Comme nous l'avons précisé au début de notre propos, la capacité à gérer les situations de crise devient un enjeu important pour les organisations et peut devenir, pour certaines, une véritable source d'avantage concurrentiel, en leur permettant d'absorber puis de tirer parti d'événements majeurs. Nous pensons que cette aptitude à gérer les situations de crise peut se voir assimilée à une véritable compétence stratégique. C'est pourquoi nous nous proposons désormais de spécifier notre schéma de recherche dans le contexte particulier de la gestion des crises.

Pour comprendre en quoi consiste la gestion des crises il est important de souligner deux aspects. Les crises ont des phases de développement et d'apparition ; la gestion des crises s'articule en fonction de ces phases.

Plusieurs auteurs ont mis en relief différentes phases dans l'apparition d'une crise (Fink, 1986). Il faut d'abord distinguer trois phases successives :

- la phase incubatrice, durant laquelle plusieurs signes avant-coureurs liés à des dysfonctionnements apparaissent ;
- la phase aiguë durant laquelle la crise se manifeste sous ses aspects les plus radicaux ;
- la phase post-crise durant laquelle l'organisation tente de redémarrer l'activité et de revenir au niveau des performances précédentes.

Suite à ces observations, plusieurs auteurs ont proposé d'appréhender la gestion des crises en trois phases : la prévention, la préparation et le pilotage des crises (Kovoor-Misra, 1995). La prévention consiste à réduire au minimum les conditions d'apparition d'une crise dans l'organisation. Elle consiste à éviter qu'une crise n'apparaisse et mette en péril le bon fonctionnement de l'organisation. La préparation consiste à mettre en place des mesures d'urgence ou de contingence destinées à minimiser au plus tôt une crise si elle devait avoir lieu. Enfin, le pilotage des crises ou la réaction aux crises portent essentiellement sur des mesures de limitation des dommages et de redémarrage rapide de l'activité.

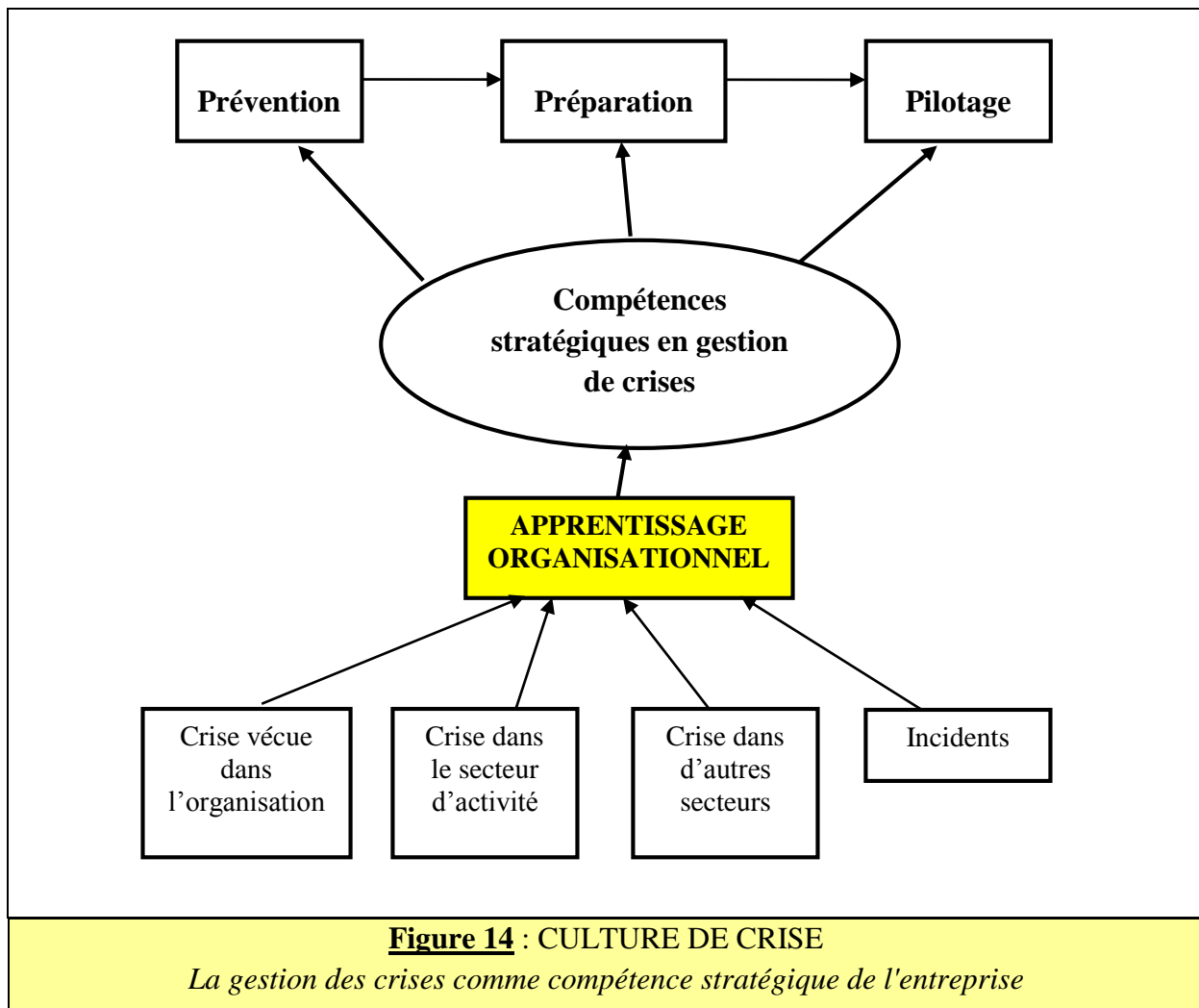
Pour être en mesure de mettre en place un tel processus de gestion des crises, les organisations doivent accepter l'éventualité d'une crise, repérer leurs sources et leur dynamique d'occurrence et enfin cerner leurs différentes manifestations. En ce sens, les organisations doivent développer une base de savoirs spécifiques sur les crises et sur leurs modes d'apparition. L'élaboration d'un registre de savoir et de connaissance est une première forme d'apprentissage organisationnel, dans la mesure où l'organisation, dans ce cas précis, développe et exploite une base de connaissance sur les crises, qui permet à ses membres de prendre des décisions stratégiques adéquates (Shrivastava, 1983).

Le processus d'apprentissage des crises se fonde donc sur une analyse approfondie d'événements majeurs ou mineurs propres à apporter des informations utiles sur la connaissance des crises. Plus particulièrement, Kovoor-Misra (1995) identifie trois sources importantes pour l'apprentissage des crises : les crises passées expérimentées par

l'organisation, les crises extérieures telles que les crises survenues dans le secteur d'activité ou dans d'autres secteurs et enfin les presque accidents.

Dans le cas des organisations exploitant des technologies sensibles, les presque accidents sont généralement définis par les auteurs comme des événements dont les conséquences auraient pu engendrer une crise majeure si l'organisation n'était pas intervenue pour en limiter les effets (Roberts, 1990). Ils sont donc également porteurs d'enseignements précieux. La création et le développement de cette base de savoir est nécessaire pour faire évoluer les connaissances et le comportement de l'organisation dans le sens de la construction d'une compétence en gestion des crises.

L'apprentissage organisationnel permet à l'organisation de capitaliser sur son expérience des crises, pour mettre en place des processus de gestion des crises tant du point de vue de la prévention, de la préparation que de la réaction (figure 14).



4.3. Le Risk Management

C'est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes ou encore la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événement aléatoires pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise.

4.3.1. L'importance du risk management

Comme on l'a vu plus haut, un certain niveau d'exposition aux risques est inévitable si l'on souhaite remplir les objectifs qu'on s'est fixés. Une gestion efficace des risques peut aider à mener à bien ses projets et à améliorer ses performances en contribuant à :

- limiter les surprises et à accroître les certitudes ;
- améliorer la prestation de services ;
- faciliter la gestion du changement ;
- optimiser l'utilisation des ressources ;
- simplifier et accélérer les prises de décisions ;
- éviter les dépenses inutiles ;
- mieux gérer les activités contingentes et les maintenances.

Ces éléments fondamentaux contribuent à faire du risk management l'un des services indispensables des entreprises aujourd'hui.

De ce fait, la gouvernance, l'éthique et le principe de précaution ont propulsé le *risk manager* dans les instances dirigeantes. C'est pourquoi aujourd'hui la responsabilité ultime du *risk manager* est la recherche de la résilience stratégique ou capacité de rebond.

Nous voyons bien que le terme de résilience rentre parfaitement dans les objectifs du risk management, tout en accroissant encore son importance.

4.3.2. L'identification des risques

Les risques sont des événements dont la survenance peut s'avérer problématique et compromettre le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. Le risque est donc un problème en puissance. Son identification passe par l'analyse des causes dudit problème (on parle de facteurs de risques ou périls) ou par l'analyse du problème lui-même (objet de risque). Dans tous les cas, on note qu'un inventaire des risques a priori permet d'obtenir plus de résultats qu'une analyse a posteriori. Depuis plusieurs années, la cartographie des risques est à l'honneur lors de réunions dédiées à l'identification des risques organisées par la Direction Générale pour ancrer davantage la gestion des risques au plus haut niveau de l'entreprise.

Selon la Cabinet Protiviti (2006), l'audit interne est une séquence clé dans l'évaluation, l'identification et la gestion des risques pour 86% des entreprises et même 92,3% des sociétés cotées.

Nous pouvons répartir les risques en plusieurs catégories :

- les fraudes internes ou externes,
- la sécurité du lieu de travail et les procédures de recrutement,
- les clients, les produits, les modèles de gestion,
- les dommages aux biens,
- l'interruption de l'activité et panne des systèmes informatiques,
- la mise en œuvre, la livraison.

Les risques majeurs identifiés en 2006 par le baromètre Protiviti sont :

- l'insatisfaction client,
- les ruptures d'approvisionnement,
- la sécurité, l'environnement et la santé,
- les contraintes réglementaires et sectorielles,
- la continuité des opérations en temps de crise,
- les systèmes d'information,

- l'image de marque,
- les concurrents,
- les ruptures de production ou de livraison,
- les marchés financiers.

Ces risques prennent une importance différente selon les secteurs d'activité : le secteur bancaire et des assurances s'intéressant davantage au risque financier, la distribution aux systèmes d'information et l'industrie à la satisfaction client par exemple.

4.3.3. L'évaluation des risques

Une fois identifiés, les risques doivent être évalués en fonction de la sévérité des pertes potentielles et de leur probabilité de survenance.

La détermination de ces critères s'obtient avec des résultats variables : si la gravité est parfois aisément mesurable (valeur d'un immeuble), elle est aussi souvent impossible à quantifier (valeur d'une vie humaine). De plus, les statistiques nécessaires à la détermination de la fréquence de survenance ne sont pas disponibles pour tous les types de risques.

L'important est donc de réaliser la meilleure évaluation possible afin de prioriser efficacement les différentes mises en œuvre du plan de gestion des risques. Il s'agit de mettre en évidence les risques fondamentaux pour permettre l'organisation du risk management. De nombreuses théories ont été formulées mais on considère le plus généralement que le risque équivaut à la probabilité de survenance multipliée par sa gravité. Plus la perte estimée est lourde et plus l'événement a de chances de se réaliser, pire est le risque.

Cette formule dépend bien sûr du contexte et des spécificités du risque étudié. Elle s'adapte alors pour affiner ses critères de calcul.

La cartographie est une fois de plus utilisée à ce niveau. C'est un recours de plus en plus apprécié pour identifier et évaluer les risques.

4.4. Le retour d'expérience, outil de gestion des risques

Aujourd'hui, le management des organisations souhaite développer des bases de données à partir des leçons apprises de la gestion de dysfonctionnements. Pour ce faire, des investissements sont réalisés dans la création et la mise en place de méthodes de gestion de la connaissance organisationnelle. Améliorer les étapes de conceptualisation, de structuration, de partage et de capitalisation des connaissances sur les objets, processus, savoirs, savoir-faire, les comportements et attitudes etc., fait partie de ce processus vertueux de gestion de la connaissance opérationnelle.

L'objectif final est d'élargir le capital intellectuel¹⁹ à partir des biens intangibles de l'organisation et d'être plus performant et apte à gérer toute situation. Le concept de capitalisation des connaissances a été d'abord développé en milieu entrepreneurial, depuis 1991. Selon Grunstein, les connaissances organisationnelles, utilisées et produites par les organisations sont : «...un ensemble de richesses constituant un capital et en tirer des intérêts contribue à augmenter la valeur de ce capital » (Grunstein, 2005).

L'objectif du retour d'expérience est de progresser. Pour cela, il faut que l'expérience puisse être utilisée dans le futur, par exemple, dans une démarche d'ingénierie des risques telle que celle pratiquée par l'INERIS²⁰. L'INERIS définit le retour d'expérience comme « *Un outil d'analyse d'accident, d'incident ou de défaillance au sein d'un système afin de prendre des mesures pour qu'un tel accident ne se produise pas ou avec une probabilité d'occurrence moindre et pour en limiter les conséquences* » (INERIS).

Deux dimensions sont ainsi prises en compte : la fréquence des causes et la gravité des effets. Cette définition est globalement acceptée par tous les horizons professionnels et scientifiques, mais elle ne dit rien sur le processus d'analyse. Elle souligne l'importance d'effectuer du retour d'expérience pour capitaliser sur les pratiques employées en interne et améliorer continuellement les capacités de réaction de l'entreprise. Cependant, l'INERIS ne dit rien sur la manière dont il doit être effectué.

¹⁹ Le capital intellectuel comprend à la fois, la connaissance intrinsèque de l'organisation et le savoir-faire de ses acteurs qu'y naviguent et qui en font partie.

²⁰ Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques: <http://www.ineris.fr/>

Le retour d'expérience doit à la fois permettre de tracer les causes d'un événement. Selon Wybo (2006), il doit aller plus loin dans l'analyse et le décryptage des événements pour atteindre trois objectifs principaux : piloter, comprendre et découvrir.

Piloter : Il s'agit du retour d'expérience sur des petits incidents. Le pilotage de la performance, en corrigeant de faibles écarts, doit permettre à l'organisation de réagir et d'ajuster rapidement les réponses organisationnelles avec comme corollaire un apprentissage faible de la situation rencontrée. Dans cette phase, les connaissances accumulées du système et du contexte ne sont pas mise en cause car elles suffisent largement à rétablir rapidement l'équilibre fonctionnel. En effet, dans ce cas, les petits impacts issus d'un soubresaut de l'environnement ne perturbent pas fondamentalement le déroulement des activités de l'entreprise. Le retour d'expérience permet aux équipes de réguler l'incident qui n'est pas perçu comme une véritable menace.

Comprendre : Une analyse des comportements anormaux techniques et humains du système face à une situation « normale » est effectuée. Par exemple, les événements sont connus mais leur déroulement ne s'est pas passé comme prévu. L'apprentissage porte alors sur le système lui-même qui n'a pas su interpréter l'évènement et qui a manqué de pertinence et de cohérence dans ses réponses. Cette phase d'alerte doit être analysée et diagnostiquée afin de repérer les failles ou dysfonctionnements au cœur du système.

Découvrir : Le retour d'expérience est appliqué aux événements imprévus ou inconnus. Il permet d'apprendre sur les phénomènes en jeu et sur l'aptitude du système à gérer l'imprévu. L'apprentissage porte sur l'environnement et sur le système. Par exemple, dans notre cadre, cela peut s'appliquer à des modifications importantes d'accès à un marché ou l'apparition d'un compétiteur jusque-là inconnu. La surprise est un facteur extrêmement déstabilisateur pour l'entreprise car elle génère un état de stress important face à l'inconnu

L'objectif du retour d'expérience est de tracer, décrire, de comprendre et de permettre un partage des connaissances liées à la gestion d'événements majeurs, obtenues par le biais d'expériences personnelles et collectives. Ce travail de décryptage et d'échange doit permettre l'identification, la représentation, l'analyse et la compréhension de la dynamique d'action, la gestion d'un événement majeur sans mettre en péril l'organisation.

La capitalisation de l'expérience des acteurs, managers, gestionnaires de situations de crise permet un progrès en termes de connaissances sur le fonctionnement réel du système (groupes d'acteurs) et de ses sous-parties (individus). Le retour d'expérience est aussi un outil fondamental permettant une accumulation positive des connaissances dans le domaine des risques et crises. « *Le retour d'expérience consiste à détecter les **faits précurseurs**, à éviter qu'un dysfonctionnement ne se renouvelle et dégénère en accident ainsi qu'à essayer de promouvoir les bonnes pratiques* » (Cordero, Mombereau, 1998). Le retour d'expérience permet de détecter les **anomalies de fonctionnement** d'un système, parfois nichées dans des situations quotidiennes qui peuvent basculer vers des situations plus complexes. L'étude des précurseurs est importante car elle permet une analyse explicative des causes d'un événement. Cependant, il est important de capitaliser les bonnes pratiques qui permettent de développer des modes d'action adéquats et de stopper l'évolution de la situation dégradée vers une situation de chaos.

4.5. Le retour d'expérience appliqué aux sphères organisationnelles

Le retour d'expérience comprend « *l'ensemble des moyens mis en œuvre pour collecter l'information, la stocker et la gérer. Il permet d'acquérir des connaissances relatives à l'existence de phénomènes caractéristiques dans les processus d'exploitation **essentiellement liés à l'activité humaine*** » (Blondeaux, 1999).

Cette définition élargit la définition de retour d'expérience au-delà des artefacts matériels et industriels. Blondeaux insiste sur une approche systémique lors de l'analyse des événements. Outre les dysfonctionnements techniques, l'expérience humaine doit être collectée. Des actions correctives sont ensuite menées afin d'améliorer la sûreté de fonctionnement du système. Pour Charue-Duboc, l'exploitation du retour d'expérience « *fournit des données synthétiques permettant d'ajuster les modèles de sûreté de fonctionnement à la réalité du système étudié* » (Charue-Duboc, 1991). Il s'agit d'un modèle de feedback permettant une analyse simple des dysfonctionnements. Au regard de la complexité accrue des systèmes actuels, l'élargissement des champs d'analyse ainsi que l'obtention d'une quantité et qualité de l'information sont nécessaires.

4.6. Analyse de la dynamique organisationnelle

*« Le retour d'expérience consiste, à partir d'une expérience concrète de **conduite de crise**, à tirer des leçons pour d'autres situations de forte turbulence. La quête d'enseignements concerne ici un champ bien plus vaste que la seule résolution technique d'une défaillance d'outils ou de procédés. Il s'agit de s'interroger, notamment, sur des réactions individuelles et surtout organisationnelles face à une épreuve aiguë, qui a pu déstabiliser le « système » (entreprise ou groupe d'entités impliquées) » (Lagadec, 1992).*

Pour Lagadec, le retour d'expérience peut également être déployé a posteriori d'une crise. Le retour d'expérience devient une collecte d'informations sur le comportement des systèmes (avis d'expert, observations du fonctionnement etc.). Il consiste alors principalement à jeter un regard critique sur la conduite globale de la réponse à la crise. L'objectif principal est d'améliorer et de rendre plus solide la gestion stratégique des crises, c'est-à-dire, de promouvoir ou de créer des réflexes, des procédures, des références, et des performances opérationnelles dans les organisations concernées. Il s'agit d'un champ relativement nouveau. Toutefois, cette approche se cantonne à l'analyse réelle des comportements observés dans la conduite de crise. La dynamique de gestion de la crise est analysée de manière chronologique. Cette méthode ne se prononce pas sur les comportements alternatifs possibles, ni sur les scénarii d'évènements, indispensables pour progresser dans la connaissance de la conduite des crises.

Critères	Méthode Lagadec
Critère 1 : Objet et objectif de l'étude	Objets : Situations de crise – des stratégies d'action déclenchées lors des situations de forte turbulence. Objectifs : Progresser dans la conduite de crise.
Critère 2 : Niveau d'analyse	Profond.
Critère 3 : Forme	Avis d'experts, observations, entretiens avec les gestionnaires de crise.
Critère 4 : Niveau d'interaction	Moyen.
Critère 5 : Dynamique	Oui, la dynamique chronologique (contextuelle et décisionnelle) est identifiée.
Critère 6 : Aspects positifs	Oui, les bonnes pratiques sont mises en évidence.
Critère 7 : Scénarii	Non, des scénarii d'évènements ne sont pas identifiés.
Tableau 2 : Caractérisation de la méthode de conduite et des critères d'analyse en période de crise, <i>adapté de Lagadec (1992).</i>	

5. L'individu cherche à « co-construire son rôle »

L'étude de la façon dont une personne va s'adapter à une nouvelle organisation nous conduit très rapidement à étudier les conséquences identitaires de ce changement, et nous amène au concept de « socialisation ».

C'est Schein (1968) qui, dans son article fondateur définit la socialisation comme « *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités.* » Lacaze et Fabre (2005) illustrent ses propos en citant des pratiques de destruction de l'ancienne identité, comme par exemple le changement de coupe de cheveux et l'adoption de nouveaux vêtements lors de l'arrivée dans l'armée. La

socialisation se résumerait ainsi à un modelage de l'identité des nouveaux membres sur la base d'une référence cible commune.

Cette conception suppose que le matériau humain soit particulièrement plastique et adaptable. Pour Schein, la socialisation échoue dans deux cas extrêmes. Le premier cas est celui d'une acceptation intégrale des normes et valeurs de l'organisation au risque d'en oublier sa propre identité, c'est « *l'extra-conformité*. » Le second cas est, comme nous le devinons, le cas opposé, « la non-conformité », l'individu qui refuse l'intégralité des valeurs et normes recommandées par l'organisation. Schein décrit le cas idéal comme celui d'un « individu créatif » acceptant les valeurs essentielles mais conservant son individualité dans l'organisation.

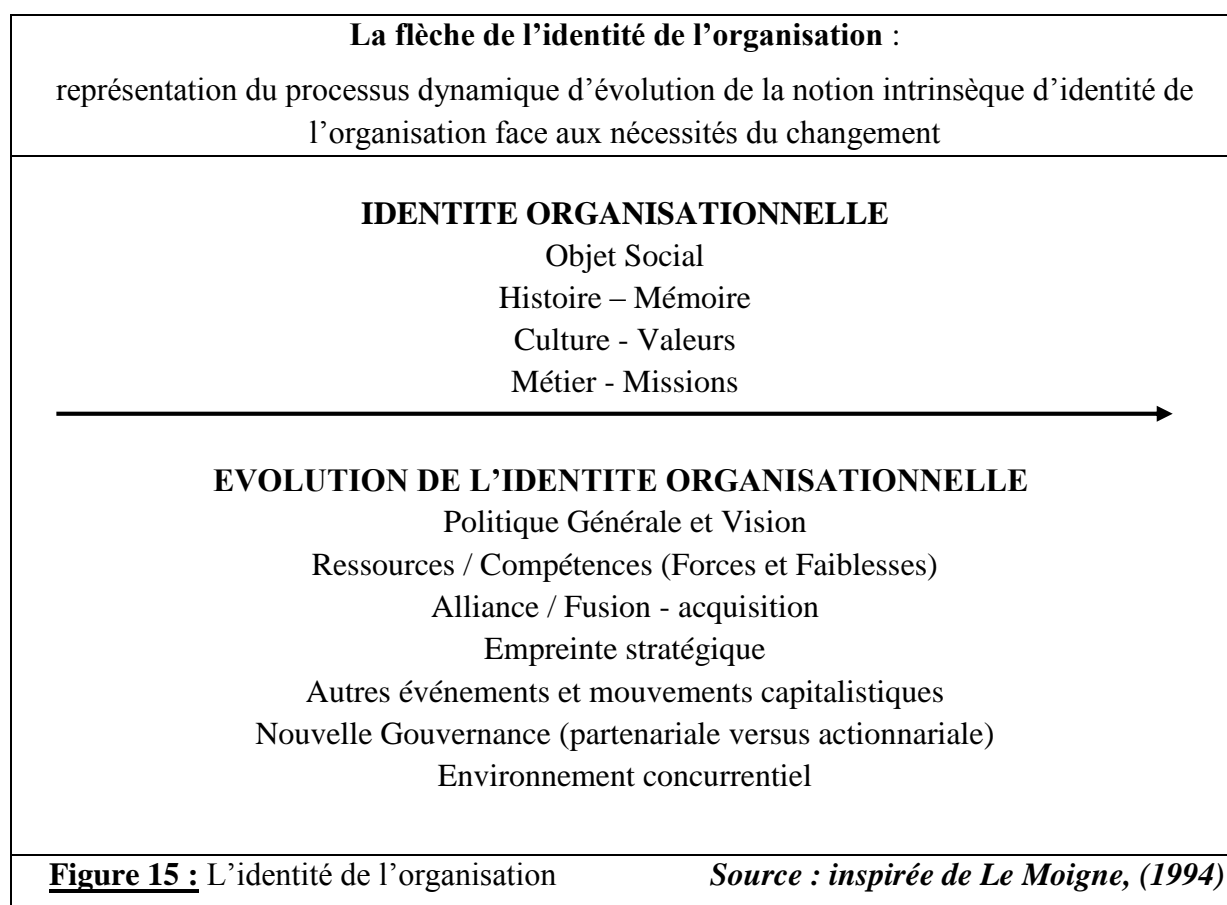
Nous reviendrons sur cette notion en étudiant le concept d'individuation en seconde partie de ce chapitre. Lewicki (1981), cité par Lacaze et Fabre (2005), développe également la notion de « *séduction organisationnelle* » par laquelle les personnes sont attirées par des annonces prometteuses de supérieurs et de collègues. L'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation serait en fait le produit d'une séduction, d'une forme de manipulation. En offrant une gamme d'avantages et de récompenses attractifs, les entreprises séduisent et créent un sentiment d'obligation vis-à-vis de leurs salariés. L'auteur prévient toutefois des risques que comporte à plus long terme ce type de rapport entre le salarié et l'organisation : une trop grande loyauté et implication limitent la créativité et la capacité à résoudre les problèmes. Ce débat amorce notre réflexion sur l'interaction entre l'individu et l'organisation dans la dynamique de la satisfaction du rôle.

La manifestation du changement organisationnel s'analysant comme un changement de rôle, c'est un processus charnière entre la transaction communicationnelle et la socialisation interactionnelle qui permet à l'individu de réaliser la transition entre deux rôles. Ce rapprochement entre socialisation et changement dans l'organisation conduit à considérer l'importance des relations dans l'intégration dans le nouveau contexte qui s'analyse en une transition de rôle. Au travers de ces relations, le processus de socialisation fait émerger la tension et le questionnement identitaire.

5.1. L'identité organisationnelle comme ciment managérial

Ricœur (1996) définit l'identité comme « *un récit, le déploiement de soi dans un déroulement temporel.* » Cette définition reprend bien les aléas et le caractère dynamique de l'identité tout en conservant la notion d'un tout cohérent, homogène. Mais si les individus connaissent au cours de leur parcours personnel des histoires, des péripéties, des événements qui ont bousculé leur existence, les organisations, en tant que structure vivante également, font face elles aussi à des aléas et des épisodes qui remettent en cause un ensemble qui semblait au départ harmonieux.

Ainsi, à l'instar de la « flèche de l'identité individuelle » qui souligne le caractère dynamique d'une personne qui évolue en permanence suivant ses goûts, ses envies, ses ambitions, ses rencontres mais aussi ses expériences, et, il est possible de représenter la flèche de l'identité d'une organisation (figure 15).



Le concept d'identité, comme nous venons de le voir, est fondamental pour considérer la nature humaine. Il se situe au carrefour de diverses disciplines (Lévi-Strauss, 1997), parmi lesquelles les Sciences de Gestion qui s'y sont attachées tardivement.

Dans le cadre précis de notre recherche sur les évolutions et transformations organisationnelles survenues suite à une situation de crise et à l'accumulation de difficultés rencontrées au sein de l'objet étudiée, nous avons retenu les travaux d'Albert et Whetten (1985) dans le prolongement desquels s'inscrit notre travail.

L'identité organisationnelle est définie par Albert et Whetten (1985) comme « *l'ensemble des perceptions par les membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation.* » Au centre de la représentation, se trouve ainsi l'identité organisationnelle. Cette approche répond à la question : « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » En effet, selon Weick (1995), l'identité organisationnelle produit du sens. Elle ne se départit évidemment pas du contexte de l'organisation, interne et externe, en intégrant notamment l'image, la réputation (identité externe) et l'identité d'organisation qui représente au niveau des salariés, une organisation stratégiquement planifiée et développée.

6. Gestion de crise et réaction de l'organisation

L'une des conditions nécessaires au changement, au retournement stratégique espéré est que, non seulement, la crise débouche sur des mécanismes innovants, une posture organisationnelle volontariste et émancipatrice, mais avant tout que l'entreprise se dote d'une nouvelle ambition et intention entrepreneuriale comme supports stratégiques décisifs afin d'accéder à de nouveaux relais de croissance organique.

Pour atteindre et provoquer ce point d'inflexion stratégique favorable à l'émergence d'un processus de résilience organisationnelle, l'organisation doit modifier son comportement et ses habitudes organisationnelles. Cet impératif collectif, voire stratégique, est une condition préalable pour mettre en mouvement le changement. Le changement ne doit pas être un simple aménagement provisoire, temporaire mais une réelle remise en cause des choix et orientations, règles de fonctionnement.

Pour Bernoux (2009), le changement ne peut se réduire à une seule décision hiérarchique. Celui-ci doit être accompagné d'un apprentissage de nouveaux modes de relations. La difficulté majeure vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale et organisationnelle se fait à l'intérieur de l'ancienne. D'où la nécessité, pour réussir un changement, de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation que nous voulons modifier.

Vécus sur des modes différents, les changements peuvent prendre des allures de crise et finir par atteindre l'identité organisationnelle. Nous parlerons alors de « crise de l'identité organisationnelle. »

La composante comportementale se trouve alors directement sollicitée. Certains facteurs organisationnels sont toutefois favorables à l'enclenchement du processus de résilience.

Le contexte particulier d'un changement, d'un événement ou d'une situation véhicule les ingrédients d'une éventuelle déstabilisation ou menace, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

Pour les individus en poste (le management y compris), il n'y a qu'un seul environnement, un « environnement négocié » qu'ils fréquentent depuis des années qui est rassurant, car, pensent-ils, il reste encore un gisement d'opportunités. Ce décalage entre la stabilité entretenue dans l'entreprise (équilibre routinier, trompeur) et le décryptage des évolutions environnementales et contextuelles, provoque de graves crises organisationnelles et entraîne de nombreuses entreprises dans la défaillance et la détresse stratégique.

Dans le cas où l'organisation est résiliente et où les individus sont motivés avant la crise, un rebond est possible. Cette reconstruction de l'organisation n'est possible que dans l'unification d'une conscience collective, comme l'a si bien démontré Weick (1995) dans ses travaux de recherche. En conclusion, nous pouvons dire que l'individu ou le groupe façonnant l'organisation reprend confiance en lui et en son organisation. Nous nommerons donc cette reconstruction, cette aptitude au rebond, ce redressement, la « **résilience organisationnelle.** »

6.1. Résilience et changement dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir ?

Pour trouver des références utiles à l'action en période de crise, un premier mouvement consiste à se tourner vers les responsables qui sont ou ont été directement en charge de cette stratégie de retournement. Leur expérience peut être une source d'enseignements d'une richesse incomparable. Leurs témoignages présentent aussi l'intérêt de rappeler constamment la complexité des choses, la prudence avec laquelle il faut considérer tout modèle. Mais ce recours à "l'expérience" ne peut suffire. En effet, nous nous heurtons souvent, de ce côté, à plusieurs problèmes dont il faut avoir bien conscience. Le praticien n'aura le plus souvent qu'un nombre limité d'expériences, d'où il risque pourtant de vouloir tirer des leçons générales.

Une autre voie est de se tourner vers le capital de connaissances scientifiques à disposition sur le sujet; vers la recherche, qui a bien pour objet la mise en forme de savoirs plus généraux, à partir de l'observation d'une grande variété de situations.

Cette seconde voie a elle aussi ses limites : une certaine parcellisation, là encore, cette fois entre disciplines; mais aussi et surtout, une divergence de perspective : les études à disposition ont beaucoup plus été pensées dans un souci de description, de mise en forme du champ que dans une optique opérationnelle. Or, s'interroger, même en détail, sur *l'une* des multiples facettes du phénomène de crise - soigneusement délimitée - est bien éloigné de ce qui est attendu du décideur. Contrairement à l'analyste, ce dernier doit en effet tenir tous les éléments du système, et assumer, dans la durée, les multiples conséquences et effets pervers éventuels de son action. On trouve déjà ici la différence qu'il y a entre l'expert et le décideur : le premier peut se contenter de dresser des diagnostics bien circonscrits, le second doit se livrer à des intégrations qui, précisément, sont des plus délicates en situation de crise.

Notre travail de recherche vise donc à enrichir et compléter les connaissances relatives aux effets d'une crise pour une PME ayant dû affronter cette douloureuse période de turbulence en mettant en place, collectivement, tout un dispositif original, managérial et organisationnel (mécanismes nouveaux en ce qui la concerne), privilégiant :

- un diagnostic opérationnel des dysfonctionnements des services commerciaux, marketing et R&D ;
- l'adaptation et l'application rapide des actions correctives pour répondre aux nouvelles exigences des contextes environnementaux, tant internes qu'externes ;
- un dialogue social décloisonné, encouragé, pour rassembler tous les salariés autour d'un nouveau modèle de développement entrepreneurial (défi stratégique et organisationnel) ;
- l'implication des parties prenantes organisationnelles, économiques et politiques pour partager et soutenir le projet entrepreneurial et ainsi accompagner les choix et orientations stratégiques présentés par la Direction ;
- une gouvernance négociée, concertée, équilibrée et apaisée, rassemblée autour de cet engagement entrepreneurial capable d'innover et de s'adapter, s'insérant dans un processus dynamique de résilience pour préserver l'avenir.

6.2. Gestion post-crise : au-delà de la résilience

Plusieurs auteurs intègrent au management de crise une phase dite post-crise (Meyer, 1982 ; Pauchant, 1988; Richardson, 1994; Roux-Dufort, 1996). Cette période post-crise est particulièrement importante dans une vision progressiste puisqu'elle est le lieu privilégié des apprentissages ou des adaptations de l'organisation. Ces travaux sont toutefois moins nombreux que ceux qui s'intéressent à la résilience et présentent des résultats divergents concernant la capacité des organisations à apprendre d'une crise.

L'apprentissage post-crise commence généralement après la mise en place des réponses d'urgence visant à absorber le choc. Toutefois, c'est davantage son contenu que sa temporalité qui distingue la phase d'apprentissage post-crise de celle où l'organisation fait preuve de sa capacité de résilience, les deux phases pouvant se chevaucher.

6.3. Résilience et apprentissage post-crise

Plusieurs travaux ont montré que la crise peut être un moment privilégié pour découvrir ce qui en temps normal demeurerait invisible et par suite pour introduire des changements dans le but de pallier des défaillances organisationnelles (Meyer, 1982 ; Morin, 1994 ; Roux-Dufort, 1996, 2004).

La période d'évaluation post-crise peut constituer une source essentielle d'apprentissage organisationnel destinée aussi bien à prévenir les crises, que réduire leur impact ou les gérer plus efficacement (Ursacki-Bryant et al, 2008). En d'autres termes, elle peut ainsi être le lieu de changements visant à rendre l'organisation plus résiliente. Après la crise suit une période durant laquelle les apprentissages en simple boucle mis en œuvre durant la crise peuvent faire place à un apprentissage en double boucle qui se traduit par des changements en profondeur destinés à rendre l'organisation plus adaptée ou plus résistante (Meyer, 1982; Roux-Dufort, 2004). Par exemple, Roux-Dufort (2004) montre que les changements de technologies et de méthodes de travail ont permis à l'entreprise d'être mieux adaptée à son environnement. La crise peut être source d'adaptations. Elle peut également faciliter des « *métamorphoses organisationnelles* » non liées à la crise en déclenchant la mise en œuvre de changements à l'état latent.

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). Par exemple, la rigidité des croyances et valeurs réduit la création de sens (Smith et Elliott, 2007). Des processus de normalisation de la crise peuvent aussi conduire à chercher un bouc émissaire plutôt que des explications (Roux-Dufort, 2000 ; Bourrier, 2002). Les freins potentiels étant tels au niveau de la direction, Lagadec (1996) défend l'idée que seul un engagement réel de la direction générale peut amener une organisation à apprendre d'une situation de crise.

De manière plus générale, Baumard et Starbuck (2005) ont montré que les dirigeants apprennent très peu des erreurs majeures car ils considèrent que celles-ci sont inhérentes à des causes exogènes et des conditions historiques ou exceptionnelles.

L'apprentissage post-crise, malgré l'opportunité que celui-ci représente d'accroître la résilience d'une organisation, apparaît ainsi comme un phénomène peu probable et limité.

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. Par exemple, Meyer (1982) et Meyer *et al.* (1990) montrent que la grève massive des anesthésistes des hôpitaux à San Francisco en 1975 a parfois été source d'adaptations des opérations, ainsi que déclencheur d'autres changements latents. Roux-Dufort (2004) présente plusieurs exemples très différents d'apprentissage.

Conclusion chapitre 4

Aux États-Unis, la résilience est devenue plus qu'un mot à la mode, une véritable philosophie d'entreprise, particulièrement dans les périodes de lourdes incertitudes économiques, d'instabilité environnementale et de dégradation du contexte social avec son cortège de pathologies professionnelles (stress, dépression, suicide...).

Pour Diane Coutu (2002), la résilience découle d'une propension à générer du sens face à des événements traumatiques. C'est également faire preuve d'un certain sens de l'improvisation. Hamel (l'auteur de *La Conquête du Futur* et de *la Révolution Permanente*) et Välikangas (fondatrice du Woodside Institute, un institut développant de nouvelles pratiques managériales pour améliorer la résilience en entreprise) prennent le relais avec « The Quest for resilience » dans la *Harvard Business Review*, en septembre 2003. De façon générale, et dans cette optique, nous avons défini la résilience comme la capacité pour une entreprise à surmonter un échec grave ou une suite de revers tout aussi graves et à rebondir (dans certains cas plus haut qu'avant) ou à s'améliorer constamment en tirant des leçons des épreuves traversées. Ou, peut-être, pour faire plus simple : la capacité à résister à une adversité prolongée ou à une crise majeure et à rebondir.

Pour reprendre l'analyse de Hamel et de Välikangas (2003) la résilience organisationnelle, permettant à une organisation d'adopter le business model qui lui assurera une pérennité relative, est basée sur un quadruple défi : cognitif, stratégique, politique et idéologique. Il lui faut :

1. abandonner son arrogance et sa nostalgie et comprendre que les facteurs clés de succès ont changé (*challenge cognitif*) : première chose difficile. L'analyse SWOT veut que nos forces d'hier soient celles de demain. Elles sont le plus souvent des handicaps ;
2. imaginer un grand nombre de stratégies alternatives (*challenge stratégique*) : chose très difficile également. La créativité est la capacité à imaginer plusieurs solutions alternatives à une solution, et pour des raisons méthodologiques, au moins trois. Devoir alors choisir entre elles, oblige à bien définir ses critères de choix et plus ou moins les caractéristiques de son *business model* ;
3. reporter ses budgets affectés aux produits d'hier sur les opportunités de demain (*challenge politique*). Troisième chose difficile ;

4. enfin, Rédiger un « credo » qui aille au-delà de l'excellence opérationnelle (*challenge idéologique*). Quatrième chose difficile.

Il existe un autre type de résilience, la résilience collective d'une équipe surmontant les obstacles qui contrecarrent son projet. Les individus s'encouragent mutuellement et s'aident alors entre eux avec un mot d'ordre : « Nous allons trouver tous ensemble une solution à cette situation apparemment sans issue. » Toutes les innovations nécessitent une résilience peu commune de la part de l'innovateur et de son équipe. Dans ce cas, la résilience est peut-être même leur qualité clé.

CHAPITRE 5

FONDEMENTS MANAGÉRIAUX D'UNE MODÉLISATION DE LA RÉSILIENCE

Introduction

Les chapitres précédents nous ont permis de préciser et de théoriser les concepts de « crise » et de « résilience », d'établir des liens phénoménologiques d'interdépendance entre ces deux représentations. Les contributions rassemblées dans cette première partie abordent donc un certain nombre de questions théoriques qui permettent de dessiner les contours et les spécificités de l'orientation de notre étude de la résilience dans le champ des sciences sociales, de gestion et des pratiques managériales. A l'issue de cette exploration commune des dimensions conceptuelles des phénomènes de la crise et de la résilience, nous comprenons que l'expérience fondamentale de la crise alimente de façon permanente la réflexion sur la résilience, sur ses pratiques (forme de volonté pour passer de l'état de peur à l'espoir).

Cette initiation à la crise, à l'apprentissage en tant que gestionnaire de ses impacts ravageurs, favorise l'émergence des attributs de révélation et de compréhension du processus de résilience en contexte de tension extrême. Cette reconnaissance des liens particuliers étroits qui déterminent les prémices de l'émergence d'un processus de résilience (notion de synchronicité, de dispositifs congruents) font d'abord du sujet un être assujéti, assigné à un déterminisme anxigène, inscrit dans une trame historique dramatique car son existence est menacée. Cependant, grâce aux transformations de ses capacités psychologiques, à ses capacités d'adaptation et de réflexivité, l'individu est à la fois le produit, l'acteur et le producteur de la résilience.

Ainsi, la résilience, que nous pouvons définir en première évaluation comme la capacité, pour une organisation, à maintenir son système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver sa pérennité, suscite actuellement beaucoup d'intérêt dans les entreprises comme dans le monde académique. En effet, l'accélération des crises économiques a fait naître l'idée que les entreprises (et les nations), pour éviter un irrémédiable déclin, pour continuer à se développer, doivent aujourd'hui savoir absorber les chocs répétés et trouver le ressort vital pour les dépasser, voire les anticiper. Aussi, pour les entreprises, il devient fondamental de définir ce que signifie la résilience dans leur cas, puis d'incorporer l'apport du concept de résilience, comme nouvelle dimension managériale dans la prise en compte de l'incertitude. A l'issue de cette revue de littérature sur le concept de résilience, nous disposons désormais d'un certain nombre d'éléments pour établir des rapprochements et

des liaisons d'interdépendance entre ces deux phénomènes, la crise et la résilience, qui affectent, perturbent et stimulent le fonctionnement de l'organisation en interagissant non seulement sur sa trajectoire mais également sur la réalité sociale et les comportements individuels. Malheureusement, le champ de la recherche en résilience en management est encore très morcelé, très fragmenté ; cette attention croissante aux contextes de crises, aux défaillances stratégiques, aux désarrois et tensions organisationnelles, à l'ignorance ou l'incapacité managériale à faire preuve d'innovations organisationnelles, peine à se traduire en savoir actionnable et enseignable.

Ce champ aux contours parfois imprécis, handicapé par une grande confusion sémantique, est par ailleurs la proie de la multiplication de nouveaux concepts mis en relation avec les notions centrales du champ (capacité d'adaptation et de rebond face à une situation imprévue). Conséquence (ou cause) de ce flou sémantique et théorique, une grande partie de la recherche en résilience dans les Sciences de Gestion est encore de nature exploratoire. En effet, dans les chapitres antérieurs, nous avons vu que la littérature académique consacrée à la résilience organisationnelle privilégie généralement les analyses de contenus à celles de processus, les observations des stratégies des grandes entreprises comme à celles des PME dans leurs postures de reconfigurations organisationnelles. Nous avons aussi vu, dans le chapitre 4, que définir, désigner la notion de processus de résilience en management et expliciter les activités de formation de la résilience organisationnelle était un exercice difficile tant les travaux sont peu convergents, novateurs en management, intégrateurs ou adoptent des approches universalistes. De plus, les nombreuses définitions proposées par les publications managériales et les quelques recherches disponibles qui ont été menées pour clarifier les termes de cette attitude résiliente, ne nous ont pas permis d'accéder à une représentation empirique déterminante. En effet, peu d'entre elles ont proposé de réels concepts opérationnels aboutis ou ont fait l'objet de réelles confrontations avec le terrain. Ce constat ne nous permet pas d'identifier avec précisions les mécanismes d'activation qui sont en jeu dans ce processus.

Cette même littérature ne nous permet pas non plus de savoir en quoi le contexte endogène d'une entreprise qui fonctionne en mode dégradé (stress organisationnel, risques et menaces psychosociales, perte de sens, tensions sociales...) peut aggraver la situation de crise, éloigner les alternatives endogènes et tentatives managériales de sortie de crise et donc remettre en cause la pérennité et la survie de l'organisation.

Pour beaucoup d'études, les seuls indicateurs retenus d'évaluation de la performance et de création de valeur sont ceux liés à la performance économique. Les trajectoires stratégiques sont encore trop souvent décryptées, déchiffrées et jugées au-travers d'indicateurs financiers qui ne prennent pas ou peu en compte la réalité et le vécu social de l'entreprise. Or les « irritants sociaux », les « stressseurs organiques » et autres « agents anxiogènes organisationnels » qui s'accumulent expliquent pour l'essentiel les causes de dégradation de la performance sociale et représentent de gros facteurs de risques sociaux. Ils bloquent bien souvent les initiatives individuelles et/ou collectives (désengagement des salariés) en faveur de nouveaux projets, de l'amélioration organisationnelle (climat social notamment) et ignorent les actions potentielles innovantes de sortie de crise. En effet, peu d'études se sont intéressées, à notre connaissance, de façon longitudinale et exploratoire, au développement et à l'innovation de nouvelles pratiques managériales pour favoriser l'activation du processus de résilience, pour évaluer et améliorer la résilience d'une organisation qui fonctionne en mode dégradé.

De façon générale, la plupart des PME ont très peu d'expérience de l'activation de la résilience. L'accès au terrain reste donc très difficile pour de multiples raisons, au premier rang, la nouveauté et la notion même de résilience qui reste difficile à définir comme nous l'avons vu. Nous avons de fait tout à découvrir et à apprendre en matière de résilience individuelle, collective, organisationnelle et stratégique dans le contexte de la PME en situation de tensions extrêmes.

1. La résilience comme modèle au sein des Sciences de Gestion ? Prérequis...

La résilience dans le domaine des sciences de gestion constitue une voie de recherche très récente. Aujourd'hui, particulièrement en France, elle n'a pas encore dépassé le stade de la totale reconnaissance académique et peut donc être qualifiée de « *préparadigmatique* » selon une perspective épistémologique. En effet, les balbutiements théoriques sur la résilience dans l'organisation, ne facilitent pas l'acceptation au sein des Sciences de Gestion de ce phénomène polysémique, multidimensionnel et pluridisciplinaire. En ce sens, il lui manquerait un cadre unificateur (un paradigme) scellant la recherche dans une véritable accumulation de la connaissance à la fois académique et opérationnelle.

A défaut alors de considérer la résilience comme une discipline mature au sein des sciences de gestion, selon nous il n'est, selon nous, pas déraisonnable, dans un contexte de crise aiguë multipolaire, de l'accepter comme un domaine de recherche singulier, émergent, dans la gestion et la prévention des risques, traversé par plusieurs paradigmes (voire courants de pensée, ou encore écoles), se combinant dans de nombreux cas et se complétant souvent.

1.1. Objectif majeur du chapitre : une modélisation d'emblée managériale

Comme dit au tout début de ce chapitre, la littérature sur la résilience organisationnelle est source de multiples confusions sémantiques ; elle est en conséquence peu utile aux acteurs socio-économiques, car encore trop peu transformable et actionnable en grilles et outils managériaux.

L'ambition de ce chapitre est donc au moins double :

- 1- proposer dans un essai de synthèse et un esprit de clarification, une modélisation de dispositifs résilients actionnables dans des PME en privilégiant, dans notre élaboration, la portée managériale d'un ensemble de mesures processuelles, la nature des leviers utilisés et la relation transverse du dispositif avec le reste de l'organisation ;
- 2- situer nos efforts de représentation au plus proche des préoccupations des dirigeants, cadres, managers, concepteurs ou participants de ces dispositifs.

Le but ultime est de donner un cadre théorique fondant l'intelligibilité qui permet ensuite de passer à la pratique. Nos travaux de recherche sont donc à ce niveau novateur dans le sens où ils apportent une réponse à cette double problématique de concepts et de représentation de la résilience.

Bien avant le démarrage de nos travaux de recherche sur la résilience, tout au long de notre parcours en tant que Directeur Commercial, nous n'avons cessé de tenter de déjouer le déterminisme économique ambiant, le fatalisme et le découragement des équipes qui dominaient dans l'entreprise. Nous avons consacré beaucoup d'énergie et de temps à encourager et accompagner le changement organisationnel dans des contextes, tant exogènes qu'endogènes, extrêmement menaçants pour l'entreprise. Ces efforts se poursuivent toujours aujourd'hui, voire se sont accentués dans mon entreprise actuelle. En effet, nous continuons

encore à dédier énormément de réflexions, d'attention sociale, de vigilance organisationnelle et d'application à la compréhension des mutations environnementales et aux évolutions endogènes qui nécessairement structurent et accompagnent le changement organisationnel. Notre travail consistait, pour une grande partie, à mener au sein de ma PME (110 salariés en 2006) des diagnostics organisationnels et des évaluations tactiques permanentes (logique de co-construction intrapreneuriale de l'innovation incrémentale) dans le but de générer, en continu, les améliorations organisationnelles indispensables qui résultaient de ces investigations.

Aussi les actions engagées jusqu'ici, depuis le début de notre thèse en 2008, et le type de démarche d'investigation que nous développons au fur et à mesure de la progression de notre recherche doivent nous mener dans ce chapitre 5 à l'articulation d'un certain nombre de concepts pour tenter de bâtir un processus évolutif d'apprentissage aux « **rebonds permanents** ». Cette tentative de présentation d'un cadre unifié de l'ingénierie de la résilience focalisé sur les capacités dynamiques managériales et organisationnelles doit favoriser :

- 1- l'intégration, autour des travaux de Weick, des apports théoriques et conceptuels de la psycho-sociologie en s'intéressant au processus de l'élaboration et de la construction du sens (processus du *sensemaking*) ;
- 2- le renforcement des liens managériaux entre les différents acteurs qui contribuent à l'émergence d'une forme de résilience organisationnelle (une modélisation à la fois managériale et systémique) ;
- 3- l'apparition d'un paradigme praxéologique alternatif qui ne souscrit pas à une conception purement téléologique de l'action à vocation financière (à visée court-termiste et à connotation fortement budgétaire) ;
- 4- la mobilisation et l'incorporation de nouveaux contenus, de travaux en lien avec le processus décisionnel dans l'entreprise, son fonctionnement et son changement organisationnel ;
- 5- d'élaborer un modèle d'identification des sources du stress organisationnel dans une démarche de prévention des risques psychosociaux qui peut être vue également comme un moyen de développement de la résilience des organisations (dans le sillage des travaux sur l'interactionnisme symbolique de Weick, 2001).

Pour ce faire, nous rassemblerons et présenterons un certain nombre d'apports théoriques et conceptuels qui nous semblent pertinents dans la constitution de notre modèle comme autant de points d'ancrage qui nous aideront à mieux explorer la complexité de l'objet étudié.

Ce projet initial de mobilisation de matériaux théoriques nous a permis de proposer une fédération d'approches managériales, structurelles, organisationnelles et fonctionnelles en faveur d'un concept transdisciplinaire bien adapté à la compréhension des enjeux de la gestion de la résilience organisationnelle et à la pratique opérationnelle des mécanismes de résilience :

- * en temps de crise (réactivité de l'organisation axée sur une réponse managériale adaptée au contexte d'adversité) ;

- * en faveur d'un modèle de maturité de la gestion de la résilience dans le cadre de son ingénierie en termes d'apprentissage et d'anticipation.

Ce **principe de la proactivité *ad hoc* des pratiques de la résilience organisationnelle** se fonde entre autre sur le retour d'expériences face à des risques majeurs, la construction d'indicateurs de résilience socioéconomique – indicateurs financiers et indicateurs extra-financiers (facteurs organisationnels et risques psychosociaux), l'innovation organisationnelle intrapreneuriale continue, des lanceurs d'alerte organisationnels et sociaux, et sur la mise en place de tests de résistance. Nous pouvons d'ores et déjà proposer une première élaboration conceptuelle d'un processus de la résilience en mettant en évidence les interactions par lesquelles l'organisation conçoit, développe, et rapproche des mécanismes centraux qui relient l'individu à une nouvelle forme de collaboration et de coopération organique aux ressources intrapreneuriales potentielles, à l'innovation organisationnelle (figure 16). Cette proposition de boucle vertueuse en faveur de l'émergence des nouvelles capacités de rebond sont intrinsèquement solidaires de l'instauration d'un contrat psychologique qui repose sur des engagements implicites de la part de l'entreprise comme des salariés pour, dans une première séquence organisationnelle, rétablir l'équilibre, et dans une seconde séquence stratégique, soutenir la performance.

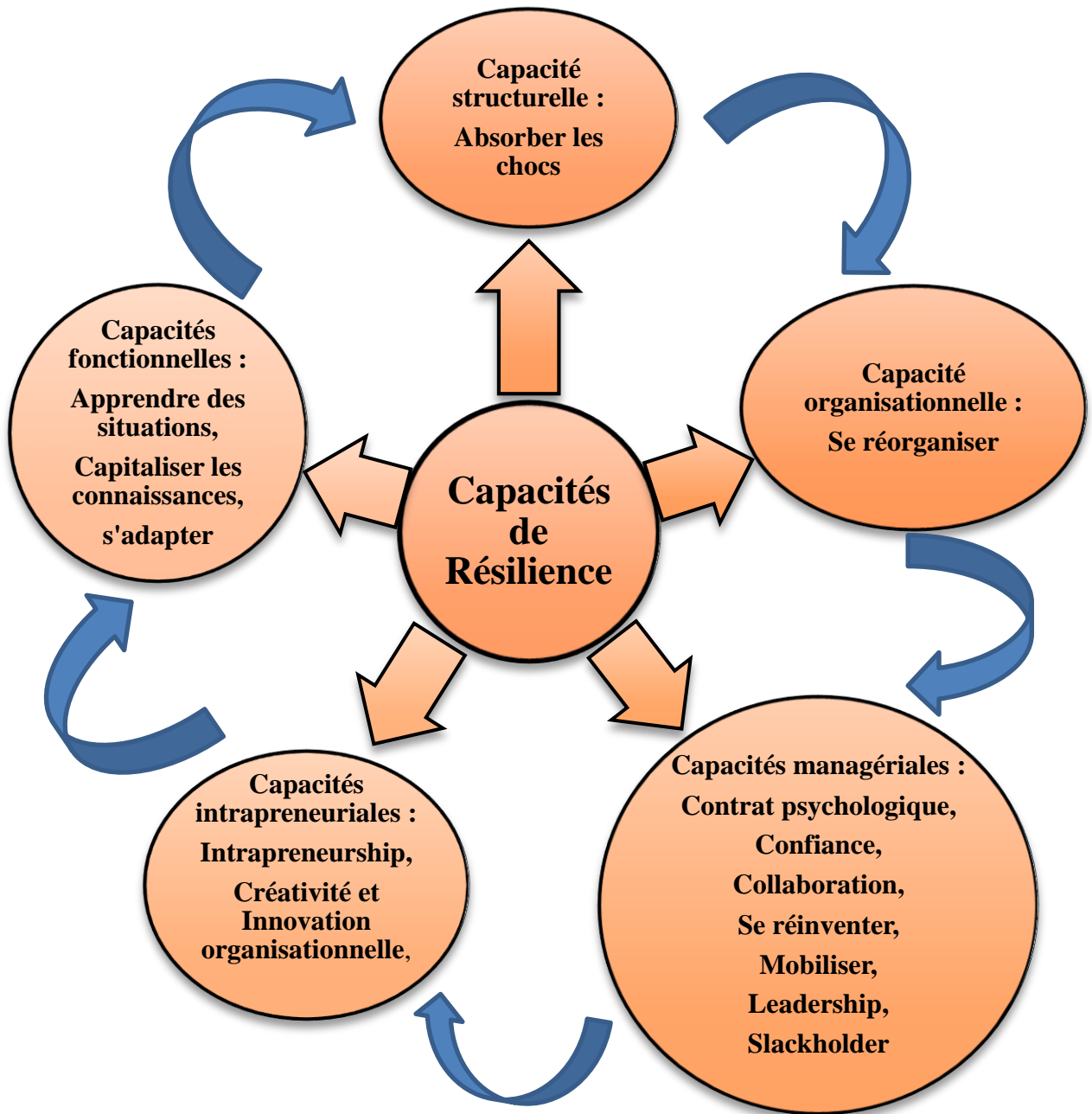


Figure 16 : pentagramme interactionnel d'un processus de résilience

Des deux piliers psychosociaux, prémices à l'apparition, l'édification et consolidation d'un comportement organisationnel résilient, sont la liaison de l'individu aux enjeux collectifs, la collaboration et la solidarité organique. La mise en œuvre du changement, la transition organisationnelle au service du retournement stratégique doit s'appuyer sur ces ressorts psychologiques fédérateurs générateurs de confiance, d'un nouveau contrat entre l'entreprise et ses collaborateurs. Dans cette perspective de restaurer la confiance, face aux bouleversements organisationnels, le contrat de confiance est majeur pour expliquer la réussite de l'entreprise dans ses efforts de retournement.

1.2. Les relais managériaux en faveur d'un processus organisationnel de sortie de crise : « la co-production conditionnée »

Les mécanismes et ressorts internes qui constitueraient les outils managériaux capables d'engager l'entreprise dans une double perspective de vitalité organisationnelle et d'agilité stratégique ne se manifestent pas d'une façon spontanée. Nous le démontrerons tout au long de notre recherche, la résilience n'est pas le résultat d'un avantage acquis, établi de façon permanente et continue. Elle correspond à une somme d'efforts individuels, collectifs rassemblés et reconnus dans un cadre stratégique novateur, porteur de sens, d'un projet entrepreneurial mobilisateur, fédérateur et partagé.

Mais l'émergence et la maîtrise d'un tel processus de revitalisation de l'organisation exigent une forte détermination interne, une cohésion sociale lucide sur les objectifs à atteindre pour modifier des attitudes et comportements inappropriés face aux nécessaires évolutions, voire aux transformations de l'organisation et aux mutations de ses environnements. C'est pourquoi les choix seront difficiles et semés d'embûches. A tout moment, une société peut rencontrer des obstructions irréversibles et se retrouver dans une impasse stratégique, synonyme de déshérence et de défaillance majeure.

La quête fondamentale d'un nouveau paradigme managérial visant à prendre en charge certains types de tensions, de dysfonctionnements organisationnels, tout en recherchant à mettre en évidence la meilleure voie pour obtenir les caractéristiques organisationnelles distinctives les plus appropriées pour la réalisation des objectifs de redressement, sera au cœur de notre problématique doctorale.

Pour mener à bien ce travail relatif aux pratiques de résilience organisationnelle dans les PME, il convient de savoir en quoi le contexte interagit avec les méthodes visant à promouvoir un processus de résilience organisationnelle. En effet, nous ne savons presque rien de l'impact du contexte sur le contenu des pratiques de résilience organisationnelle. Il est extrêmement difficile d'identifier, étudier et formaliser de façon rigoureuse et longitudinale le fonctionnement d'organisations de type PME s'engageant volontairement dans une démarche maîtrisée en faveur du développement d'une résilience organisationnelle. De plus, le dirigeant de PME et ses équipes, confrontés à une situation de crise économique grave pour leur firme, à des tensions sociales qui bloquent toute possibilité de négociation pour une certaine mobilité organisationnelle, sont bien souvent incapables, de décliner en modalités d'actions, des opérations internes pour répondre à l'urgence des faits dans le cadre d'une gestion de crise. La panique s'installe donc rapidement au sein de l'entreprise car la direction, démunie d'alternatives tactiques et opérationnelles crédibles (au début du processus de retournement), se fige, se renferme sur elle-même, ce qui accentue la perte de sens, les conflits vis-à-vis de l'autorité managériale, le trouble organisationnel et le désarroi stratégique. Dans ces conditions, face à une situation grave, imprévue ou non anticipée, qui participe à la destruction de l'intégrité organisationnelle, l'ensemble des salariés sont dans l'incapacité de gérer l'événement ce qui conduit chacun à se replier sur lui-même et à envisager sa survie au détriment de l'intérêt collectif, alors que ce dernier constitue le meilleur moyen de construire un nouveau sens d'où émergeront des solutions.

1.2.1. Les mécanismes de la co-production conditionnée : la notion essentielle d'anticipation

Les conditions fondamentales d'apparition de la résilience requièrent un ensemble de postures cognitives et mentales préalablement réunies au sein de l'organisation qui constituent de fait une force synergique. La signification si importante de la co-production conditionnelle du phénomène de résilience résulte de la juxtaposition de deux applications qui posent la chaîne causale comme le principe structurel de la résilience organisationnelle.

Sa première application est liée aux dimensions douloureuses de l'expérience humaine. Confrontés à un climat de défiance, de désengagement, de désenchantement, de désabusement, de souffrance, de désarroi, de perte de repère, de sens et d'identité, l'individu

fatigué psychiquement constitue un enjeu considérable pour le manager dans le rétablissement de la confiance, d'un équilibre relationnel et émotionnel. Notre approche de praticien nous conduit alors à mettre l'idée de contrat, qui conditionne l'engagement, au cœur de notre approche et de notre démonstration. En effet, la confiance est la plus puissante des capacités stratégiques que détiennent les organisations.

La seconde application de co-production conditionnelle de la résilience, qui révèle une concomitance invariable avec la première, réside dans ses capacités dynamiques de destruction, de création et d'innovation incrémentale qui débouchent sur de nouvelles formes d'action. L'apparition de la force mentale dans un processus de « *destruction créatrice* » est une condition de base pour aboutir à une connaissance de la destruction émancipatrice qui favorise l'engagement de l'organisation dans un mouvement de réflexion et de coopération en termes de forces réflexives et émotionnelles, d'intrapreneuriat.

Pour rappel, notre travail est d'explorer, comme un clinicien-praticien, les sources et ressources qui se situent aux fondations même de la résilience dans l'organisation. Nous évoquons beaucoup la confluence de nos recherches avec l'interdisciplinarité de ce concept qui fédère en particulier la sociologie clinique des organisations pour étudier les comportements organisationnels (changement, apprentissage, crise interne...).

1.2.2. Engendrer un progrès organisationnel précurseur du rebond tant recherché

Nous interviendrons dans le double cadre singulier de la PME confrontée à des risques majeurs pour son intégrité et d'une recherche idiographique selon le cas d'une PME, appelée ici Bio Food, pour établir une modélisation à visée transformatrice. Cette phase de modélisation doit nous conduire à formuler des **approches managériales innovantes**, originales, élargies en termes de diagnostics et d'hypothèses. En effet, nous avons constaté à l'issue de notre large investigation idiographique, que bien souvent les solutions retenues ou envisagées par la direction négligeaient un grand nombre de variables organisationnelles et de facteurs de risque psychosociaux comme les états de stress, le désengagement, la dégradation des conditions de travail, la défiance vis-à-vis du management... Ce resserrement de la réflexion, intentionnel ou pas, et la résistance managériale à porter une attention toute particulière à cette dynamique « pathogène », à la situation réelle des acteurs en proie à la

perte de sens et de repère, notamment en période de crise, ne favorisent pas la mise en œuvre du changement. L'effet démobilisateur, voire démoralisant de ces attitudes managériales amplifie la fragilité de l'organisation et accentue le niveau de stress organisationnel. Aussi, dans notre modèle que nous schématiserons dans ce chapitre, nous préconiserons d'intégrer des indicateurs étendus aux **ressources organiques potentielles** qui seraient impliquées fortement dans la problématique du retournement. En effet, nous tenterons de cibler les ressources cognitives latentes, implicites, sous-exploitées, voire inconnues, en tant que valeurs stratégiques, pour les relier de façon alors consciente et concertée, au soutien et à la consolidation du projet entrepreneurial. Cette maturation managériale, dans la prise en compte, le repérage et l'évaluation de cette problématique du stress, des risques psychosociaux et du phénomène de décompensation professionnel qui en résulte, sera amenée à produire des indicateurs sur la gestion également sociale des collaborateurs pour favoriser le redressement endogène de la PME.

La responsabilité managériale dans l'identification, la mesure des risques en matière de santé psychologique et mentale, et dans la façon de les contrer, nous amènera à présenter en premier lieu, un modèle du stress organisationnel comme le « démêlage » étiologique entre les facteurs de stress extérieur à l'organisation et les agents « stressés » interne. De façon globale, l'objectif de cette **grille de diagnostic transversale, longitudinale et attitudinale du stress organisationnel** est de proposer au management et aux directions des entreprises confrontées à des situations d'adversité stratégique, des repères pour faciliter la compréhension des facteurs de risque organisationnel ou indicateurs organisationnels ayant des répercussions et conséquences sur la santé mentale des salariés.

1.2.3. Jalons structurants l'ingénierie de la résilience

Il est primordial à ce moment précis de notre parcours de recherche, de centrer et de rattacher notre modèle de résilience à un substrat théorique explicatif. Il offrira alors une formalisation susceptible de nous éclairer quant aux implications cognitives, psychosociales et organisationnelles venant fonder le processus de résilience.

Pour mener à bien ce travail de modélisation et de cartographie de ce processus, nous proposerons dans ce chapitre un modèle évolué d'ingénierie de la résilience qui nous permettra :

- 1- d'analyser de manière approfondie les interrelations entre le contexte organisationnel et les options et pratiques managériales en faveur de la résilience ;
- 2- de présenter un cadre de l'ingénierie de la résilience qui place au cœur de son dispositif de transformation, le management de proximité et l'innovation continue, notamment intrapreneuriale ;
- 3- de positionner des jalons (indices de maturité de la résilience) que nous jaugerons, testerons et évaluerons au cours de notre travail empirique pour suivre l'amélioration, la durabilité, et la fiabilité des processus concernés dans l'engagement intrapreneurial, de l'innovation organisationnelle et du renouvellement stratégique.

Le premier objectif de ce chapitre est donc de formuler les concepts de base en résilience organisationnelle en adoptant une approche cognitive et processuelle. **Le deuxième** est de proposer une représentation opérationnelle de ces concepts d'ensemble en nommant les mécanismes d'émergence et d'activation du processus de résilience organisationnelle au sein d'une PME d'Aquitaine, que nous nommerons **Bio Food**. Nous privilégierons les notions de capacités dynamiques managériales, de construction de sens, de l'analyse contextuelle, d'engagements intrapreneuriaux, comme vecteurs et tuteurs du changement organisationnel et du plan de redéploiement stratégique.

2. Fondements conceptuels de notre modélisation de la résilience

Le cadre de l'ingénierie de la résilience que nous avons imaginé pour notre projet de modélisation du processus d'activation et des pratiques de la résilience, nous permettra de présenter dans ce chapitre une méthode conceptuelle formelle fortement contextualisée. Elle sera en effet bâtie sur des environnements, des contraintes et des réalités organisationnelles singulières, des formes d'actions, de transactions, d'interrelations entre les acteurs qui constituent le système ouvert analysé.

2.1. La démarche processus dans l'apprentissage organisationnel

Etudier la question de la résilience en tant que processus progressif ou capacité d'apprentissage stratégique reste une voie d'investigation ouverte. En effet, différents travaux sur la résilience mettent en valeur son potentiel stratégique, les notions d'opportunité, de création collective, les relations dynamiques entre innovation managériale et intrapreneuriat. Dans le domaine du changement organisationnel, la résilience considérée, par certains spécialistes, comme un processus évolutif où interagissent des conditions internes et externes à l'organisation. Pour faire face à d'importantes évolutions organisationnelles, à des turbulences, voire des crises, les entreprises ont besoin d'approches novatrices ou même inédites. La capacité de s'adapter rapidement devient une condition majeure de leur survie. C'est ainsi que les organisations sont appelées à développer des capacités d'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'une démarche à mener en profondeur au niveau de l'organisation, car la crise est le moment critique où les identités, les valeurs, les liens, les projets, les systèmes de représentation sont mis à l'épreuve. Le processus de déconstruction du sens est alors déclenché et cette interaction typique entre le déficit de la riposte organisationnelle et le contexte prégnant de crise secoue durement l'ensemble de l'organisation.

L'intérêt de la « démarche processus » réside dans son approche globale, transversale et non fragmentaire ou parallèle à l'organisation. « *L'entreprise orientée processus élabore une véritable interaction entre sa stratégie, qui donne le sens, les processus qui drainent la valeur ajoutée pour la satisfaction des parties prenantes et les résultats qui représentent la finalité attendue* » (Mongillon et Verdoux, 2003, p.3). Cette démarche contribue à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation de manière continue et régulière.

2.2. L'étude de problèmes perçus comme complexes

Comme nous venons de l'écrire, nous touchons à des processus organisationnels qui évoluent dans le temps, et impliquent de nombreux acteurs. Nous avons donc à prendre en compte que ces processus organisationnels sont marqués par une forte complexité, de par leur caractère stratégique, leurs dimensions cognitives et interactions sociales.

L'intention transformatrice du projet proposé s'insère dans une tentative qui consiste à proposer un ensemble d'outils conceptuels et à articuler un certain nombre de processus individuels, collectifs et managériaux dans le but d'explicitier l'influence sociale des mécanismes dynamiques dans l'assimilation du phénomène de crise, l'adaptation cognitive, l'apprentissage et le changement organisationnel.

Dans cette perspective idiographique de mieux explorer la complexité du sujet étudié, nous centrons notre modélisation sur les liens qui unissent les différents acteurs et qui contribuent à l'émergence d'une forme de résilience organisationnelle. Nos efforts de modélisation s'appuieront notamment sur les travaux de Valérie-Inés de La Ville²¹, en particulier sa thèse de doctorat (1996).

L'ensemble de ces repères théoriques pour notre modélisation étant énoncés, il nous faut exposer les différents concepts et processus qui consolideront le socle de notre approche et soutiendront notre démonstration. Sur la base de notre étude longitudinale et exploratoire du cas Bio Food, nous présenterons les concepts et processus mobilisés dans le cadre de cette modélisation.

2.3. L'individu en contexte de changement

La présentation et l'explicitation d'un cadre théorique permettant de comprendre en quoi le changement naît de la rencontre de contraintes, d'institutions et d'acteurs sous-tend toujours de décrypter des faits sociaux insérés dans des « *environnements énoncés* » (Weick, 1979). Le changement qui est à la croisée de nombreuses variables comme les individus, la volonté des managers et leurs interactions, les groupes de pression, les technologies, se regarde dans le cadre d'une sociologie de l'action, non dans une perception structuraliste ou fonctionnaliste. Je m'appuierai donc pour aborder les enjeux de la dynamique d'apprentissage et du changement, sur deux cadres théoriques, à savoir *l'individualisme méthodologique* et *l'interactionnisme*.

Par l'expression « *individualisme méthodologique* », nous voulons signifier que tout phénomène social résulte de comportements individuels, et que ceux-ci ne sont déterminés ni

²¹ De la Ville I. (1996), « *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie* » thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 1996.

seulement par des contraintes de toutes sortes, ni exclusivement par les structures de l'organisation. Enchâssés dans ces contraintes et structures, il y a les acteurs, et c'est le sens que ces acteurs donnent à leurs actions qui explique les représentations qu'ils en ont, leurs valeurs, leurs comportements, les phénomènes sociaux comme le changement.

L'idée « *d'individualisme méthodologique* » développée par Philippe Bernoux (2004), démontre que l'autonomie des acteurs est encadrée dans une foule de contraintes et que l'acteur qui les subit essaie de les transformer en fonction des objectifs qu'il se donne. Pour Bernoux, contraintes et autonomie ne dominent jamais seules entièrement l'action. D'où la question qu'il pose : « *comment ces acteurs enclavés par des contraintes et des structures, soumis à de nombreuses interactions, jouent-ils avec ces pressions pour agir dans les organisations ?* »

3. Une théorie de l'action appliquée aux organisations

Le changement dans les organisations, lié aux contraintes de toutes sortes, voire aux logiques des systèmes, est le résultat d'une action humaine et relève donc d'une théorie de l'action. Dans la tradition sociologique classique de Max Weber, l'action se comprend à partir du sens que l'acteur donne à sa propre action. Rendre compte du changement dans les organisations, c'est expliciter le sens que les acteurs lui donnent.

Le paradigme de **l'individualisme méthodologique**, largement utilisé à la fois par les sociologues et par les économistes, et dont le sociologue Raymond Boudon est aujourd'hui le représentant le plus célèbre en France, repose sur l'idée que le sens donné à l'action est central, que c'est lui qu'il faut explorer et dont il faut rendre compte.

Dans ce cadre de l'individualisme méthodologique, deux principes en constituent le fondement :

1- le premier principe fondamental consiste à prendre au sérieux le fait que tout phénomène social est toujours le résultat d'actions, d'attitudes, de croyances, et généralement de comportements individuels ;

2- le second principe, qui complète le premier, affirme que le sociologue qui veut expliquer un phénomène social doit retrouver le *sens* des comportements individuels qui en sont la source.

Selon ce paradigme de l'individualisme méthodologique encadré dans un contexte social particulier, la réussite du changement suppose d'une part que les salariés acceptent ce changement en lui *donnant un sens*, d'autre part que le contexte social « institutionnel » garantisse que ce sens sera respecté. Dans le cadre de notre étude empirique, pour des raisons de concurrence et de compétitivité, il y a eu prise de conscience par tous les salariés de Bio Food de la nécessité d'un changement qui ne soit pas seulement technique mais aussi social. Il est apparu évident à une large majorité de salariés qu'une condition de la bonne gestion des nouveaux ensembles techniques était de faire participer les gens du terrain. Ceux-ci ont eu la conviction que toutes les actions participatives permettraient de rendre la firme plus compétitive. La participation d'un grand nombre de salariés ne se résumait donc pas à une adhésion à un projet conçu en dehors des exécutants. Elle supposait leur présence dès le moment de la conception du projet et permettait alors une meilleure appropriation par les exécutants. Cette innovation organisationnelle a constitué un changement dans l'organisation du travail. Dans son intention, elle comporte une mobilisation des salariés qui se fait en leur donnant un autre rôle.

Dans notre cas, les changements de comportements, induits par la contrainte de la concurrence et par les changements techniques, ont eu lieu parce que les acteurs ont été impliqués et ont donc donné un sens nouveau à leur action. Ce sens a été construit sur l'analyse de l'action et sur la croyance en la capacité des acteurs de contribuer à l'amélioration collective de la production, à condition qu'ils puissent s'approprier individuellement leur travail.

Dans cette perspective synergique qui participe à conforter l'engagement des salariés dans leurs actions, la conception organisationnelle du sens devient l'interface fédératrice entre l'individu de nouveau relié à un collectif organisationnel rassemblé autour d'un projet entrepreneurial. Ainsi, selon Luhmann (1968), la confiance, la collaboration apparaissent comme des mécanismes psychologiques efficaces qui réduisent la complexité des rapports sociaux au sein même de l'organisation.

Les hommes, comme nous venons de le voir, parviennent à travers leurs interactions à construire du sens. Sans ces interactions communicationnelles, leurs interférences cognitives et sociales permanentes, il est difficile de penser l'action humaine, et en particulier le changement.

3.1. Le changement est dans les interactions

Pour rendre compte du changement, nous avons choisi des courants de pensée qui mettent l'accent non sur l'équilibre des systèmes, mais sur leurs évolutions, conflictuelles ou pas. Il est possible en effet de décrire une entreprise sous l'aspect de ses équilibres, de ne retenir que ce qui est permanent, voire routinier. Si nous voulons observer le changement, il nous faut donc regarder les audaces (individuelles et/ou collectives), les éléments et phénomènes nouveaux qui s'expriment, se dévoilent, dérangent la routine et contrarient certainement la tradition organisationnelle. Il nous faut également examiner ce qui évolue dans le jeu des acteurs et leurs relations.

Quelles que soient les raisons de la décision de changer, le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations. Changer, c'est donc transformer les manières de faire, les relations, les statuts dans l'entreprise, etc. Nous verrons dans notre travail empirique au sein de Bio Food les conditions auxquelles les salariés acceptent ce changement et le mettent en œuvre, ou au contraire celles qui font qu'ils le rejettent, ou freinent son application. En effet, seule, la décision de la direction est insuffisante, elle reste peu mobilisatrice, impliquante, voire risquée dans sa relation asymétrique avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

A la question de l'entrée par les interactions pour observer et étudier le changement organisationnel, Georg Simmel (1908-1999) nous répond que **ces interactions fonctionnent comme un mode de socialisation et une configuration d'unification**. Dans cette perspective, les interactions apparaissent comme les seules permettant de produire les ajustements qui régulent les comportements les plus concrets, par exemple, ceux des opérateurs qui mettent en œuvre la coopération indispensable au fonctionnement d'un nouveau matériel. Pour Simmel, les interactions quotidiennes font évoluer les organisations et c'est de cette manière que ces dernières changent. L'organisation est alors définie notamment comme une multitude de réseaux sociaux interdépendants, interconnectés qui interagissent

entre eux. Granovetter (1985, 2000) fait un raisonnement analogue avec sa théorie de l'encastrement (*embeddedness*). Pour Granovetter, l'encastrement à travers les interactions et leurs réseaux constitue le facteur explicatif le plus convaincant de la dynamique de l'action économique et organisationnelle.

3.2. Rôle des interactions dans l'engagement et la quête du sens collectif

Si la notion de transition individuelle vers un engagement collectif se fonde sur l'acteur comme le moteur du changement organisationnel, la transmission d'une efficacité individuelle subjective dans ce processus de changement à des systèmes sociaux et organisationnels qui possèdent leurs propres règles nécessitera, entre les managers et leurs collaborateurs, des négociations pour maintenir un équilibre interrelationnel et interactionnel fragile. Il s'agit d'instaurer et de structurer un double processus : un processus de solidarité, qui permet de développer des liens d'identité, et un processus d'échange, qui permet d'accroître des rapports spécifiques et différenciés entre les acteurs. Cette phase de structuration du cadre d'interaction est capitale pour coordonner les échanges et former entre les participants « *une communauté ou un groupe social, et non une simple somme d'individus* » (Bajoit, 1992, p. 308).

Cependant, il ne s'agit pas d'opposer interactions et transitions car nous devons raisonner en termes non pas de dualisme mais de dépendance réciproque. C'est donc entre la permanence, la continuité, la stabilité voire la cohérence des relations interpersonnelles et les résonances intersubjectives (de la perception de la nouvelle identité organisationnelle) au sein du système interactionnel, qu'émergera de nouvelles pratiques sociales, que se forgera une identité collective en faveur de la co-construction de sens. Ces séquences continues « *d'interactions communicationnelles* » (La Ville (de), 1996) entre l'individu et le collectif au sein d'une organisation se matérialisent à travers les actions et le dialogue qu'elles suscitent. D'un point de vue praxéologique, cette approche souscrit à une conception téléologique de l'action. C'est à partir de ce postulat, de cette prémisse organisationnelle intentionnelle, que les échanges forgeront dans le temps une « *communauté d'actions* » (La Ville (de), 1996), pour donner une signification et une portée stratégique au changement organisationnel. Winkin, rappelle que cette capacité de partager l'ensemble des problèmes, de rechercher de façon collective des solutions et d'échanger en profondeur des points de vue dans le cours même de l'action,

« revient en fait à voir dans la communication le phénomène social que le tout premier sens du mot rendait très bien, tant en français qu'en anglais : la mise en commun, la participation, la communion » (Winkin, 1998). La Ville (de) (1996) relie cette approche commune et partagée au courant de la psycho-sociologie lorsqu'elle insiste particulièrement sur le rôle de la communication sociale dans l'extension, le renforcement et l'accumulation des connaissances.

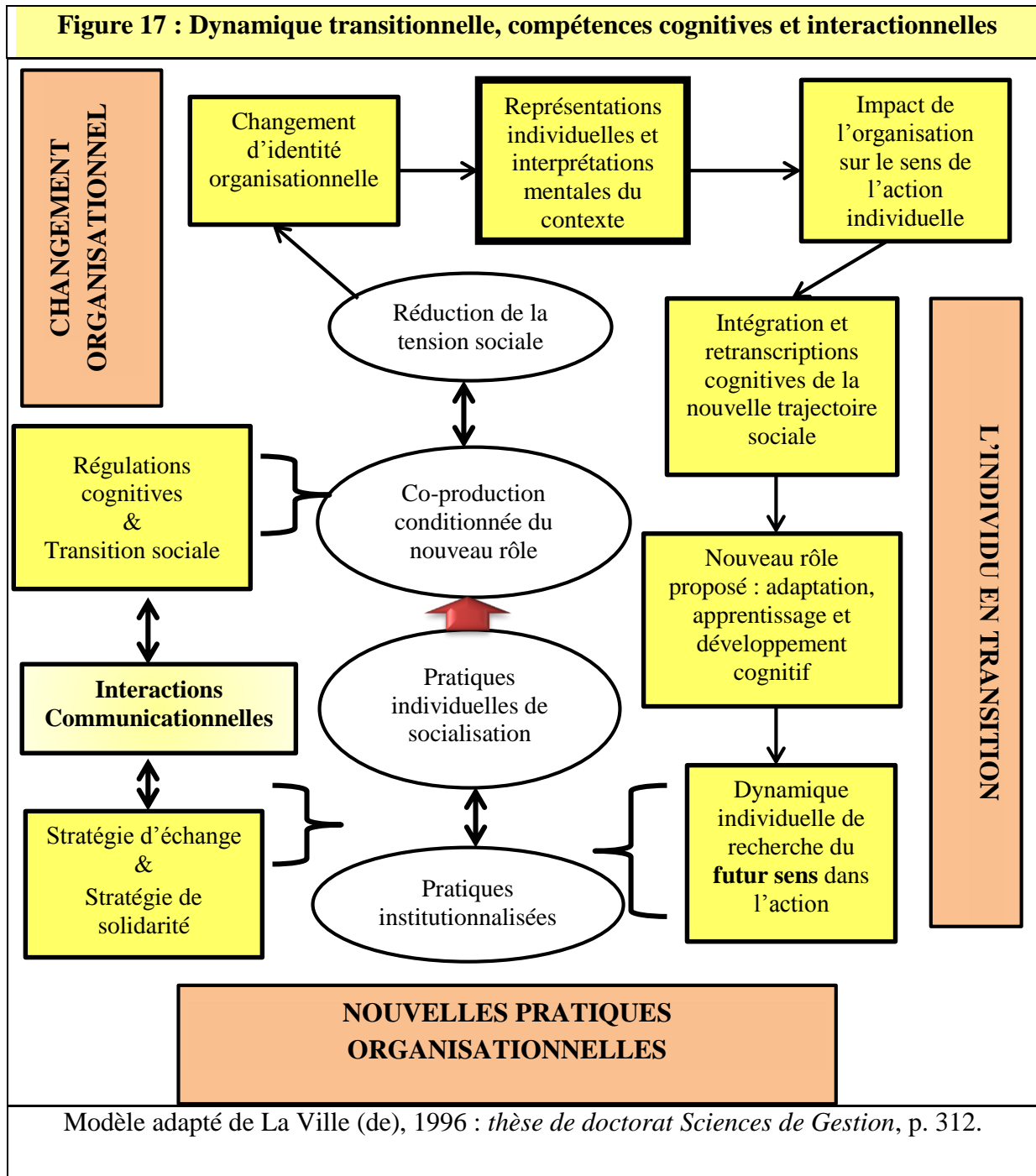
Pour Jodelet (1989), « la communication sociale, sous ses aspects interindividuels, institutionnels et médiatiques apparaît-elle comme condition de possibilité et de détermination des représentations et de la pensée sociale. »

A l'issue de cette description et analyse du rôle prégnant qu'occupe la communication entre les individus, nous retiendrons les observations faites par La Ville (de) lors de sa recherche doctorale comme une contribution essentielle dans la compréhension de dispositifs cognitifs et sociaux ainsi que dans la conception du déroulement du processus interactionnel. En effet, La Ville (de) (1996) constate que « dans cette perspective - la communication sociale comme condition de possibilité et de détermination des représentations et de la pensée sociale - ce qui permet de qualifier de sociales les représentations, ce sont moins leurs supports individuels ou de groupes, que le fait qu'elles s'élaborent au cours de processus d'échanges et de communication, c'est-à-dire au cours **d'interactions**. »

La figure 17 nous montre l'intensité et l'articulation des liaisons qui s'instaurent entre la dynamique de transition individuelle et le système interactionnel social et cognitif qui englobe la communauté d'action. Nous pouvons repérer les différents environnements entre la sphère de la transition individuelle et le cadre d'interaction ainsi que les passerelles relationnelles qui s'établissent entre l'inter-individuel et le collectif.

Nous décrivons au sein de l'organisation en changement, une relation circulaire entre la participation et l'engagement de l'individu dans de nouvelles interactions sociales et le développement de nouvelles compétences cognitives individuelles.

Nous pouvons ainsi suggérer que le changement qui accompagne les efforts d'appropriation de la nouvelle identité organisationnelle se traduit pour l'individu par une transition guidée par la recherche du sens du nouveau rôle. Cette recherche du sens semble fortement liée à un certain nombre de facteurs organisationnels et structures interactionnelles.



4. L'approche weickienne de la résilience au cœur du processus de « sensemaking »

Le travail théorique mené jusqu'ici et celui qui va se dérouler ci-dessous s'enracinent dans plusieurs travaux de recherche, qui mobilisent, de façon plus ou moins centrale le concept de construction de sens ou « sensemaking. » Le rôle central de tous les acteurs dans l'acceptation et la dynamique de transition en contexte de changement organisationnel se fonde sur une

recherche du sens lié à l'identité au travail, à la reconnaissance que les acteurs reçoivent de leurs pairs, au système relationnel à la construction duquel ils ont participé et, plus largement, aux enjeux interactionnels qu'ils poursuivent et entretiennent avec le système. De façon générale, le sens donné au travail, la légitimité accordée aux managers, à la direction, la conception participative au projet organisationnel et de ses enjeux pour assurer le développement de l'entreprise, **une régulation collective** du changement, provoquent la coopération ou le rejet et peuvent bloquer ou faciliter les mutations organisationnelles.

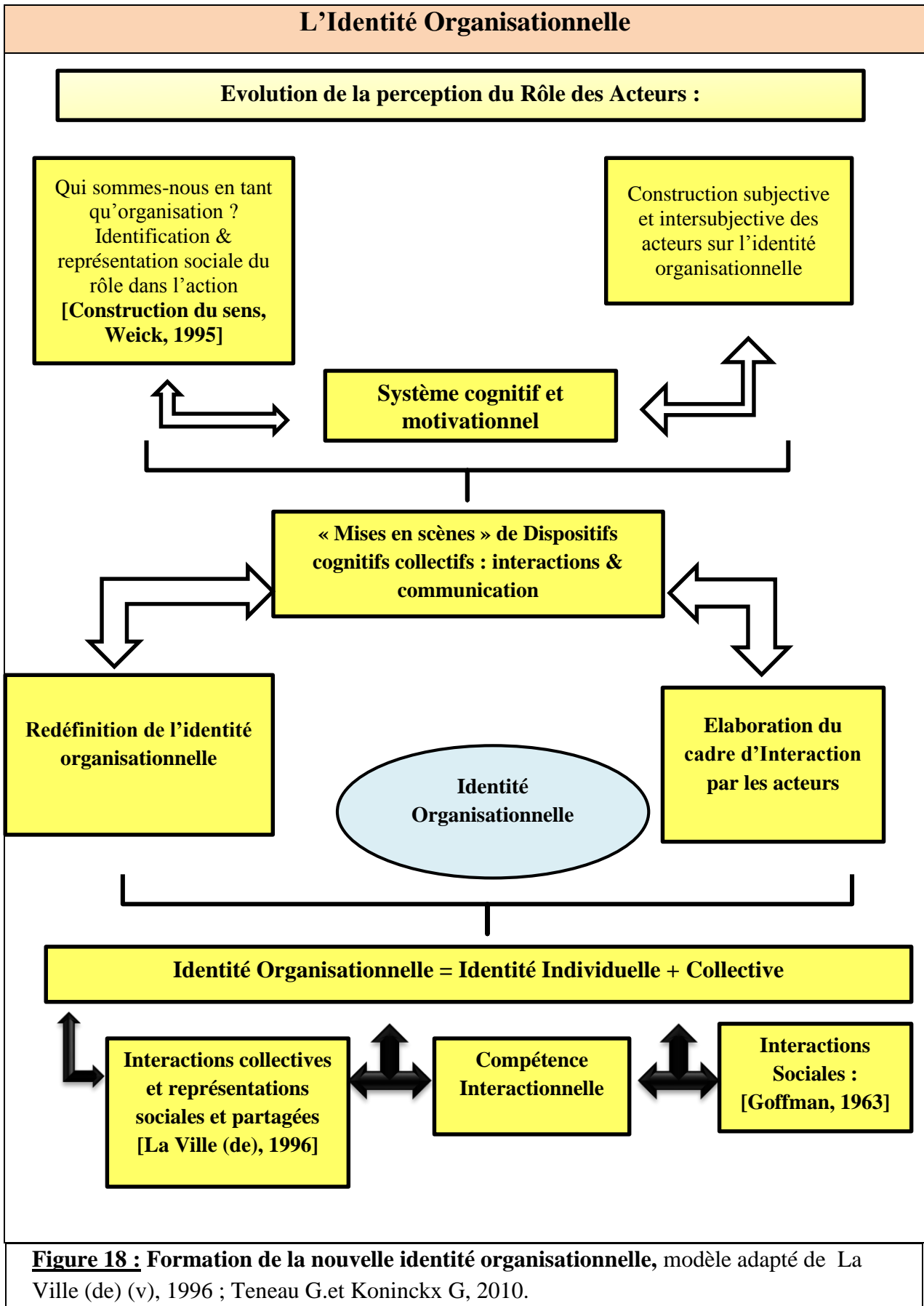
4.1. Identité au travail et transition individuelle, vers une recherche du sens

Au travail, l'individu subit des conditionnements et agit sur eux, il crée un lien entre lui et les autres et, par-là, se construit lui-même (Castells, 1997-1999). Dans cette perspective sociologique, **l'identité est un processus de construction de sens** à partir de multiples relations au sein des réseaux sociaux de l'organisation. Nous parlerons alors **d'interactions sociales** ou **d'interactions socialisantes** pour caractériser un des mécanismes de ce processus du « *sensemaking*. »

En effet, le concept d'identité permet de comprendre que ce qui se joue dans les entreprises en contexte de crise majeure, c'est non seulement des pertes d'emploi qui peuvent mener l'individu à se déconstruire, mais aussi le déni des réalités économiques et le rejet de nouvelles méthodes organisationnelles en vue d'améliorer l'efficacité (la flexibilité) au travail. Dans cette circonstance, « *le travail ne fait plus signe d'identité* » (Bernoux, 2004). Selon cette approche, les expressions de la crise provoquent de forts antagonismes relationnels, des conflits d'intérêts, une grande dissymétrie dans les choix et orientations stratégiques entre la Direction et les salariés. La crise n'est pas seulement dysfonctionnement et opposition, elle remet brutalement en cause les identités tandis que le changement permet une reconstruction.

4.2. Identité organisationnelle et conscience collective : prémices de la collaboration organisationnelle

Le concept d'identité organisationnelle, fondamental pour considérer la nature humaine, est une construction subjective et intersubjective des membres d'une organisation à propos de ce que représente cette identité, de ce qu'elle est (caractères constitutifs, centraux, distinctifs et continus). Plusieurs auteurs, dont Weick, mettent en évidence l'importance du mécanisme « *d'identification organisationnelle* » dans l'élaboration de l'identité organisationnelle (**voir figure 18**).



Le concept d'identité permet à Weick de comprendre les processus de construction de sens et la capacité à devenir résilient. Dans « *Sensemaking in Organisations* » (1995), Weick explique que les processus de construction du sens sont profondément ancrés dans la construction de l'identité. « *En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est là devant moi va changer.* » Pour Weick, les individus présentent plusieurs besoins au regard de leur identité. D'abord celui de maintenir un état affectif et cognitif positif, de se sentir compétent, efficace et surtout de sentir et expérimenter la cohérence entre identité organisationnelle et son rôle ainsi que la continuité de ses actions.

La conscience collective chez Weick vient du fait que des individus agissent en groupes « inter-reliés ». Ces liens interactionnels favorisent la mise en place d'actions où il y a la reconnaissance d'engagements mutuels. Etre organisé veut dire être en relation, réseau structuré par un processus mental collectif.

Plus précisément, la conscience collective doit être analysée comme un processus dont le but est d'enclencher, de favoriser et de maintenir une disposition à agir collectivement avec vigilance. Dans cette perspective, le groupe doit être capable de changer de structure, de l'améliorer selon les situations. Pour Weick, l'organisation hautement fiable est une organisation flexible.

4.3. Manifestations de la crise et risques identitaires

Du point de vue de la **psychologie sociale clinique** (approche majeure que nous avons utilisée au cours de notre diagnostic organisationnel), la crise est perçue par les salariés comme :

- une expérience bouleversante qui atteint les acteurs dans l'organisation. Elle se traduit par la souffrance collective mais aussi pour certaines personnes, par des manifestations somatiques ;
- une rupture des systèmes de représentation des unités sociales ;
- un sentiment d'incertitude ;
- une atmosphère épouvantable entre collègues ;
- la génération d'un stress organisationnel ;
- l'apparition de risques psychosociaux ;

- un détachement et une désarticulation au niveau humain ;
- une désorganisation managériale et une perte de confiance dans la direction.

5. La Résilience Weickienne

L'objectif de cette section est d'exposer le potentiel théorique du concept de « *sensemaking* » (en relation étroite avec celui de « situation »), dans l'analyse d'activités managériales de prise de décision dans des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, et l'imprévu dominant ; or ce sont précisément les caractéristiques qui posent le plus de problèmes aux organisations actuelles (Weick et Sutcliffe, 2001). L'utilisation du concept de situation permet selon nous de caractériser au plus près l'activité managériale, dans une perspective proche de celle de Weick (1995), où nous montrons que la pensée managériale se construit dans l'action.

Une des questions essentielles que se posent de nombreuses entreprises, est de savoir comment leur organisation fait sens à ces différentes situations d'adversité ? L'organisation telle qu'elle se fait, se construit à travers des décisions mais également par rapport à la signification que les événements prennent pour ses membres (*sensemaking*) (Weick, 1993).

En fait, la situation de changement organisationnel, parce que responsable d'un changement dans l'activité, paraît initier un phénomène de « **déliasion** » de la collectivité organisationnelle face à des conditions exténuantes. Celle-ci empêche alors la construction d'un nouveau sens susceptible d'aider et d'apporter une réponse à l'organisation. C'est en ce sens que Weick a évoqué l'idée que l'activité précède l'attribution de sens (Weick, 1995). Celle-ci se reconstruit après le changement, ce qui nécessite une période de « *vide de sens* » défavorisant le soutien de l'organisation face à un phénomène menaçant.

5.1. Sens et cadres de référence : activité cognitive et prémisses organisationnelles

Le concept de cadre de référence est central dans la construction de sens. L'origine de cette représentation est issue des travaux en microsociologie d'Ervin Goffman dont l'idée essentielle repose sur les cadres de l'expérience (1974). Son approche est étroitement liée aux courants de l'interactionnisme symbolique (Berger et Luckmann, 1966), de l'ethnométhodologie (Cicourel, 1973 ; Garfinkel, 1952, 1981...) et de la phénoménologie (Schutz, 1962). Il s'agit selon Goffman des « *éléments de base permettant de structurer les événements et son engagement subjectif dans l'exercice de définition d'une situation* » (Goffman 1991, p.19).

L'idée Goffmanienne est que la réalité sociale s'avère s'établir dans l'interaction et la communication entre les individus. Dans cette perspective « *d'interaction communicationnelle* », notion reprise par De La Ville dans sa thèse en 1996, les cadres rendent possible la communication entre les individus car nous participons à la construction de ces interactions en même temps qu'elles se déroulent. En effet, Goffman constate qu'à travers nos expériences quotidiennes et de façon bien souvent inconsciente, nous développons des aptitudes à discerner quasi-instantanément le type d'événement qui est en train de se produire. Pour Goffman (1991), « *ces cadres ne sont pas seulement des schèmes mentaux mais correspondent à la façon dont l'activité, spécialement celle qui requiert des agents sociaux, est organisée. On a la des prémisses organisationnelles qui sont en quelque sorte l'aboutissement de l'activité cognitive et non quelque chose qu'elle crée ou qu'elle génère. (...) Ce sont ces prémisses organisationnelle – que nous confirmons en même temps mentalement et par notre activité – que j'appelle le cadre de l'activité.* »

Cependant, ces cadres de référence ne sont pas moteurs ou déterminants de l'action, mais plutôt des ressources mobilisées, combinées, transformées par les acteurs au cours de l'action. Les cadres de références sont plus concrets, plus locaux que les institutions. Les projets, les plans, les prévisions sont des exemples des cadres construits qui ne déterminent pas (au sens fort) les séquences d'action qui vont suivre, ni en décrivent les mécanismes, mais servent plutôt de repères pour la composition des mouvements en situation concrète de l'action. Puisque chaque situation concrète est unique, l'action a toujours une part d'improvisation.

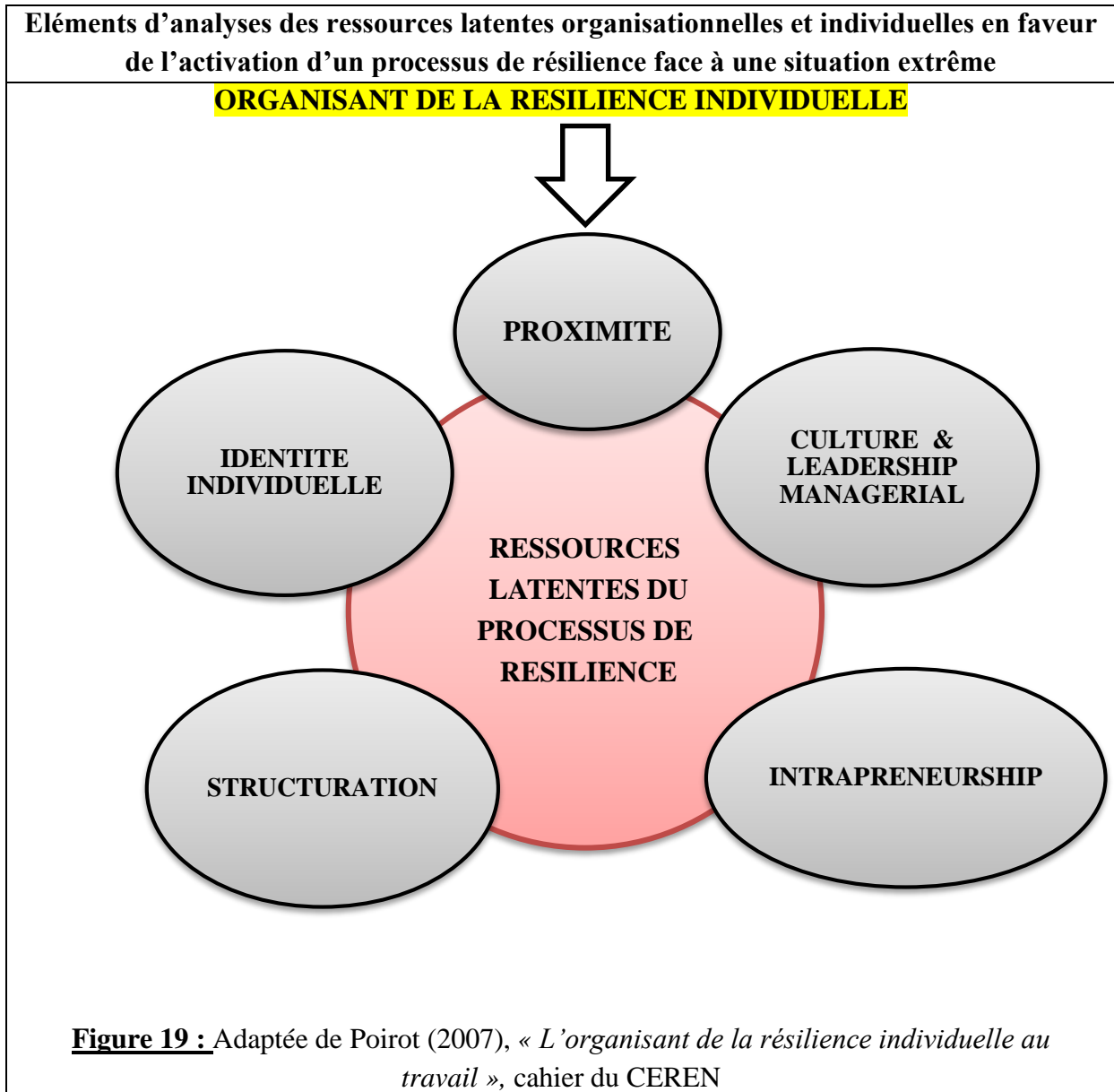
La notion d'improvisation rend bien compte de la coexistence à la fois d'un cadre (ensemble des normes, codes, conventions, etc., qui circonscrivent le contexte et donnent sens à l'action) et d'une authenticité de chaque action entreprise. Il n'est pas étonnant que cette **notion d'improvisation** soit devenue aujourd'hui un concept porteur dans l'analyse organisationnelle (Weick, 1995).

5.2. La question de l'organisant de la résilience

Comme nous l'avons déjà précisé au début de la thèse, **la question de l'organisant**²² est centrale pour comprendre le processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979). Cette notion désigne une organisation en action appréhendée telle qu'elle est vécue par les acteurs. Selon Weick, l'étude de l'organisant permet d'observer comment les structures et les actions s'interpénètrent pour amener l'organisation à des résultats tels que l'innovation, la créativité, l'apprentissage et l'adaptation (Weick et Roberts, 1993). L'objectif de la recherche sur l'organisant est de comprendre le processus conduisant l'organisation à élaborer une question adaptée à l'adversité.

Weick postule également que toute étude sur la résilience dans l'organisation nécessite une reconnaissance forte du rôle joué par le management, notamment ses capacités d'entraînement, de leadership. Weick insiste donc sur l'implication des capacités managériales dynamiques que possèdent les organisations, comme une ressource vitale au processus de résilience, car elles sont une force indispensable dans l'activation d'un processus collectif organisé. Dans cette approche, nous rejoignons Weick, car nous pensons que le leadership managérial est essentiel dans l'impulsion du déclenchement de ce processus mais aussi dans la structuration de la résilience. En effet, comme l'a souligné Weick (1993), le sens de l'action va dépendre de l'influence du leader sur la représentation de ses collaborateurs (voir figure 19 ci-dessous).

²² Traduction issue de l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet (2003), "*Le sens de l'action*", Paris, Vuibert, collection de l'Institut Vital Roux.



5.3. Le processus de « *sensemaking* » au cœur de la résilience dans l'organisation

Les processus de construction de sens revêtent une importance critique dans l'œuvre de Weick et servent de fil rouge à tout son travail. Les recherches sur la fiabilité organisationnelle sont bien présentes. Weick définit la fiabilité comme le reflet de la capacité des individus à s'organiser et à se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et dangereuses. Dans cette perspective, les degrés d'imperfections organisationnelles supposent que les crises trouvent leur source au cœur des déséquilibres de

l'organisation. Plus précisément, leurs racines puisent ces anomalies dans des fragilités ou des négligences au quotidien, récurrentes, qui se sont installées progressivement dans les profondeurs organisationnelles. En somme, nous pouvons dire que les crises sont comme des fenêtres qui s'ouvrent sur les vulnérabilités de l'entreprise. Comme le souligne Weick (1988), ces vulnérabilités, ces « imperfections organisationnelles » constituent des dysfonctionnements ou des défaillances mineures qui peuvent, dans certaines conditions et circonstances, comme dans le cas de Bio Food étudié dans cette recherche, muter en crises majeures. Pour Weick (1988), *« ce qui est frappant avec les crises, c'est qu'elles peuvent débiter par de petits éléments volatils liés à l'action humaine. De petits événements sont reportés cumulés avec d'autres pour finalement bâtir systématiquement un environnement qui est une combinaison rare de défaillances simultanées. »*

Weick (1988) considère également que les aléas, les accidents et les risques sont provoqués par l'inconstance humaine qui ne peut être prévue. Si nous supposons que les risques et les erreurs sont fondamentalement inévitables dans les organisations, il est crucial d'empêcher les erreurs de s'intensifier (Weick, 1988, p. 308). L'accumulation de fragilités issues des imperfections organisationnelles, de la vulnérabilité ou de l'ignorance managériale de ces fragilités, fondées sur des croyances erronées et partagées par les gestionnaires, exige de porter une attention toute particulière à ses implications tant au plan des comportements individuels, des relations interindividuelles, qu'au plan du processus de création de sens et des phénomènes complexes d'apprentissage organisationnel.

Dans cette perspective, la fiabilité pose la question, en termes aigus, du maintien sous contrôle organisationnel de situations imprévues et potentiellement dangereuses. Dès lors, la notion de vigilance organisationnelle au quotidien, basée sur des « méthodes d'observations systématiques » (Weick, 1968) combinant rigueur et opportunisme (Girin, 1989), prend en compte des processus cognitifs individuels, collectifs et organisationnels qui fondent la fiabilité et la plasticité organisationnelle lorsque l'entreprise fait face à des situations imprévues. D'un point de vue weickien, les processus cognitifs étudiés relèvent essentiellement de la prise de décision et du *sensemaking*. La construction du sens renouvelle donc la perspective sur la décision dans les organisations et la manière dont elle se forme.

5.4. La construction du sens comme cadre théorique

Les travaux de Weick (1979, 1995, 2005...) ainsi que son modèle développé sur la construction de sens au sein de l'organisation, issus du champ de la psycho-sociologie, sont fondés sur les notions d'interdépendance et d'intersubjectivité et proposent une articulation explicite entre l'action, l'environnement et la réflexion. Pour Weick, la construction de sens est une opération permanente chez l'être humain pour instaurer un ordre interne qui est le fondement de son identité. L'individu est traversé sans cesse par les flux d'actions et d'événements et participe lui-même activement à ces flux.

L'approche par la construction de sens s'inscrit dans une vision clairement interactionniste. Mais au lieu de prendre l'interaction comme l'unité d'analyse, elle met le sens au centre de la dynamique.

5.4.1. La question de la construction de sens : l'approche cognitive

Les questionnements précédents nous ont amené à poser la question de la transformation des idées émergentes en projets collectifs de résilience sous l'angle de la dynamique de construction de sens. La construction de sens est consubstantielle à la démarche de projet.

Nous proposons ici de mettre la dynamique de construction de sens au centre de notre investigation. En effet, nous soutenons avec Weick que l'émergence de sens constitue une des phases clés du processus de résilience, qu'il soit individuel ou organisationnel. L'établissement de liens et les interactions constituent donc un élément majeur dans la création de sens, le ressort de la résilience. Ceci nous conduit à poser la question :

Comment saisir la dynamique et les conditions des processus de construction de sens, en tant que processus concrets, dans l'initiation du projet de résilience à partir des idées émergentes ?

Aborder le problème de l'initiation des projets en termes de construction de sens nous place dans une approche *cognitive*. Dans l'étude de l'organisation et de la stratégie d'entreprise, ce terme renvoie à une constellation de recherches hétérogènes (Laroche & Nioche, 1994 ; Walsh, 1995 ; Laroche, 2001). Ce qui les réunit, c'est l'effort de replacer au centre des phénomènes organisationnels l'homme, en tant qu'être doué d'une rationalité, non pas parfaite, comme le serait celle de l'homo-oeconomicus, de la théorie économique néoclassique, mais d'une rationalité « limitée », « procédurale », (Simon, 1957), et également en tant qu'être vivant (Gaudin, 1978, 1998, 2003, 2006) et émotionnel (Alberoni, 1979, 1992 ; Leavitt, Bahrami et al, 1988). Ceci conduit à déplier le processus concret de la prise de décision tant au niveau individuel qu'au niveau collectif au lieu de la supposer comme le résultat soit d'un « *volontarisme simpliste des conceptions classiques en stratégie* », soit d'un « *déterminisme de certaines traditions économiques ou sociologiques.* » (Laroche et Nioche, 1994).

L'approche cognitive en sciences de gestion mobilise les concepts venant de plusieurs disciplines réunies sous le nom de « *sciences cognitives* ». Ces dernières englobent des mouvements convergents et fertiles provenant de domaines très variés : neurosciences, psychologie, anthropologie, linguistique, intelligence artificielle, logique, philosophie de l'esprit etc. (Ander & al., 1992). Ces mouvements partagent l'intérêt porté sur la compréhension des principales dispositions et capacités de l'esprit humain – langage, raisonnement, perceptions, coordination motrice, planification Cependant, comme l'a noté Laroche (2001) dans sa synthèse sur les approches cognitives de la stratégie, il existe une distance entre ces approches en sciences de gestion et les sciences cognitives proprement dites. Celles-là se situent en général à un niveau d'analyse très agrégé par rapport aux sciences cognitives. Ceci n'empêche pas la fructification de cette approche, surtout à partir des années 1990. Les travaux sur l'organisation dans cette approche fournissent un ensemble de concepts porteurs, avec toutefois des pistes d'exploration plutôt que de véritables théories (Weick, 1995 ; Laroche, 1996).

Pour nous, adopter à cette approche cognitive implique donc une exploration des concepts potentiellement pertinents au regard du phénomène étudié et une construction méthodologique propre, adaptée au contexte particulier de recherche. Or la pertinence des concepts et l'adaptation de la méthodologie ne peuvent pas être définies hors de la perspective adoptée pour étudier le phénomène. Cette perspective, nous l'avons nommée précédemment : stratégie émergente. Il convient maintenant d'en expliciter les fondements car elle contient un

ensemble de convictions, de motivations et d'hypothèses de travail qui permettent la construction de notre objet de recherche, mais la limitent en même temps.

5.4.2. Créer du sens pour restaurer la confiance et renforcer la résilience dans l'organisation

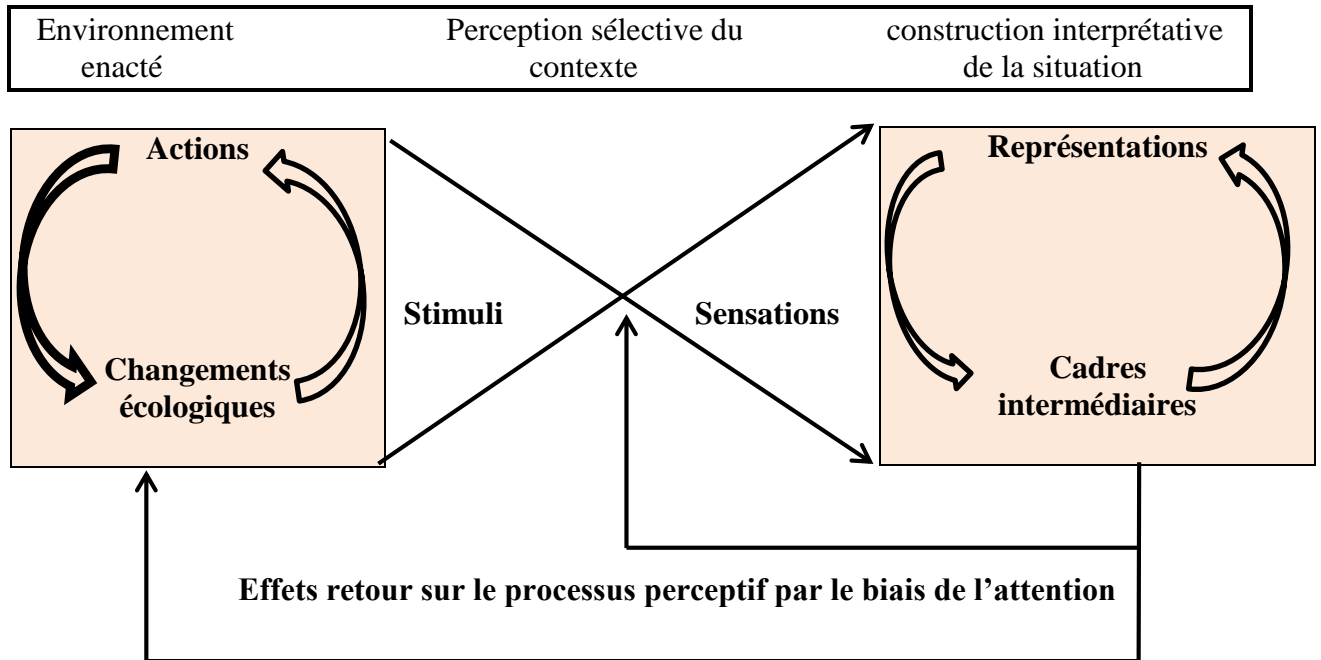
La construction d'un modèle détaillé des conditions internes et externes d'émergence du processus de résilience n'est pas uniquement intuitive. Elle est aussi raisonnée, structurée, cohérente, téléologique, façonnée notamment par la théorie du « *sensemaking* » de K. Weick.

La *construction de sens* est l'un des concepts fondateurs de la résilience. Il fournit aux acteurs qui s'engagent dans cette dynamique interactionnelle et transactionnelle de « socialisation ou en cours de re-socialisation » un contenu à la fois opérationnel et cognitif au dispositif qui mène à la résilience (quel sens doit-on donner aux signes observables dans l'environnement et dans l'entreprise ?). Nous allons donc bien plus loin en amont dans notre parcours étiologique qu'une simple méthode d'observation, de constatation du réel et de déduction des traits les plus saillants. Cette manière de penser et de travailler, centrée sur la construction de sens, permettrait de considérer le diagnostic tour à tour comme un outil ancré dans la recherche d'identité, comme un processus de reconstruction rétrospective, comme un processus « *d'enactment* », possédant une dimension sociale et organisationnelle, un processus sélectif, dynamique.

5.5. Le microprocessus de construction de sens

La participation active de l'individu à la construction de sens peut être présentée dans le schéma suivant (figure 20).

Figure 20 : Articulation entre action et cognition dans la construction de sens de Weick : effets retour des actions entreprises par le biais de l'intention, adaptée de *Weick & al. 2005*



Dans cette conception de la construction de sens, l'environnement est le milieu associé à chaque individu dans son fonctionnement. C'est un *champ* constitué des interactions multiples provenant d'une part des actions immanentes de l'individu et d'autre part des mouvements de la vie que Weick appelle « *mouvements écologiques* » (*ecological changes*), (Weick, 2005). L'environnement associé à l'individu n'est donc pas une entité objective. Weick utilise le terme *enaction* (enactment) pour désigner cette caractéristique tantôt artificielle, tantôt naturelle de l'environnement. Le modèle des « environnements mis en scène » ou « éenactés » proposé par Weick est fondé sur les notions d'interdépendance et d'intersubjectivité au sein de l'organisation. Dans ce modèle, Weick donne une description systémique de l'évolution et du développement de l'organisation insérée au sein d'environnements qui composent son écosystème.

L'interaction qui s'établit entre l'individu et son environnement associé est source des stimuli. Cette source motivationnelle créée par le réseau interactionnel entre l'individu et son environnement, accroît les capacités d'adaptation de l'organisation. Ces stimuli sont des flux continus de signes / signaux (*cues* dans la terminologie de Weick) porteurs d'information que la cognition individuelle ne peut tous décoder, mémoriser et exploiter. L'individu ne peut qu'extraire rétrospectivement une sous-partie de l'information avec des aspects plus ou moins complets, plus ou moins pertinents suivant sa sensibilité. Cette opération de perception

sélective extrait et canalise des flux de stimuli en des flux de sensations décodables par la cognition.

Au terme de cette première partie de notre parcours théorique dont le but est de fournir un certain nombre de concepts potentiellement porteurs qui fonderont et structureront la présentation de notre modélisation, nous avons essentiellement mobilisé et exploré le concept de « *sensemaking* » comme principal apport théorique et outil d'*organizing* dans le développement de la résilience dans l'organisation.

Néanmoins, le choix de faire appel à des théories cognitives et sociales, et à des stratégies managériales qui reposent sur des fondations psychosociologiques pour tenter d'explicitier les multiples interactions entre le niveau individuel et le niveau organisationnel compromises dans une telle perspective de résilience, nous obligent à enrichir nos sources théoriques constitutives de notre projet de modélisation. Ces efforts méthodologiques supplémentaires ont pour objectif de ne pas construire une représentation totalement abstraite, trop éloignée des intentions d'application et d'utilisation managériale, de ne pas déprécier les facteurs et variables organisationnelles à dimension humaine pour l'accession à l'effet de levier de la résilience.

Nous proposerons donc dans la suite de ce chapitre 5, une approche contextualisée de l'activation et des pratiques de résilience organisationnelle. Elle nous permettra en effet de réaliser une analyse contextualisée des pratiques de résilience organisationnelle sans négliger la prise en compte de la spécificité de la gestion et du management de la PME, des jeux de pouvoir des acteurs sur le contenu des pratiques de résilience organisationnelle et leur contexte. Après avoir présenté la théorie contextualiste et les principaux travaux de son auteur, Pettigrew, nous expliquerons comment elle est mobilisée, dans cette perspective contextualiste, pour approfondir les pratiques de résilience organisationnelle.

Enfin, nous nous intéresserons à une dimension managériale innovante que nous souhaitons proposer pour déclencher et stimuler ce processus de résilience. Nous proposerons dans une perspective nouvelle en gestion des ressources humaines et en conduite de projet, adaptée à la PME, une approche intrapreneuriale qui repose et s'édifie sur la notion opérationnelle de *slack* organisationnel. Nous pensons en effet, que cette capacité intrapreneuriale qui peut représenter une ressource stratégique importante, est trop souvent ignorée et donc peu exploitée au niveau de la PME. Nous pensons de plus, que notre travail de modélisation à visée transformatrice mais également empirique, pourra servir d'outils managériaux dans la

formation, l'encadrement et l'encouragement à développer ces formes pertinentes d'innovations organisationnelles.

6. Les principes de l'analyse processuelle

La perspective contextualiste dans laquelle nous situons notre projet de modélisation, pour mettre en scène conceptuellement des transitions et des processus cognitifs, et des représentations sociales encadrés dans le cadre d'un contexte organisationnel donné, est fondamentale pour :

- 1- décrire la façon complexe dont un processus de résilience émerge ;
- 2- étudier ses implications potentielles dans la problématique que nous avons à traiter.

6.1. La théorie du contextualisme de Pettigrew

Le besoin de comprendre les conceptions et interprétations cognitives individuelles et groupales du changement, d'appréhender la conduite humaine dans sa dimension dynamique par rapport au temps et au contexte, fait de l'analyse processuelle une question méthodologique cruciale en sciences sociales. Étudier un processus vise souvent à décrire, à analyser et à expliquer le quoi, le pourquoi, et le comment des séquences d'actions ou d'événements sociaux (Pettigrew, 1997).

Cette démarche de recherche est fondée sur un postulat selon lequel la réalité sociale est toujours « *en devenir* », autrement dit elle est en perpétuel mouvement avec une grande connexion au passé. Dès lors, la meilleure façon de concevoir la réalité (ou en tout cas « *ce qui peut être observé* ») est d'identifier des « *mécanismes* » ou des principes qui régissent son mouvement.

Un processus est défini par Pettigrew comme « *une séquence d'événements individuels et collectifs, d'actions et d'activités dans le temps et dans son contexte.* » L'histoire du déroulement des événements dans le temps est donc un élément central d'une recherche sur le processus. Cependant, l'histoire des faits n'est que la matière première de l'analyse processuelle dont le plus grand travail consiste à construire des « *modèles* » pertinents pour en

expliquer l'enchaînement et également pour représenter le processus dans une structure analytique afin de pouvoir opérer des comparaisons avec d'autres histoires. Les processus sociaux, en particuliers émergents, ce qui est précisément la nature et l'objet de notre problématique, sont très complexes à étudier du fait des interconnexions multiples, inédites et souvent inobservables directement entre les éléments au sein d'un processus, entre différents processus, et entre un processus et son contexte. L'analyse processuelle, selon Pettigrew (1997), adopte donc une vision holistique et interactionniste appropriée à ses objets. Cette vision consiste à saisir des mécanismes fondamentaux dans leur ensemble interactif permettant d'expliquer le processus social en question. Cette approche conduit aux principes d'analyse suivants :

- * **encastrement** : considérer le processus dans ses interfaces avec son environnement multidimensionnel ;
- * **dépendance temporelle** (*temporal interconnectedness*) : chercher des connections dans le temps et se projeter dans le futur ;
- * **dualité action/contexte** : analyser l'action dans sa relation de co-construction avec le contexte ;
- * **holiste** : saisir le processus dans sa complexité plutôt que dans des dimensions isolées avec des relations linéaires ;
- * **orientation d'explication des résultats** : se donner la tâche de repérer la manifestation des effets et d'expliquer des liens causaux entre le contexte, le processus et les résultats.

Le principe d'encastrement part du fait que chaque processus social se déroule dans un environnement qui l'influence par plusieurs canaux en terme de ressources et de contraintes (côté structurant) et qui se transforme au fur et à mesure que le processus se déroule (côté structuré). La prise en compte des interconnexions avec l'environnement est donc indispensable à la compréhension du processus. La dépendance temporelle, quant à elle, ne se dévoile pas souvent à travers les événements et les chroniques. Elle peut résider dans la cognition et dans la psyché humaine et demande une investigation plus profonde. Cependant, ce principe n'implique pas une remontée infinie dans le passé à la recherche de la cause originelle, mais se limite à la recherche des causes de « proximité » du phénomène (Tilly, 1984, repris par Pettigrew, 1997). En ce qui concerne l'action humaine, un des principaux éléments du processus social, l'analyse processuelle adopte la vision structurationniste à la

Giddens avec la nature dualiste de la structure (structurel/contexte actualisé) et la relation duale structure/action.

6.2. Une approche contextualiste du changement organisationnel

Dès les années 1970, Pettigrew consacre ses travaux au changement et au développement organisationnels (et notamment à la création des cultures organisationnelles et à la naissance des organisations (Pettigrew, 1979). Le cadre théorique proposé par Pettigrew (1985, 1987, 1990) est considéré comme une référence dans l'étude longitudinale du changement organisationnel. En effet, il critique les travaux qui lui sont antérieurs pour leur caractère trop souvent *acontextuel, ahistorique et aprocessuel* (Pettigrew, 1973), et développe une théorie contextualiste du changement organisationnel. Ainsi, comme Chandler l'avait fait avant lui, Pettigrew choisit une perspective historique pour aborder la gestion (Godelier, 1998) et décrire comment les choses se modifient dans la durée et expliquer le processus de changement.

C'est à travers sa recherche publiée en 1985 où il décrit de manière minutieuse et détaillée les changements et les processus qui se sont produits à *Imperial Chemical Industries* (ICI) (Pettigrew, 1985) que ses apports théoriques et méthodologiques s'affirmeront. Son étude de cas d'ICI se base sur l'analyse de données chronologiques (données sur la firme, sur le secteur, sur le contexte politique et économique). Ainsi, la conjugaison des données processuelles et contextuelles permettent à Pettigrew de « *cartographier la complexité du changement dans les systèmes organisationnels* » (Bensebaa, 2002).

Au sein de l'entreprise ICI, il constate que la structure ne suit pas la stratégie (Pettigrew, 1985) mais que la décision stratégique et les changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir quasiment indissociables (Pettigrew, 1987). Ainsi, il montre que les changements ne doivent pas être considérés comme un épisode unique et qu'ils se produisent d'une manière incrémentale et discontinue.

Pour comprendre le changement, Pettigrew intègre le facteur chance et les forces environnementales (menaces et opportunités générées). Il montre que les exigences de changement et de transformation des configurations organisationnelles sont étroitement liées aux mutations de l'environnement économique externe de l'entreprise (notamment aux

circonstances extrêmes comme la récession de l'économie mondiale, les tensions concurrentielles...).

Pettigrew met également l'accent sur le rôle des individus exceptionnels (les individus ayant des idées et le pouvoir de les mettre en application). En effet, au cœur de son analyse se trouve la question du pouvoir des managers dans et hors de la hiérarchie formelle. C'est la capacité de l'individu à prendre conscience du besoin de changement qui lui donne le pouvoir. Selon l'auteur, le changement stratégique est donc un processus de pourparlers, de coalition dynamique. La fonction du dirigeant consiste à mobiliser des acteurs ou certaines parties de la structure et du contexte pour accélérer ou freiner les débats et la légitimation du changement (Pettigrew, 1985). Dans la pensée de Pettigrew, le concept de changement stratégique ne peut donc être compris sans prendre en compte **la place, le rôle et le pouvoir des managers dans l'organisation** (Martinet, 1993 ; Godelier, 1998).

La structure, la culture et la stratégie sont utilisées par les managers dans les luttes de pouvoir et tous les acteurs peuvent constituer une force de changement en se coalisant. Le changement organisationnel en tant que processus collectif englobe et façonne donc le contexte et le contenu du changement.

Par ailleurs, Pettigrew met en évidence dans son enquête sur « ICI », le rôle de la culture qui relie structure et processus et qui joue un rôle significatif lors d'importantes reconfigurations organisationnelles. En effet, selon lui les formes de coordination et de contrôle prennent leurs racines dans la culture (Godelier, 1998) et le changement stratégique en tant que processus collectif dépend des valeurs des membres de l'organisation. Dans ces travaux, Pettigrew contribue notamment à analyser la constitution et le dépassement des routines de gestion dans le changement et à enrichir la théorie de l'apprentissage stratégique en considérant l'apprentissage comme une transformation progressive de long terme.

Dans les années 1990, Pettigrew dirige une recherche collective portant sur les liens entre la compétitivité, le changement de la stratégie et les transformations des ressources humaines. Plusieurs études de cas sont menées au Royaume Uni. Les résultats montrent que le changement stratégique affecte le management des ressources humaines de différentes manières. Ils montrent notamment que le management des RH naît du changement stratégique (Hendry et Pettigrew, 1992). En outre, il apparaît que toutes les transitions de cycles de vie d'entreprise (à noter que dans cette recherche, le changement stratégique est présenté à travers

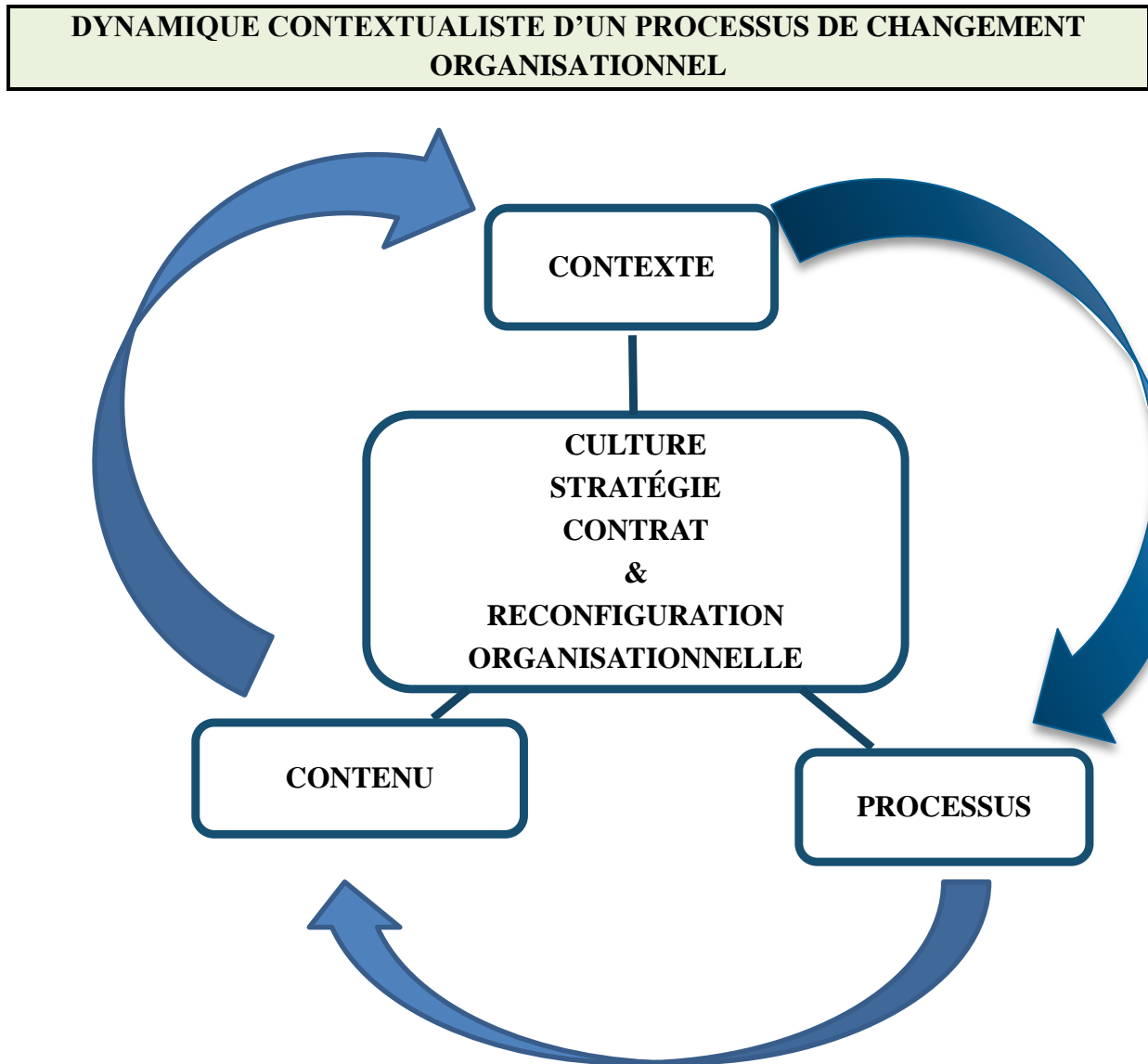
le concept de cycle de vie organisationnel) ne produisent pas de management des RH. Cette recherche révèle aussi que les entreprises qui opèrent dans des contextes économiques, politiques et institutionnels similaires se distinguent considérablement en termes de performance, en raison d'une part, de facteurs internes aux entreprises, et d'autre part de facteurs liés aux mécanismes sous-jacents au contexte dans lequel elles opèrent (Pettigrew et al., 1990 ; Pettigrew et Whipp, 1991). Autrement dit, la performance est induite par un processus de management qui intègre l'environnement dans lequel la firme opère. Elle est également induite par la manière dont le changement est approché, notamment dans le domaine de la stratégie. Enfin, cette recherche confirme le rôle des individus dans le processus de changement.

Comme le souligne Bensebaa (2002), plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces travaux :

- les transformations se produisent de manière incrémentale et discontinue ;
- les changements importants ne peuvent pas être mis en œuvre si les individus qui sont chargés de leur introduction ne peuvent pas les justifier par des performances antérieures médiocres ;
- les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macroéconomiques ;
- une réponse appropriée à ces changements ne peut être possible en l'absence d'un terrain créé préalablement par la vision et l'imagination d'un individu ou d'un groupe disposant d'un pouvoir important ;
- la crise peut être opportunément utilisée par les dirigeants pour établir des changements souhaités ;
- la structure ne suit pas la stratégie.

La théorie contextualiste qui émerge des travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990) constitue un apport théorique qui va au-delà des résultats qui viennent d'être évoqués car il s'agit d'une théorie pouvant être transposée dans des domaines de recherches extérieurs au changement organisationnel. En effet, la théorie contextualiste est articulée autour de trois dimensions centrales présentées dans la figure 21.

Figure 21 : Cadre théorique du Contextualisme (Pettigrew, 1987)



Ainsi, lorsqu'il étudie le changement stratégique dans sa perspective contextualiste, Pettigrew prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes dans lesquels il se produit. Dans ses travaux, le processus de changement organisationnel fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes parties qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à son état futur.

Pettigrew prend soin d'indiquer que le contexte qui influence le changement organisationnel présente deux dimensions : une dimension interne d'ordre structurel, politique, culturel, propre à l'entreprise ; une dimension externe d'ordre économique, social, politique et sectoriel qui fait référence à l'environnement dans lequel les entreprises doivent opérer. Ainsi,

l'approche contextualiste du changement organisationnel consiste à analyser les processus de changement dans leur dimension verticale et horizontale, la dimension verticale portant sur les contextes internes et externes de l'entreprise, et la dimension horizontale est relative à l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des événements (Godelier, 1998). Pour Pettigrew (1992) seules les démarches holistiques et processuelles permettant l'observation directe des mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans le temps, sont efficaces pour comprendre la logique qui existe derrière les transformations des entreprises et des organisations.

Dans notre recherche, la théorie contextualiste et ses implications méthodologiques vont être mobilisées pour analyser les conditions spécifiques d'émergence du processus de résilience, et les mécanismes d'activation des pratiques de résilience organisationnelle pour comprendre leurs interrelations avec leur contexte.

6.3. Le processus de résilience vu par la construction de sens

Le corps du processus de construction de sens forme un enchaînement circulaire des mouvements de « *l'environnement enacté* » qui laisse des traces, des *signes* qui seront perçus par certains acteurs, ignorés par d'autres, dans un processus de *perception sélective*. La « *construction interprétative* » désigne l'instauration du sens des signes perçus en mobilisant des *cadres d'interprétation* (cadres de référence). L'interaction entre les cadres et les perceptions permet la définition de la situation et l'anticipation des comportements à s'engager, notamment en termes d'attention et d'intention dans les actions qui suivent. Les mécanismes élémentaires d'interaction entre croyance (les sens construits et les cadres correspondant) et action (intention et attention sélective) permettent de repérer les logiques dominantes dans un enchaînement concret. Rappelons que Weick (1995) y voit au moins quatre mécanismes : argumentation, attente implicite, engagement et manipulation.

Prendre toute la mesure des transformations économiques en cours et de la nécessité de contribuer de manière significative à l'adaptation des entreprises est un véritable enjeu stratégique auquel les équipes doivent trouver rapidement des réponses pour maintenir l'activité de leur organisation. Pour mettre ce défi en perspective, favoriser l'innovation managériale et organisationnelle constituera pour un grand nombre de firmes (grandes et

petites) un avantage et atout stratégique distinctif à détenir dans leur portefeuille de critères différenciant.

Dans ce contexte turbulent, hautement menaçant pour les PME, l'apport du concept de résilience donne un nouveau sens au défi managérial et aux conditions d'atteinte des objectifs. Le concept de résilience apporte un regard nouveau tant sur l'aptitude à identifier de nouvelles solutions dans l'adversité que sur la capacité à s'installer dans une posture de changement permanent. En effet, le levier de la résilience économique met en évidence les inconvénients et les limites d'une approche faisant la part trop belle à l'alignement stratégique des organisations sur le seul plan des processus, des outils de gestion et des systèmes d'information, là où des gisements de synergie restent encore sous-exploités sur le plan émotionnel et humain. Ainsi, appliquée aux entreprises qui fonctionnent en mode dégradé, la résilience s'avère être un puissant facteur d'évolution et de transformation des systèmes humains et contribue à redéfinir les bases sur lesquelles les entreprises ont jusqu'alors construit leur stratégie de croissance.

6.4. L'approche « proxémique » : un contexte organisationnel défini par le champ de la spécificité de gestion de la PME

La mise en évidence du rôle et de l'importance du concept central de proximité dans la gestion spécifique de la PME n'est pas nouvelle (Torres, 1997, 1998, 1999, 2003, 2006 ; Marchesnay, 1991..). En effet, la notion de proximité dans un contexte PME s'exprime et se manifeste pour une grande part dans les relations fréquentes et interactions interpersonnelles (psychologiques et spatiales) que l'organisation noue avec chaque salarié.

Pour O. Torrès (2006) l'importance de cette approche proxémique de la PME s'appuie sur des caractéristiques qui peuvent être interprétées comme une forme particulière de proximité (*Proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité...*) soutenue par des mécanismes typiques qui réduisent l'incertitude et forment de nouveaux facteurs de performance. Il précise que « *la proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution* ». De plus, il rajoutait dans une communication de 2003, « *lorsque vous étudiez les entreprises de taille réduite, efforcez-vous de mettre de la proximité dans vos problématiques !* » (Torrès, 2006).

L'intérêt distinctif de ce phénomène de proximité dans des entreprises de petite et moyenne taille est qu'il constitue un champ particulièrement propice pour comprendre le comportement stratégique et organisationnel des PME (Gervais, 1978, Parent, 1978).

Le terrain d'exploration qu'offrent les PME constitue une opportunité pour réaliser une analyse contextualisée. En effet, dans les PME l'ensemble du contexte organisationnel et individuel est relativement facile à saisir. Torrès (1998) décrit la PME comme un lieu d'investigation propice à l'exhaustivité des informations en raison du faible nombre de ses acteurs. Par ailleurs, le monde des petites entreprises est extrêmement hétérogène. Il offre donc la possibilité d'analyser les pratiques managériales et organisationnelles insérées dans des contextes organisationnels très contrastés, ce qui devrait faciliter la mise en évidence des liens entre émergence, activation, pratiques et le contexte organisationnelle donné. Ainsi, une analyse des PME nous permettra de développer de façon pertinente, une approche contextualisée des modes d'action de la résilience organisationnelle.

Une autre raison théorique majeure justifie notre choix. En effet, le rapprochement entre la littérature sur la résilience organisationnelle et la littérature sur les PME, et plus particulièrement les petites entreprise (PE), n'a jusqu'ici jamais été opéré. En d'autres termes, le champ des PME reste une zone inexploree dans le domaine novateur de la résilience organisationnelle. De même, les travaux empiriques sur les petites et moyennes entreprises ne se sont jusqu'ici jamais intéressés à la résilience organisationnelle en PME. Il paraît donc important de rapprocher ces deux domaines de la connaissance.

Mais notre option d'analyser les conditions d'activation et de renforcement d'une stratégie de résilience organisationnelle dans la PME peut également se justifier par des raisons sociales, voire sociétales. En effet, la période actuelle semble bien difficile pour beaucoup de PME comme pour leurs salariés. La remise en cause continue de leurs avantages concurrentiels, l'arrivée de nouveaux entrants, l'intensité et la forte pression des marchés, la complexité d'accéder à de nouvelles opportunités d'affaires, une prise de risque accrue dans le développement de chaque produit... sont autant d'éléments qui exigent que les entreprises des secteurs les plus exposés se réinventent.

6.4.1. Le management du mieux-être passe par un management par le sens

Comme nous l'avons détaillé dans les sections ci-dessus, notre recherche s'appuie notamment sur les travaux de Karl Weick sur la construction collective de sens (*organizational sensemaking*) et sur l'analyse processuelle et contextuelle de Pettigrew. Elle valorise et rapproche les interconnexions cognitives et les articulations managériales en faveur :

- 1- de la construction de sens de Weick ;
- 2- d'une démarche processuelle ancrée dans une réalité stratégique défavorable (logique contextuelle) développée par Pettigrew (1997) ;
- 3- pour mener les acteurs dynamiques à la mutation organisationnelle dans une perspective sociologique de l'action du moment où ils trouvent un sens au changement selon Bernoux (2004, 2010).

Dès lors que nous admettons que ce travail managérial de « *faire sens* » (*sensemaking*) est une composante centrale dans la construction du bien-être au travail, il devient pertinent d'étudier les travaux de K.E. Weick (1985, 1995, 2001) sur les processus de création du sens dans les organisations. En effet, selon D. Autissier et F. Bensebaa (2006), le corpus théorique produit par Weick depuis la fin des années 1960, résumé sous le terme de « *sensemaking* », peut servir et enrichir grandement les théories en sciences de gestion, et particulièrement la question du management de la santé et du bien-être qui nous occupe.

6.4.2. Le rôle du manager de proximité dans le développement d'activités porteuses de sens et d'énaction

Un dossier récent sur le bonheur au travail dans la livraison de Janvier-Février 2012 d'Harvard Business Review rappelle que le fait de passer d'une perspective *pathologique* centrée sur la souffrance au travail à une perspective *salutogénique* centrée sur la santé et le bien-être est l'un des enjeux majeurs des entreprises qui veulent allier bien-être et performance durable (Spreitzer, Porath, 2012). En effet, pour entretenir une dynamique de performance durable, il est urgent de prendre la santé, le bien-être et l'épanouissement des salariés – et non plus la maladie ou la pathologie psychosociale – comme point de départ et comme objectif managérial. Et les auteurs de rappeler que des salariés « *heureux* » produisent

plus et mieux que des salariés « *malheureux* » sur le long terme. Spreitzer et Porath (2012) proposent le concept de « *thriving* » - que nous traduisons par « *florissant* » - pour décrire cet état de bien-être qui serait composé de deux dimensions :

1- la vitalité²³, c'est-à-dire la sensation d'être vivant, et
2- l'apprentissage (« *learning* »), c'est-à-dire la croissance qui vient du fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. La combinaison de ces deux dimensions enclencherait un cercle vertueux. Les personnes qui développent leurs capacités, leur pouvoir d'agir, ont tendance à croire en leur potentiel de croissance. Pour les auteurs, c'est la combinaison de ces deux dimensions de vitalité et d'apprentissage qui conduit les salariés à être bien et à délivrer des résultats. Ils constatent aussi que cette énergie positive est contagieuse.

Leurs travaux mettent en évidence quatre mécanismes qui sont en interaction et favorisent ce bien-être :

- 1- l'organisation d'une prise de décision stratégiquement distribuée (« *Providing Decision-Making Discretion* ») : il s'agit d'inclure dans les discussions les personnes les plus qualifiées et les plus concernées pour qu'elles prennent les décisions ;
- 2- le partage de l'information : le fait de rendre l'information, notamment l'information stratégique, largement disponible contribue à construire la confiance et à donner aux acteurs la connaissance dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions ;
- 3- la lutte contre l'incivilité (« *Minimizing Incivility* ») : il s'agit de cultiver une culture de civilité et de respect des personnes ;
- 4- l'offre de feed-back sur la performance (« *Offering Performance feedback* ») : il s'agit de favoriser et d'organiser l'abondance des signes de reconnaissance par sa hiérarchie concernant les résultats que la personne obtient dans son travail.

Dans cette perspective, **l'enthousiasme éveillé au travail**, tout autant que le bien-être social, sont générateurs de performance et que cette efficacité est **porteuse de sens** (Pattakos, 2006 ;

²³ A. Duluc (2003) associe la vitalité à la présence qui se traduit pour lui dans les caractéristiques suivantes : donner toute son attention à ce qui est en train de se passer, être très énergique, se sentir plein de vie, sentir qu'on est une personne stimulante. Il en fait un ingrédient de l'estime de soi à la suite de W. Schutz (1994).

Frankl, 1963). Ce que nous pourrions résumer en disant « *Je me sens bien quand mon travail fait sens pour moi.* »

- ▶ une **dimension émotionnelle** ou affective liée au **plaisir** et l'ensemble des affects positifs ;
- ▶ une **dimension cognitive** liée à la prise de conscience du **sens** que prend le travail dans l'action pour la personne.

Nous proposons d'intégrer la dimension comportementale dans la dimension cognitive et de lier ces deux aspects dans un **construit socio-cognitivo-comportemental** (Bandura, 2007).

En développant une proximité avec ses équipes, le manager peut mieux connaître leurs capacités, compétences et motivations, ce qui lui permet de mieux évaluer le niveau de défi adéquat de la tâche à confier au collaborateur en fonction de son niveau de développement. En posant des règles claires et en attribuant des rôles spécifiques à chacun, en fixant les périmètres d'action, en cadrant ceux-ci par rapport aux enjeux de l'environnement et en procurant un feed-back régulier, le manager contribue à créer les conditions d'émergence d'activités de *sensemaking*.

La responsabilité, la détermination du manager apparaît ici comme le ressort managérial et organisationnel du *sensemaking*. Cette implication managériale ne se résume donc pas à une activité incitative à dimensions purement cognitives et psychosociologiques. Elle symbolise également une vitalité initiatrice, une énergie de la conscience managériale en faveur de la mise en place d'une élaboration, d'une construction collective du sens (**collective sensemaking**). Dans ce processus individuel et collectif du *sensemaking* où les interactions jouent un rôle central dans la construction du sens, le « lien » est le mot clé du *sensemaking*. Pour Vidaillet, « *le processus de sensemaking consiste fondamentalement à faire des liens* » (Vidaillet, 2003, p. 177-178).

- * Comment accompagner les personnes et les équipes pour construire une vision partagée ?
- * Comment inviter chacun à se relier au meilleur de lui-même et au sens de son action ?
- * Comment transformer les collectivités en communautés performantes parce que solidaires ?

Lenhardt développe le concept de « *responsable porteur de sens* ». Pour lui, « *être responsable et porteur de sens* », c'est être porteur d'une réponse existentielle à la question « *pour quoi ?* ». C'est se situer par rapport aux finalités. Le sens, selon Lenhardt, veut dire à la fois la direction (ou les objectifs), la signification (ou les valeurs) et l'expérience (ou la

culture). Dans cette perspective, le sens permet d'articuler les dynamiques individuelles et collectives à travers une vision partagée.

« *Même si nous ne faisons que modestement tailler des pierres ou creuser des trous, il nous appartient de discerner la cathédrale qui se construit mystérieusement avec nous, grâce, aussi, à notre contribution* » (Lenhardt, 2002).

La complexification de l'environnement et des organisations pose des questions de plus en plus pressantes sur le développement personnel et professionnel des responsables (Lenhardt, 2001) et la recherche de sens dans son travail (Pauchant, 1996), ainsi que les questions d'identité (Kaufman, 2004) et de développement éducatif (Heutte, 2011). Angel et Amar (2010) montrent à quel point il est important, pour chaque individu, de développer ses compétences et son potentiel tout en échappant à la tentation de la *symbiose* avec l'organisation, de maintenir un équilibre entre être et faire, d'affirmer son individualité tout en adhérant à une vision stratégique partagée avec son organisation.

Nous savons que le salarié "en souffrance" a besoin d'un espace de parole où il puisse mettre en mots son mal-être. En donnant sens aux épreuves et à la douleur vécue, il contribue à les rendre supportables. Le plus sûr moyen de torturer un homme, c'est de le désespérer en lui disant « *Ici, pas de pourquoi* »²⁴. Cyrulnik (2004) montre que cette injonction contribue à le faire tomber dans le monde des choses, le soumettant aux choses et faisant de lui une chose. Un travail de mise en sens est ainsi rendu indispensable pour aider une personne en souffrance au travail à reprendre une place dans le collectif de travail. « *La souffrance est toujours une pathologie de l'isolement* » selon l'expression de Dejours (1998). Pour qu'il y ait résilience, il faut qu'il ait des « *pourquoi* » et même des « *pour quoi* » : « *La capacité à traduire en mots, en représentations verbales partageables, les images et les émois ressentis pour leur donner un sens communicable* » (De Tychev, 2002) redonne aux acteurs une humanité et ouvre à nouveau le champ des possibles vers la santé et le bien-être.

Afin d'illustrer ce besoin, cette nécessité de construire du sens dans sa vie au quotidien (notamment dans un contexte d'incertitude au sein de l'entreprise), Cyrulnik évoque que « *le sens des choses n'est pas dans la réalité objective, il est dans l'histoire et dans le but poursuivi.* »

²⁴ I P. Levi, (1996), *Si c'est un homme*, Paris, Robert Laffont, cité par B. Cyrulnik (2004 : 21)

Autrement dit, Cyrulnik (2004) nous précise que sans **mémoire du passé** (dans notre cas nous parlons de mémoire organisationnelle, socio-historique) et sans **espoir dans l'avenir (nouveaux projets porteurs d'avenir, qui construisent de futurs « sens »)**, nous habiterions un monde désenchanté et absurde. Le risque serait alors, pour supporter cette « **prison du présent** » de sombrer dans un hédonisme aveugle et de nous remplir de jouissances immédiates qui ne tarderaient pas à nous conduire à l'amertume et à l'agressivité pour la moindre frustration, à nous faire tomber dans la dépression aussi sûrement qu'une vie sans plaisir.

Pour Cyrulnik (2004), comme pour Ben-Shahar (2007), c'est le sens qui donne un bien-être durable et transmissible alors que le plaisir est trop éphémère et assimile l'individu à un « *bonhomme instant* » sans épaisseur, voué à un *culte de l'urgence* (Aubert, Roux-Dufort, 2003). C'est bien « *quand le plaisir s'accouple avec le sens, [que] la vie vaut la peine de casser des cailloux* » (Cyrulnik, 2004, p. 37).

Pour nombres d'auteurs en management, le rôle essentiel des responsables n'est pas de traiter ce qui relève du prévisible et du programmable – cela un système expert sait le faire – mais d'être « **porteur de sens et d'enjeux** » (Barel, 1987; Genelot, 1992 ; Lenhardt, 2002). Si nous admettons que l'organisation peut être considérée comme un *système d'action complexe*, riche de potentialités et de projets, cela ouvre sur de nouvelles formes de comportements, « **d'agencements organisationnels** »²⁵ qui peuvent faire émerger des ressources ignorées. L'enjeu du responsable est de trouver, de contribuer à créer ces agencements managériaux qui font sens pour les acteurs et de s'attacher au « **travail d'actualisation du sens** » (Frankl, 1963 ; Pattakos, 2004).

Nous posons l'importance du rôle du manager de proximité dans son implication à créer des outils et proposer des conditions favorables à l'émergence d'espaces de discussion au travail comme espaces de *régulation locale*, de *résilience* et d'*actualisation du sens*.

²⁵ Girin J. (1995), « *Les agencements organisationnels* », in Charue-Duboc F. (Dir.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan.

6.5. Restaurer la confiance dans l'entreprise : les dimensions relationnelles et transactionnelles du contrat psychologique

Désabusement, désenchantement, désengagement... Quelque chose s'est brisée, un fil quelque part s'est rompu. Dans un monde de transactions, soutenir la relation modifie la façon dont le contrat se met en œuvre entre le manager et ses collaborateurs. Longtemps la stabilité de l'environnement et des personnes permettaient à l'organisation et aux responsables d'équipe de porter des promesses dans la durée et de demeurer dans un relatif flou. La continuité de la relation favorisait un ajustement permanent. Le contrat vivait dans cette longue durée, sur une base largement implicite. Aujourd'hui, quelle que soit la bonne volonté des uns et des autres, nous ne pouvons plus nous fier à un tel modèle. Tout peut survenir sans que personne n'ait la main

Aussi, une grille de lecture s'est progressivement mise en place, qui met l'accent sur deux modes de contractualisation que nous appelons *relationnel* et *transactionnel*, qui sont liés pour chacun d'entre eux à un environnement culturel.

Dans un contexte de crise, le renforcement de ces deux dimensions correspond à une véritable évolution dans la relation à l'emploi. Les cas de souffrance, voire de détresse, remettent en cause les bases classiques et initiales du contrat *informel et psychologique*. Dans ces conditions de contraintes, la notion de confiance permet de saisir les enjeux, et les conditions de cette reconstruction. En effet, au sein de notre approche de la proximité managériale, la confiance et le contrat sont deux notions étroitement liées.

En effet, dans sa gestion managériale de la proximité, le manager permet aux individus de se montrer proactifs dans l'échange des connaissances, la construction collaborative de solutions. Ces postures individuelles sont fondamentales dans l'engagement des personnes au-delà de stricts attendus transactionnels. Ces capacités à dépasser le cadre de processus prédéfinis sont essentielles pour innover.

De plus, parce que la confiance constitue un facteur de réduction de la complexité, elle forme un levier clé de gestion du changement. Elle autorise, de fait, une plus forte tolérance aux ambiguïtés, aux incertitudes engendrées par le processus de changement. L'employé *confiant* acceptera de son employeur plus de ruptures.

Ce qui se joue alors, c'est la capacité des organisations à construire des liens de confiance (du sens relationnel) dans des environnements transactionnels, et à les reconstruire lorsqu'ils ont

été affectés par une crise ou un changement majeur. La capacité à préserver la relation dans un cadre transactionnel fonde une aptitude stratégique pour toute organisation mue par une ambition d'innovation et de différenciation.

6.5.1. Des espaces de discussion en tant qu'espaces de régulation locale, de reconnaissance, de sens et de résilience

Pour Terssac (de) (2003), Clot (2008) et Jouvenot (2010), il s'agit d'espaces conçus pour ajuster les représentations, les processus et réguler les conflits qui peuvent advenir au sein du collectif, ainsi que renforcer la construction de modes de coopération en faisant évoluer les règles de métier. Ce sont donc des espaces qui permettent la relation de l'individu et du social par l'échange de signes de reconnaissance (Steiner, 1978) et le renforcement des collectifs de travail, porteurs de ressources psychosociales - reconnaissance par les pairs, espaces de disputes professionnelles autour des critères du travail « bien fait », espace d'échange et de partage pour repenser l'activité et partager les bonnes pratiques.

- Des espaces de discussion en tant qu'**espaces de résilience** (Vanistendael, Lecomte, 2000) : l'espace de résilience désigne un espace dans lequel un ensemble de processus psychosociaux viennent interrompre une trajectoire négative et permettre à une personne de se reconstruire et de renouer avec un vécu de bien-être durable (sentiment de plaisir au sein du collectif de travail et actualisation du sens de son travail). La qualité du lien au collectif et le sens ont été mis en évidence comme deux éléments essentiels des fondements de la résilience (Vanistendael, Lecomte, 2000). Par la suite, Lecomte (2007) a montré qu'un troisième élément jouait un rôle majeur : la loi symbolique, c'est-à-dire le besoin d'un cadre structurant posé par des encadrants qui, s'ils savent être souteneurs, pourront instaurer des règles ajustées et les faire respecter.
- Des espaces de discussion en tant qu'espaces d'**actualisation du sens** (Frankl, 1963 ; Pattakos, 2004) : l'enjeu d'un tel espace de discussion est d'actualiser le sens individuel et collectif du travail aussi bien que de l'organisation du travail. Il s'agit de prendre soin non seulement du travail mais du métier (Clot, 2010 ; Osty, 2003). Cela suppose de traiter cette question du sens du travail, dans sa dimension *existentielle* – le subjectif, l'ontologique, le symbolique - et pragmatique – le concret, le local, les résultats, l'évaluation de la qualité.

6.5.2. Les cadres intermédiaires : acteurs du processus de création et de diffusion de sens

D'un point de vue théorique, Weick (1993) définit le processus de création de sens comme une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent. En particulier, Weick (1993) propose d'approcher ce processus à l'aide d'un modèle en trois phases : « enactment, sélection, rétention, (ESR) ». Dans la phase « *d'enactment* », l'acteur organisationnel vise à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Il cherche à réduire l'équivocité d'une situation, à savoir la présence d'interprétations multiples pour une même situation. En deuxième lieu, la phase de sélection consiste à choisir, parmi les différents schémas de pensée construits, le schéma explicatif acceptable par tous. Enfin, la phase de rétention vise à garder en mémoire collective les situations rencontrées ainsi que les interprétations effectuées de manière à pouvoir y recourir au moment où une situation similaire se présentera.

Ce modèle d'apprentissage organisationnel permet de souligner le caractère rétrospectif du processus de *sensemaking*. En effet, il n'est pas envisageable de donner du sens à un fait ou à une action avant qu'elle ne soit survenue. Ce n'est qu'après avoir vécu une situation qu'il est possible de regarder en arrière pour construire sa signification (Argyris & Schön, 2001). Les expériences actuelles sont alors comparées aux expériences passées pour créer du sens.

Lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, ce processus de *sensemaking* occupe une place centrale car il permet de comprendre de quelles façons les schémas de pensée individuels évoluent de manière à atteindre un certain niveau de compréhension partagée du besoin de changement permettant la mise en œuvre coordonnée des actions attachées au processus de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Bartunek et al., 2006). En réalité, lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée. Ils commencent alors à agir de façon plus consciente et moins automatique et cherchent au travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux (Weick, 1995). En d'autres mots, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous baserons sur la notion de « *sensemaking stratégique* » introduite par Rouleau et Balogun (2007) pour analyser le rôle des cadres intermédiaires en contexte de changement. En réalité, ces auteurs approchent les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* comme un seul et même processus. Alors que le premier terme fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification, le second se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens (Vezeau, 2008). Etant donné que le processus de création de sens prend sa source dans l'interaction entre les individus (Allard-Poesi, 2003), il nous semble délicat de dissocier ces notions qui paraissent aussi complémentaires que réciproques. Alors que les premières recherches apparues dans le domaine s'intéressaient en particulier à la manière dont la direction générale donnait du sens au changement mis en place (Gioia & Chittipeddi, 1991), les dernières contributions se focalisent davantage sur la place qu'occupent les cadres intermédiaires au sein de ce processus (Balogun & Johnson, 2004). Dans cette perspective, il convient d'identifier l'impact que les gestionnaires de l'entre-deux ont sur le processus de *sensemaking* à travers les différents niveaux organisationnels.

Lors d'un changement volontariste descendant de la Direction Générale, c'est l'aspect nouveau ou différent de la situation combiné à des réponses émotives de confusion ou d'anxiété qui exige une interprétation et un ajustement de la part de l'ensemble des individus concernés par le changement (Weber et Manning, 2001). Occupant une place centrale dans les interactions prenant place au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires sont par conséquent destinés à jouer un rôle clé dans le processus de *sensemaking* stratégique.

C'est donc au travers de ces échanges réciproques, que les cadres intermédiaires débutent leur processus de *sensemaking*. En d'autres termes, ils essayent de donner du sens à la situation qui leur est imposée en modifiant leurs schémas de pensée de manière à y intégrer le changement et résoudre ainsi l'ambiguïté, l'anxiété et le conflit inhérent à la situation (Poole et al., 1989).

7. Élargir le diagnostic organisationnel aux risques psychosociaux

Il s'agit de situer la question du stress au travail dans son cadre socio-historique et de montrer le rôle que jouent les pratiques managériales, les modes d'organisation et les impératifs socioéconomiques dans l'émergence de cette question aujourd'hui fort discutée. Le stress et

les risques psychosociaux sont régulièrement évoqués par nombre de médias et sont l'objet d'un questionnement social d'autant plus prégnant que la qualité de vie au travail devient un enjeu fort aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise. Le mal-être n'épargne d'ailleurs pas les entrepreneurs et dirigeants de PME, qui affrontent, souvent dans la solitude, une compétition économique de plus en plus rude (Torrès, 2009).

7.1. Le stress au niveau de l'organisation prémises d'une situation de crise

Nous travaillons depuis plus de 4 ans maintenant sur la résilience au sein d'une PME en grande souffrance et détresse organisationnelle. Notre recherche puise son originalité, sa force et sa justification dans une logique profondément enracinée dans la multidisciplinarité (la sociologie des organisations, la psychosociologie appliquée au management, l'ethnologie, la recherche sociocognitive) et se confronte parfois à la complexité de réussir à mettre en commun des approches théoriques et pratiques qui au départ semblaient éloignées. Il nous est rapidement apparu que travailler la perspective d'un retournement stratégique en privilégiant le seul angle de la préoccupation du retour à la performance économique et financière ne suffirait pas.

En effet, explorer en profondeur une organisation soumise à de nombreux facteurs de risque organisationnel anxiogènes exige de prendre en compte non seulement les impératifs de performance économique, de rentabilité mais également l'instabilité sociale génératrice d'une dynamique pathogène et d'agents de stress professionnel. Pour ce faire, une proposition de modélisation élargie et intégrative des liens et interconnexions entre stress organisationnel, risques psychosociaux, sous-performance, potentiel théorique du concept de résilience, en particulier dans l'analyse d'activités managériales aussi centrales et structurantes que la prise de décision et la création de sens (*sensemaking*) est proposée.

7.2. L'appropriation organisationnelle d'un nouveau projet intrapreneurial en faveur du changement : le rôle des managers de proximité

Pour Burgelman (1983b ; 1983a ; 1986, 2010), l'entrepreneuriat organisationnel tient, au moins en grande partie, aux comportements autonomes des individus ou groupes d'individus

qu'il convient de relier aux considérations stratégiques de l'entreprise pour en assurer une certaine viabilité. Ce processus qu'il nomme Internal Corporate Venturing (ICV) repose sur des acteurs clés du processus : les managers intermédiaires (Middle Managers). Dans cette perspective managériale, Bueno Merino, Grandval et Ronteau, dans une communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot (2010) sur rôle essentiel des managers de proximité dans l'appropriation organisationnelle d'un nouveau projet intrapreneurial, se proposent de compléter l'approche de Burgelman en recourant au concept de *slackholder*. Le *slackholder* sera considéré comme un acteur à part entière détenteur d'un pouvoir sur l'utilisation des ressources et des compétences en excédent dans l'organisation.

Grâce à ce pouvoir, les *slackholders* sont en mesure d'influer sur l'appropriation organisationnelle du projet intrapreneurial. Le manager a la responsabilité d'encourager et d'encadrer l'intrapreneuriat comme mode organisationnel ou une stratégie managériale permettant à des employés, qui deviennent alors des entrepreneurs en interne, d'exprimer leur créativité en leur donnant l'autonomie et les ressources nécessaires pour le faire.

Le management constitue une part importante dans la révélation de la créativité et de l'innovation intrapreneuriale des membres de l'organisation. L'orientation des ressources humaines doit donc être spécifique et ciblée pour le recrutement d'individus flexibles, prêts à prendre des risques, et fortement engagés dans la recherche de l'innovation (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Afin de promouvoir la créativité et l'intrapreneuriat, le management RH des salariés est dans ce cadre particulièrement important.

Dans cette perspective, certains auteurs ont placé l'acteur au cœur de leur conception de l'intrapreneuriat, faisant ainsi de l'intrapreneur un protagoniste clé dans l'accompagnement du processus de changement. Bien sûr, plusieurs se sont penchés sur les caractéristiques individuelles de l'intrapreneur (Carrier, 1993). En 1985, Pinchot observait que plusieurs membres d'une organisation pouvaient devenir des intrapreneurs si les circonstances les y conduisaient. Selon Pinchot, les intrapreneurs ont besoin d'avoir une vision claire de leurs objectifs et de la façon de les atteindre, éprouver un besoin d'agir et s'engager dans le processus intrapreneurial. L'aboutissement du processus intrapreneurial peut être tout autre que celui espéré par l'intrapreneur au départ, mais la vision et les objectifs semblent nécessaires à l'engagement.

D'autres travaux placent le processus et les conditions de sa mise en œuvre au centre du phénomène intrapreneurial. Ainsi, certains se sont intéressés aux facteurs d'émergence de

l'intrapreneuriat. Il y a des facteurs macro-économiques et microéconomiques. Les facteurs macro-économiques sont essentiellement liés au contexte économique actuel, caractérisé notamment par la mondialisation et la concurrence internationale, aux nouveaux besoins de créativité et aux nécessités d'innovations organisationnelles pour répondre aux exigences de transformation et de reconfiguration des entreprises. Ces facteurs poussent donc les organisations à mettre en place des mesures afin de stimuler l'intrapreneuriat.

7.3. Intrapreneuriat et crise organisationnelle : l'expression intrapreneuriale de la résilience organisationnelle

L'hypothèse centrale de Marie-Josée Bernard, dans un article sur l'entrepreneuriat en 2008 (Bernard, p. 119-140), est que le processus entrepreneurial peut agir comme « *support de résilience* » pour les entrepreneurs résilients conformément au concept décrit et développé par Cyrulnik dans son livre « *Les vilains petits canards* » (2001).

Nous reprenons à notre compte cette hypothèse majeure pour le traitement de notre problématique en la comparant aux vertus organisationnelles de l'intrapreneuriat dans le traitement d'un certain nombre de pathologies dans l'entreprise. Cette réflexion est le fruit de plusieurs années d'accompagnement managérial, de gestion d'équipes dans le choix et la mise en œuvre de projets organisationnels dans le cadre de mes fonctions soit de Directeur Commercial soit en tant que Directeur du Développement. Ces encouragements et soutiens managériaux auprès de nos collaborateurs nous ont amené à aborder les défis organisationnels avec une capacité collective d'appréhender le risque comme une réelle opportunité d'émanciper l'organisation, de donner du sens à l'appropriation collective du projet de retournement organisationnel.

Notre approche s'appuie dans cette étape intrapreneuriale sur une hypothèse positive quant à l'intérêt du concept de résilience appliqué au processus intrapreneurial. Ce processus est comparable à une forme d'énergie interne vitale qui permet aux salariés de retrouver du sens et de la confiance en leurs actions. C'est aussi un processus interactionnel où les dimensions psychologiques, sociales, culturelles, émotionnelles sont largement impliquées dans le sérieux de la réussite de transformation de l'intention intrapreneuriale vers l'émergence d'un nouveau organisationnel. Dans ce contexte, notre démarche d'accompagnement évolue. Aux compétences pluridisciplinaires que nous mobilisons, s'ajoute notre faculté à identifier le

potentiel de chaque collaborateur pour activer leurs capacités de créativité et d'innovation comme de véritables leviers et vecteurs de résilience intrapreneuriale.

Cette approche repose essentiellement sur trois points :

- 1- porter un regard lucide pour évaluer la situation organisationnelle. L'identification des atouts humains permet de mesurer l'aptitude des acteurs à anticiper et affronter les obstacles ;
- 2- considérer la résilience comme un processus dynamique répondant à des objectifs d'un programme de transformation au long cours ;
- 3- mettre en place, de façon proactive, une gestion des ressources humaines propice à générer et maintenir des capacités d'innovation créatrice permanente de la résilience organisationnelle en faveur du changement (adaptabilité et flexibilité). Cette dernière dimension est certainement la plus délicate car la plus décisive dans une approche systémique. Sa mise en œuvre demande une attention de tous les instants et doit mettre l'accent sur le développement des talents et du leadership. Elle vise à promouvoir l'initiative, garantir l'expression de la créativité et l'autonomie des collaborateurs au moment d'une décision cruciale, entraîner le changement et mobiliser les équipes dans l'adversité.

8. Propositions de modélisation ingénierique de la résilience organisationnelle par l'intervention du « Management de et par la Proximité »

Comme précisé à de nombreuses occasions, les entreprises évoluent au quotidien dans un environnement de plus en plus complexe, chargé d'incertitudes et de risques majeurs pour leur survie. Elles doivent, aujourd'hui plus que jamais réfléchir en permanence à leur(s) stratégie(s) de continuité d'activité pour rester performante et maintenir la qualité de service au meilleur niveau en toutes circonstances. Dans ce contexte, le modèle de développement et de gestion de la résilience que nous vous présentons ci-dessous vise à prévoir un ensemble de mécanismes endogènes permettant à l'entreprise d'apporter des réponses organiques les mieux adaptées et les plus opérationnelles aux problématiques de gestion en situation crise extrême.

Sur la base des concepts que nous avons précédemment étudiés et mobilisés, notre modélisation se fonde essentiellement sur les capacités managériales et les ressources organisationnelles dans la mesure où elles constituent, délibérément dans notre recherche, la

fondation et l'armature incontournable des conditions d'émergence, d'activation et d'appropriation des pratiques de la résilience.

En choisissant d'inscrire cette recherche dans les cadres théoriques qui nous paraissent particulièrement pertinents pour notre modélisation comme la construction du sens (*sensemaking*) de Weick, l'approche contextualiste de Pettigrew et interactionniste développée par Goffman, nous avons misé sur la capacité de résilience des organisations comme étant un mélange unique de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles augmentant la capacité d'une organisation à comprendre sa situation actuelle et à formuler des réponses personnalisées qui reflètent cette compréhension. Lorsqu'une organisation développe sa capacité de résilience, elle interprète les situations incertaines avec plus de créativité (résilience cognitive), et elle peut donc mieux concevoir les activités familières et non conventionnelles (résilience comportementale) et tirer parti des relations et des ressources (résilience contextuelle).

8.1. Modèle de représentation ingénierique du management de la résilience

Nous abordons l'essence de notre modélisation ingénierique de la résilience, en identifiant ses fondations et ses principes comme un nouveau modèle managérial capable intrinsèquement d'anticiper, de percevoir, de prévenir et de répondre aux risques, notamment psychosociaux, liés à un stress continu et/ou à de fortes périodes d'incertitudes. Le modèle ainsi proposé doit nous permettre de caractériser une organisation résiliente en fonction de son aptitude endogène à « *ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce que le système organisationnel puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues* » (Hollnagel, Pariès, Woods, 2010). Nous présentons alors l'ingénierie de la résilience comme la discipline technique qui développe des concepts et des méthodes pour mesurer, évaluer et générer cette capacité à préserver et maintenir l'organisation dans un état dynamiquement stable qui lui permette de poursuivre ses opérations.

Dans cette perspective de rebond, le management de la résilience est particulièrement mobilisé et concerné par cette approche ingénierique. Effet, dans un premier temps, nous retenons la responsabilité majeure du management dans la compréhension de la manière dont les managers devront s'approprier les pratiques RH et les outils de gestion des risques. Dans

un second temps, nous soutenons que l'implication « proxémique » des managers à tous les niveaux de l'organisation est primordiale. Elle passe en priorité par l'analyse du retour d'expérience, par la réalisation d'audits en termes de stress test sociaux, par la nomination et l'accompagnement de lanceurs d'alerte. Cette corrélation organique entre l'ensemble des parties prenantes organisationnelles (dirigeants, managers, collaborateurs, salariés) nous permettra de développer des savoir-faire spécifiques très efficaces pour traiter les situations rares, déstabilisantes et réduire l'incertitude de l'organisation. D'après notre modèle, l'organisation résiliente sera d'une part, celle qui est à la fois capable d'anticipation, de proximité, de contrôle, et d'autre part celle qui saura préciser la question d'identité et la question du sens (*sensemaking*) tel qu'il a été proposé par Weick (1988).

L'objectif en amont de cette démarche est de segmenter notre modélisation pour nous permettre d'explorer et d'explicitier des dimensions stratégiques essentielles dans le cas de la mise en place d'un plan de continuité d'activité opérationnel favorisant la « résilience organisationnelle » de l'entreprise. Aussi, afin de retenir les apports conceptuels fondateurs de notre modèle, nous avons au préalable travaillé selon une grille d'évaluation des contenus qui est composée de deux critères :

- 1- le critère téléologique : il est constitué de l'ensemble des missions et des finalités de l'organisation ;
- 2- le critère axiologique : il représente les systèmes de valeur. Nous avons retenu la culture organisationnelle et la cohésion sociale.

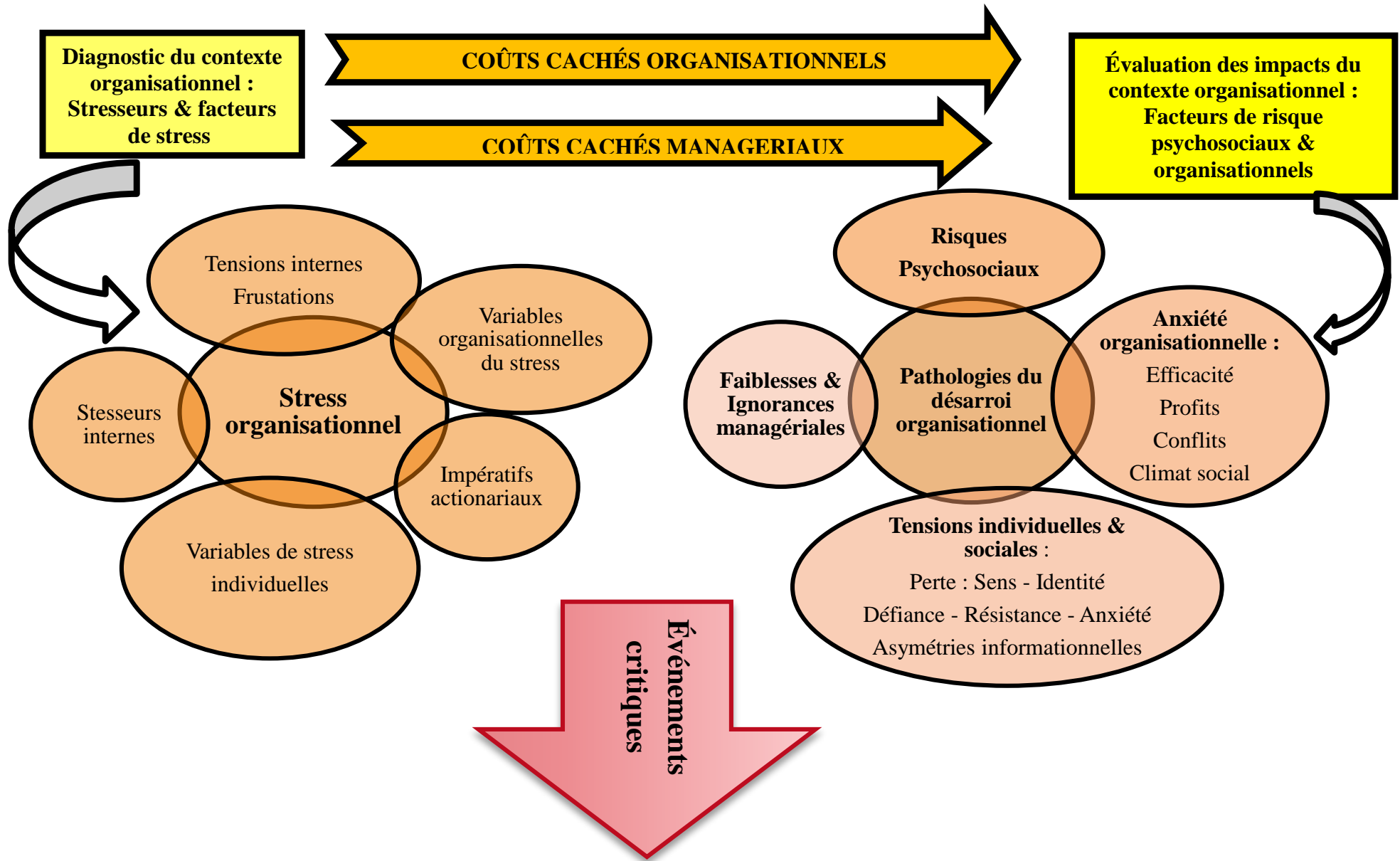
8.2. Le Management de la résilience : une réalité augmentée des dysfonctionnements organisationnels

Le Management dédié à la proximité en période d'incertitude, se veut être un renouvellement de paradigme qui transforme profondément la vision du management en termes d'accompagnement, d'analyse, d'évaluation, d'apprentissage et de changement. Cette dimension, dite de proximité, exige une approche managériale au plus près des préoccupations des collaborateurs, de leurs doutes, de leurs craintes, de leur désarroi.

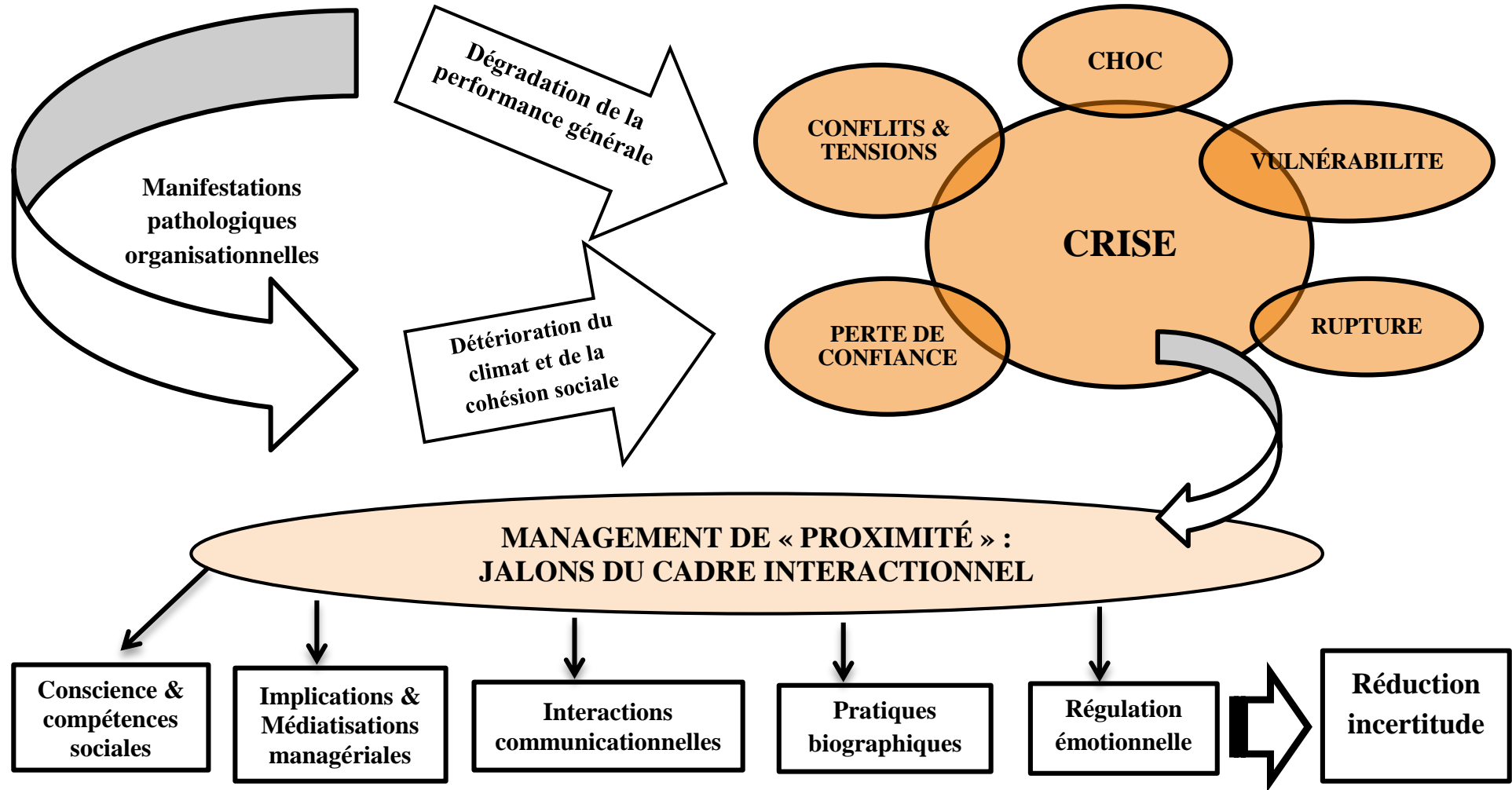
Le management de la résilience nous donnera une vision plus profonde de la réalité, moins objectivée sur des exigences courttermistes. Il nous permettra d'analyser des situations

complexes ancrées dans des préoccupations sociales et humaines, d'obtenir de l'information sur notre environnement immédiat. Il aidera la Direction à prendre conscience de la présence de la menace psychosociale liée aux risques de l'incertitude, pour lui permettre de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause.

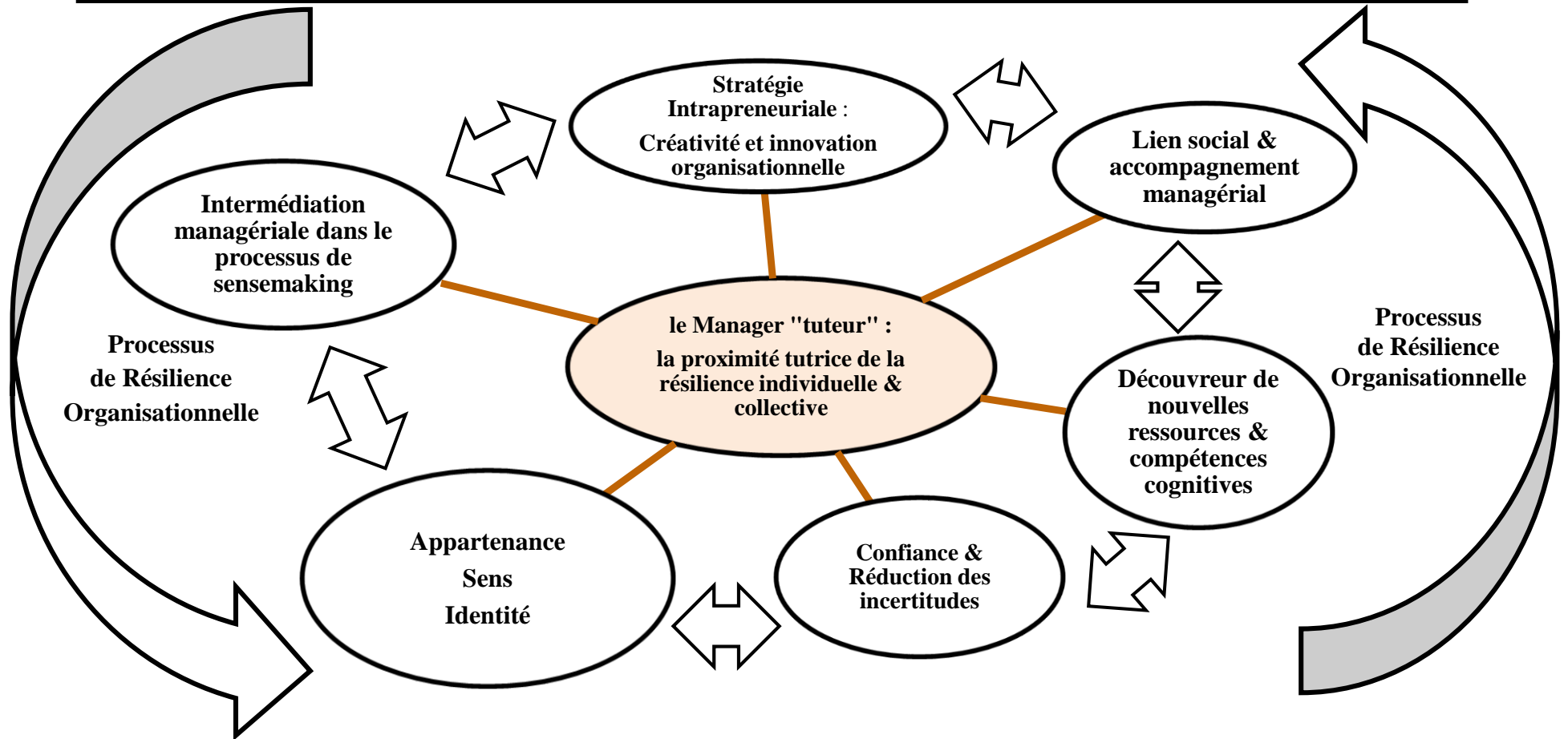
La figure 22 ci-dessous présente notre modélisation ingénierique de la résilience par l'approche du management de la Proximité



Incertitude organisationnelle : Conséquences et impacts des interactions psycho-pathologiques sur l'entreprise



**Leviers de la résilience organisationnelle : activation et pratiques d'un management dédié
« Proximité »**



Conclusion chapitre 5

Ce chapitre 5 a été l'occasion d'énoncer notre objectif de réaliser une exploration et une analyse processuelle approfondie des conditions d'émergence, d'activation et d'appropriation des pratiques de résilience organisationnelle. Cet essai de modélisation place au cœur du dispositif processuel de résilience un attelage conceptuel qui lie la notion de construction de sens avec celles du management de proximité, de l'innovation intrapreneuriale comme valeurs stratégiques en faveur d'une activité résiliente partagée (entre les managers et leurs collaborateurs) porteuse du changement.

En effet, ce type d'approche est à peu près inexistant dans la littérature sur les mécanismes d'émergence de la résilience organisationnelle. Ainsi, une question de recherche a été formulée : en quoi le processus de « *sensemaking* » interagit-il avec l'activation d'un processus de résilience et l'appropriation d'un nouveau projet entrepreneurial dans un contexte de crise ?

Un modèle d'analyse fondé sur un diagnostic organisationnel précis pour évaluer non seulement la capacité de nuisance des agents stressés extérieurs (venant de l'environnement) mais également le degré du stress endogène et ses impacts sur le fonctionnement de l'entreprise a été conçu pour tenter de répondre à cette question. Une des hypothèses proposées se fonde sur le rôle essentiel du manager de proximité en tant que tuteur de résilience (selon le concept de Cyrulnik) qui va accompagner et soutenir l'individu dans sa production d'idées nouvelles pour l'innovation organisationnelle. En effet, après avoir présenté les théories de la construction du sens (*sensemaking*) de Weick, du contextualisme de Pettigrew (1985, 1987, 1990) et de l'interactionnisme de Goffman, nous avons mobilisé la notion de proximité au sein de la PME pour expliquer ses atouts managériaux dans la reconquête de sens dans l'action au travail. De plus, conformément à ce cadre théorique élargi, nous avons analysé les interrelations et interactions entre les 3 concepts clés (« contexte », « processus » et « contenu ») en tenant compte des jeux d'acteurs c'est-à-dire du « processus » d'élaboration des pratiques de résilience organisationnelle.

Nous avons ensuite expliqué comment nous décomposons chacun de ces trois éléments conceptuels. Il a d'abord été rappelé que notre analyse du contexte économique et social actuel est largement propice au développement de l'étude de la résilience dans l'organisation. En effet, un grand nombre d'entre elles, notamment les petites et moyennes structures,

évoluent dans des situations d'adversité, tant sur le plan environnemental que sur le plan organisationnel, qui remettent en cause la poursuite de leur activité. Dans ces conditions contextuelles extrêmement défavorables aux développements des PME, une des alternatives aux risques majeurs qui menacent la survie de ces structures est l'innovation organisationnelle stimulée par un management de proximité qui mobilise l'énergie des salariés.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la méthodologie de cette recherche.

PARTIE II

TRAVAIL EMPIRIQUE :
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS

Partie 2.

CHAPITRE 6

UN POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE POUR RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ D'UN PROCESSUS DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNEL

Introduction

** La recherche sur la résilience en PME : un apprentissage méthodologique*

Comprendre et expliquer les épisodes complexes d'un phénomène de résilience et décrypter les mécanismes psychosociaux qui cristallisent la mise en évidence des facteurs prédictifs de son émergence est une nécessité impérative si nous voulons réduire le poids de l'improvisation et de l'insatisfaction académique. Mais l'identification de ces facteurs prédictifs soulève des difficultés méthodologiques importantes tant les influences sur les interactions sont multivariées et proviennent de micro-environnements liés à la fois au contexte organisationnel, aux données psychosociales et à la cognition humaine. Face à ces enjeux scientifiques pour notre recherche sur la résilience, il nous faut d'abord comprendre le sens que donnent les acteurs à leurs expériences professionnelles.

Une hypothèse majeure affirme que dans un environnement endogène fluctuant et changeant, les entreprises confrontées à ces situations prégnantes d'incertitude mettent l'accent sur la soumission des acteurs à des contraintes cognitives. Ainsi, nous retiendrons sur le plan humain au moins trois difficultés essentielles rencontrées pendant un processus de conception collective de la résilience : *l'ignorance et la défaillance managériale, l'immaturité cognitive et l'interdépendance* le tout imbriqué dans un écosystème organisationnel endommagé. De fait, le caractère interactionnel et communicationnel de ces difficultés rend l'étude du processus complexe.

Cette réflexion, issue de nos retours d'expériences empiriques au sein de cinq PME de l'industrie alimentaire, tend à retenir que la cognition des acteurs est un est des facteurs explicatifs majeurs de leurs comportements, de leurs engagements ou désengagements et des phénomènes socio-économiques qui en découlent. En effet, face aux risques incessants qui menacent les acteurs embarqués dans un cycle de crise organisationnelle, la dynamique cognitive joue un rôle essentiel dans la construction pas à pas de leurs croyances, de leurs représentations, de leurs décisions, de leurs interactions complexes et de leurs raisonnements. Afin d'illustrer l'idée qu'un impact, endogène ou exogène, puisse déchiqeter les enveloppes humaines et sociales d'un système organisationnel, il conviendra alors de citer les effets toxiques systémiques que provoquent sur les individus de telles répercussions. Cette analyse fera partie entre autre de nos investigations au sein de comme notre cas En effet, les fortes

tensions sociales suite au rachat de Bio Food par un fonds d'investissement et dans le prolongement le changement brutal de gouvernance et de l'équipe de direction ont provoqué de véritables stratégies d'opposition de la part des acteurs et du management intermédiaire. La conversion forcée de l'entreprise (désormais rebaptisée Bio Food en 2005, date du rachat) aux ambitions actionnariales des nouveaux propriétaires a déclenché une forte mobilisation des salariés pour résister à l'injonction « cour-termiste » des impératifs de retour sur investissement.

L'enjeu est donc de taille pour la PME, de concevoir un modèle managérial de croissance organique, collaboratif, interactif et novateur pour transformer, sous la responsabilité de l'encadrement de proximité (qualifié par nos soins de patron d'analyse, de processus et de décision), une phase d'incertitude, voire de déclin, en connaissances et capacités procédurales à générer des facteurs de résilience organisationnelle.

Dans cette logique, essayer de déployer précisément notre propre dispositif de recherche spécifique sur un phénomène humain et social complexe encore peu étudié en sciences de gestion a exigé une forme de « plasticité épistémologique » dans le recours à des paradigmes exploratoires pluridisciplinaires qui enrichissent de façon continue l'évolution de notre investigation. Dans cette perspective explicative et épreuve démonstrative, il nous semblait démesurément ambitieux, voire prétentieux d'imposer un modèle épistémique censé traduire la réalité intérieure linéaire de l'organisation de façon univoque et de postuler que le modélisateur pouvait rester insensible aux influences épistémologiques d'autres disciplines des sciences sociales au détriment de l'efficacité opérationnelle au sens de critères praxéologiques. Notre raisonnement conditionnel et non monotone s'exerce donc à travers un modèle empirique d'enquête caractérisé par une stratégie de recherche clinique sur des croyances, des jugements de nature heuristique et des décisions individuelles en incertitude.

Aussi, tenter de conceptualiser et modéliser des événements qui résultent du maillage subtil entre des aptitudes individuelles (psychiques, cognitives, comportementales) et des compétences psychosociales managériales met en exergue le rôle contributeur et de coordination assuré par les croyances, la resymbolisation, l'affectivité et les représentations dans l'émergence et la diffusion d'un processus de résilience organisationnelle. En effet, les mécanismes de mimétisme ou de contagion pour entrer en résilience dépendent de ressources individuelles intrinsèques et extrinsèques qui s'appuient sur des facteurs de protection et de proximité ; ils comprennent l'enjeu d'une convergence collective à un modèle rationnel de décision pour affronter et réduire les formes d'incertitude.

*** *La recherche sur la résilience en PME : un apprentissage écosystémique***

Dans le développement aussi bien de la recherche que de la mise en pratique clinique de la résilience (ce que nous désignons comme *résilience assistée*), il est vite apparu que la résilience ne peut être abordée selon un modèle causal linéaire, mais devrait l'être dans une perspective multidimensionnelle, interactive, transactionnelle. Cela peut être réalisé dans le cadre de l'approche écosystémique. En effet, selon Cyrulnik et Duval (2006) « *le fait que les facteurs de risque et de protection soient considérés, d'une part, à plusieurs niveaux (individuel, familial, social...) et, d'autre part, en interaction assure une perspective holistique et transactionnelle qui contribue à améliorer notre compréhension de la résilience et ouvre d'intéressantes perspectives de prévention et d'intervention.* »

Aussi, au fur et à mesure de notre travail, il était incontestable que la démarche clinique engagée avait besoin d'une vision plus globale, d'un cadre davantage systémique pour soutenir notre réflexion. C'est pourquoi, adossée à l'intervention clinique, nous avons emprunté au paradigme écosystémique, l'approche intégrative pour favoriser la compréhension d'un certain nombre de caractéristiques communes spécialisées dans la production du tissu interactionnel sécurisant et associées à la vitalité du processus de résilience. Cette contribution intégrative nous a permis de décrire au moins un marqueur essentiel de la résilience. Il s'agit du processus de transformation cognitive qui apparaît en réponse à l'adversité. Selon Jacob Tebes (2004), la transformation cognitive se manifeste par la reconnaissance du fait d'avoir fait face à des événements stressants, la réévaluation de l'expérience vécue, antérieurement conçue comme menaçante ou traumatique et qui devient une expérience de promotion de la croissance personnelle. Cette approche psychosociale, au sens de Tebes (2001), que nous utiliserons dans notre travail d'intervention, est liée à l'existence de facteurs sociaux de risque (conflit, anxiété, stress, décompensation...) et de facteurs de protection (habileté sociale, disponibilité du soutien social et des réseaux de soutien, accompagnement managérial proxémique...). Dans cette vision affective de la résilience, Tebes et ses collaborateurs parlent de processus psychosociaux protecteurs en relation aussi bien avec le risque d'apparition de troubles qu'avec les compétences de résilience. En effet, nous constaterons tout au long de notre recherche que les phénomènes psychopathologiques du travail nous parlent des souffrances, des fracas intérieurs, d'un extrême désarroi psychique que subissent les salariés quand leur entreprise est mise en liquidation judiciaire.

**** La recherche sur la résilience en PME : entre crise de l'entreprise et exigence organisationnelle***

Depuis quelques années, les évolutions économiques n'ont jamais été autant mises en exergue par l'ensemble de la presse spécialisée et de la communauté des experts économiques pour nous expliquer longuement que ces mutations étaient la principale cause de la grande difficulté de nos entreprises à préserver l'emploi et maintenir leurs activités sur des marchés rendus hyperconcurrentiels. En effet, ces tensions et incertitudes extrêmes proviendraient essentiellement de facteurs d'accélération de fonctionnement du capitalisme actuel qui, favorisant la mondialisation de l'entreprise, la globalisation des marchés, les économies d'échelle et les structures oligopolistiques, propageraient mécaniquement des risques systémiques préjudiciables pour nos entreprises. Ce « déterminisme environnemental », vécu comme tel par un certain nombre de dirigeants, s'acharnerait en particulier sur de très nombreuses sociétés de petites et moyennes tailles qui se retrouveraient alors dans une impasse. Au-delà de cette réalité économique et sociale anxiogène actuelle, qui depuis le début de la crise de 2007-2008 a encore accentué la fragilité des TPE et PME, nous compléterons, voire enrichirons ce diagnostic à vocation exogène (sans le minimiser), en concentrant notre recherche sur les facteurs stratégiques de risque internes à l'organisation tout aussi destructeurs. Les PME étant aussi des entreprises fragiles dont la pérennité et la survie demeurent des problèmes constants (sous-capitalisation, vulnérabilité, dépendance, gouvernance, manque cruel de discernement stratégique, conflits sociaux...), notre étude s'interrogera sur la manière dont certaines organisations, atteindraient un niveau de performance acceptable (maintien du chiffre d'affaires et de la rentabilité, climat social maîtrisé, pérennité assurée....) malgré un contexte d'incertitude élevé.

Dans le cadre de notre contribution sur la résilience à partir de nos analyses sur l'efficacité de l'activité collective, la question centrale de l'interactionnisme managérial à visée proxémique nous paraît comme un carrefour permettant d'envisager la rencontre entre les problématiques classiques de fiabilité du nouveau projet économique et les préoccupations managériales de fiabilité organisationnelle, à la fois sur le plan concret (comment se réalisent les compromis entre les différents objectifs des parties prenantes) et sur le plan théorique (comment les concepts de proximité, d'interactionnisme et de résilience peuvent être intégrés et nourrir des approches théoriques courantes en sciences de gestion). La première originalité de notre recherche tient beaucoup au fait qu'elle montre en quoi la résilience organisationnelle, au départ, apparaît comme une approche de la gestion des interactions et des risques peu

convaincante, trop abstraite, trop éloignée des angoisses réelles des salariés. Elle ne fait pas immédiatement sens pour les acteurs concernés qui suggèrent de retenir en priorité le rapport de force vis-à-vis de la Direction, le conflit, les relations asymétriques, la lutte de pouvoir. C'est alors au management qu'il incombe de créer les conditions de la redéfinition collective du projet entrepreneurial propice à assurer le rebond, le retournement de l'entreprise.

**** La recherche sur la résilience en PME : entre crise de confiance et urgence d'un aggiornamento managérial***

Dans ce contexte permanent de défiance, il n'est pas facile à penser en termes d'analyse de capacités intrinsèques de résistance de la PME face à l'adversité.

En 2015, il est toujours aussi difficile pour les PME de répondre aux exigences contraignantes d'une forte adéquation stratégique aux besoins spécifiques des marchés. En effet, les notions de crise, de choc, de turbulence, d'exaspération, de risques psychosociaux ou de défaillances organisationnelles, exacerbent un large sentiment de fatalisme stratégique auprès des dirigeants de PME. Cette forme de résignation ne facilite pas la formulation d'une démarche critique à l'égard de grilles d'analyse classiques propres à la configuration organisationnelle spécifique de leur structure. Nous avons constaté trop souvent au sein des entreprises dans lesquelles nous avons travaillé (cinq PME à ce jour), que par facilité, par confort ou routine, les dirigeants rejetaient les difficultés de la firme sur des événements environnementaux « exceptionnels et/ou conjoncturels souvent imprévisibles » pour ne pas reconnaître leur manque de culture, voire d'intelligence stratégique (dans la lecture et l'anticipation de manifestations de phénomènes environnementaux menaçants). Effectivement, nous pouvons, en partie, expliquer le désarroi récurrent des entrepreneurs par un mode de pensée et des référentiels culturels trop traditionnels (pour ne pas dire caduc) qui ne décodent plus les signes méso-économiques d'une agression future ou d'un changement structurel de tendance macro-économique. Loin de se remettre en cause, la parade retenue par certaines entreprises pour reconquérir des parts de marché, plaiderait pour un assouplissement accru des conditions de travail afin d'introduire un important niveau de flexibilité (de type flexisécurité) qui jouerait alors le rôle de curseur « social » dans la défense d'un avantage compétitif *a priori* expiré. Pour Torrès (2004), « dans de nombreux domaines, il faut repenser les modèles traditionnels (GRH, finance, organisation, management stratégique). La recherche en PME ne peut échapper à cet aggiornamento théorique qui semble se généraliser au sein de

différentes disciplines de sciences de gestion. » Nous rejoignons l'analyse de Torrès pour qui il faut ce « *aggiornamento teorico* » afin de renouveler l'esprit stratégique des dirigeants de PME. Nos différentes expériences professionnelles en tant que Directeur Commercial au sein de PME engagées dans une lutte concurrentielle acharnée (dans les domaines d'activité de la pâtisserie industrielle, des produits alimentaires, du café, du saumon...) nous ont souvent appris que le sursaut stratégique se forgeait, en amont, dans la capacité managériale à organiser, de façon intrapreneuriale (l'essence même de la vitalité et agilité de l'organisation), le ressort organisationnel. La thèse que nous défendons s'appuie donc sur des preuves empiriques accumulées depuis 15 ans qui ont structuré et valorisé ce processus de rebond. Bien souvent le « gain managérial distinctif » généré prenait de l'envergure pour se transformer stratégiquement en avantage compétitif.

Notre approche de l'innovation dépasse celle dédiée uniquement au marketing. Elle nous permet de créer de la valeur pour l'entreprise en privilégiant une logique interne (intrapreneuriale et de proximité) dans la formation, l'accompagnement et la reconnaissance de capacités endogènes organisationnelles. Cette nouvelle capacité à surmonter nos problématiques organisationnelles suppose donc un management qui suscite et fait prospérer l'innovation au sein même de l'entreprise. Pour Jérémy Gain (2012), le management de l'innovation organisationnelle est au cœur de la compétitivité des entreprises. Pour Teneau (2014), « *l'intrapreneur-manager* » mobilise et guide les équipes pour exploiter les opportunités et maîtriser les risques qui leur sont associés. Picq (2005), désigne ce processus comme « *une capacité collective et organisationnelle pour encourager et accompagner la prise d'initiative, à tous les niveaux de l'entreprise.* »

La question est de savoir dans quelle mesure et sous quelles conditions, la recherche en PME sera-t-elle capable de proposer une conception théorique novatrice, « émancipée » de certains *corpus* académiques et managériaux ? En d'autres termes, nos futurs facteurs clés de succès managériaux se fonderont sur notre savoir-faire à détecter une stratégie basée sur quelques principes fondamentaux et évidents en termes de diagnostic et de modes de communication beaucoup plus explicites en faveur d'une « intelligence culturelle et d'une pensée managériale renouvelée ». La détention et l'exploitation managériale de ces avantages sont devenues une urgence vitale pour nos économies et nos entreprises. Comprendre une situation, un comportement, une stratégie, c'est se donner une chance d'en (re)prendre le contrôle.

**** La PME, un champ de recherche en évolution***

La recherche en gestion peut sembler parfois particulièrement foisonnante même si les PME, en tant qu'objet de recherche, restent un champ de recherche spécifique à développer. En effet, pour des chercheurs travaillant sur l'« entreprise », prendre pour sujet d'analyse la grande entreprise, leur permet de disposer plus facilement de données ; ils peuvent plus facilement accéder à un grand nombre d'archives et de documents, de données primaires et secondaires et ils trouvent aussi à l'étranger de quoi faire des comparaisons stimulantes et variées.

Cependant, la vitalité de la recherche sur les PME est réelle sous l'impulsion d'enseignants-chercheurs «PMistes», tels qu'Olivier Torrès (1998, 1999, 2012), Julien (1992, 1993, 1994), Marchesnay (1982, 1991, 1992, 1993, 1997), Fourcade (1997), Levratto (2009) ou autres. Dans ce contexte académique, comment justifier et mettre en évidence une stratégie de recherche idiographique dans une PME en difficulté dont les préoccupations quotidiennes sont centrées sur les leviers et les conditions de sauvegarde de son activité ? Sur quels fondements théoriques et méthodologiques de la recherche en PME, pourrions-nous nous appuyer pour valider une telle investigation exploratoire et légitimer la production de nouvelles connaissances sur un processus de résilience, un segment de recherche juste émergent ?

Les cadres théoriques de gestion dédiés à ce type de structures spécifiques et développés par Olivier Torrès, en particulier, sur l'effet de taille, de grossissement et le management de proximité nous serviront de premiers jalons de notre recherche. En effet, pour Olivier Torrès, le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psycho-sociologiques de la PME est principalement la valeur managériale de la proximité.

**** fondements spécifiques de notre recherche en PME : justification théorique et méthodologique d'un cadre pluraliste et transversal.***

Outre une segmentation et une dichotomie disciplinaire traditionnelle, voire canonique qui structure, discipline et classifie toute recherche dans un cadre référentiel épistémologique déterminé, il existe de nombreuses tentatives, alternatives épistémologiques et méthodologiques qui émergent. Elles résultent notamment des desseins interdisciplinaires de certains courants de recherche qui tentent d'élargir, d'assouplir et d'enrichir des positions paradigmatiques rigides. Le positionnement épistémologique et la validité d'une telle

intention de recherche, que nous qualifierons de pluraliste et transversale, est fonction de la minutie et de la disponibilité du chercheur qui s'attache à la fois à l'écoute, l'observation, le diagnostic, la recommandation et l'intervention. En quelques décennies, s'est ainsi développé le projet d'une recherche qui, s'inscrivant dans l'histoire des sciences humaines et sociales, nécessite une recomposition disciplinaire, une interrogation permanente pour appréhender des processus de subjectivation et comprendre la dynamique de phénomènes sociaux de l'intérieur. Le raisonnement de rapprocher et de concilier les différentes facettes de la démarche clinique avec les façons épistémiques de classer les recherches est encore souvent facteur de tension, d'incompréhension mais également de créativité.

En effet, la clinique conduit, dans une perspective de recherche-intervention, à s'approcher au plus près du vécu des individus, à mettre en place un dispositif étiologique pour s'immerger au cœur du processus pathologique de l'organisation (pour reprendre un lexique médical). Cet engagement clinique nous implique dans la construction ou la coconstruction d'une autre réalité avec les acteurs, et à nous intéresser à la place des affects, des émotions, de l'imaginaire, de la subjectivité dans la recherche. Enfin, la démarche clinique, au terme de son diagnostic et de son audit organisationnel, doit nous permettre de préconiser une thérapeutique pour soulager les symptômes psychosociaux de la crise interne et d'améliorer le fonctionnement général de l'entreprise dans un modèle qui privilégie des valeurs centrales comme la proximité, la confiance, le sens et l'implication organisationnelle.

D'un côté, le choix d'une démarche clinique exige de prendre en considération la subjectivité et la position du chercheur dans le contexte où il intervient comme de porter une attention toute particulière aux enjeux de la relation. D'un autre côté, la recherche conduit à la distanciation, prône la neutralité, la rationalisation et l'objectivité. La « *perturbation* » (Devereux, 1967) dans les relations interpersonnelles est immanquablement au cœur de la démarche de notre élaboration théorique. Il peut en résulter pour le jeune chercheur une difficulté certaine d'appréhension de son champ de recherche et une crainte quant à la précision et la clarification de son positionnement. Cet « *enchevêtrement épistémologique* » se constitue comme un mouvement de va-et-vient entre la démarche empirique et la construction théorique.

Ce chapitre dessine les contours d'une épistémologie clinique dans un dialogue avec différentes disciplines et courants théoriques. Cette transversalité épistémologique, ce « *vagabondage épistémologique* » (de Gaulejac, 2013), spécifiera notre approche, notre

travail clinique, en prenant en compte de la façon dont le chercheur se trouve lui-même largement impliqué dans les situations qu'il est amené à traiter.

**** Vers une problématique complexe : étudier les apports du management de proximité dans l'émergence et la mise en place d'un processus de résilience***

Dans notre cas précis, les manifestations endogènes d'une situation critique au sein d'une PME, la société Bio Food, ont provoqué logiquement une large fracture entre la nouvelle direction, issue d'un fonds de capital-investissement, et le management déjà en place. Ce nouveau régime de gouvernement que constitue le capital-investissement mis en place à Bio Food a entraîné irrésistiblement une importante dégradation des relations et du climat social et s'est heurté à une forte hostilité de la part des salariés.

Dans ce contexte organisationnel et social très particulier, nous allons tenter de montrer tout au long de nos travaux qui privilégient les allers-retours entre l'abstraction conceptuelle (cadres théoriques et modélisation) et le registre de la vie concrète, que dans une posture « aménagé et pluraliste » de praticien-chercheur, la construction de passerelles solides reliant les principes fondamentaux d'une recherche clinique avec ceux des grands paradigmes épistémologiques n'est ni contradictoire, ni illégitime. Tout l'enjeu de la cohérence de notre questionnement épistémologique avec l'essence même de notre recherche et de son prolongement empirique en termes d'accès à la réalité particulière du terrain d'étude, s'appuie donc sur la démarche exploratoire de type clinique pour appréhender les phénomènes sociaux complexes.

Cette posture revendiquée constitue une modalité saillante de la recherche et de l'intervention intensive. Pratiquant depuis de nombreuses années l'exercice de l'intervention managériale en organisation en tant que Directeur du Développement et Directeur Commercial, nous croyons pouvoir constater que se dégage une constante, mieux, une « *harmonique* » (Herreros, 2012), dominante au sein des situations de travail : « le mal-être organisationnel ». Ce type de résonance que nous analysons au sein d'entreprises différentes, par-delà leur singularité, fait écho à une réalité répandue qui illustre le désengagement des salariés. Cette démobilitation, comme nous avons pu le constater et le subir, est un problème majeur pour la santé de l'organisation car elle entraîne la dégradation de sa performance socio-économique et peut remettre en cause sa pérennité.

Il s'agit pour nous de travailler « au plus près du vécu des acteurs », tant dans la construction de notre canevas de recherche, que dans notre implication et notre méthode d'investigation. Cette orientation implique de la part du chercheur, de prendre en compte l'importance du vécu, comme spécificité incontournable de l'humain. La nécessité impérieuse d'une approche anthropologique évoque la définition de la clinique comme « *l'étude de l'homme en situation* » (Lagache, 1949).

Cette posture doit insister également sur l'attention portée aux représentations, aux sentiments et émotions, à la symbolique de l'être humain dans ses trois composantes biologiques, psychologiques et sociales ; sur la nécessité pour le chercheur, dans son approche biographique, de tenir compte du sens que les acteurs donnent à leur vie et à l'histoire dont ils sont les protagonistes. La perspective d'une épistémologie pluraliste et aménagée suggère une forte confluence avec la psychosociologie dans la mesure où la pratique d'une clinique de la recherche et de l'intervention suppose une médiation subjective et consciente entre le chercheur, qui n'est pas dans l'extériorité de la construction de son objet de recherche, les phénomènes sociaux et la production interactive du savoir.

Le choix d'une approche clinique implique donc de prendre en considération la subjectivité et la position du chercheur dans le contexte où il intervient comme de porter une attention toute particulière aux enjeux de la relation interpersonnelle. C'est précisément dans cette logique clinique que notre parcours doctoral, qui commence aux sources d'une étude placée au cœur d'une entreprise plongée en plein « stress » et dérive organisationnelle (résultat d'une grave crise d'incertitude stratégique), nous a permis d'appréhender des successions organisées de phénomènes psychosociaux mis en mouvement pour assurer le lien social, le fonctionnement et la survie de l'organisation. Ces processus se donnent à lire dans les tensions, les conflits dont les exigences contradictoires des acteurs figent à moyen terme le changement organisationnel. Ce qui spécifie notre recherche c'est une attention portée aux conditions d'émergence multiples et complexes d'un processus de résilience dans l'organisation en situation dangereuse.

**** Les enjeux cliniques d'une épistémologie pluraliste en quête de sens : des travaux de recherche biographique attentifs à la dimension du sujet***

Mais qu'est ce qui véritablement caractérise épistémologiquement notre projet de recherche, distingue notre démarche scientifique et répond à l'exigence de singularité que constitue les

références idiographiques et biographiques de la recherche menée ? Au croisement de quelles postures épistémologiques et dispositifs méthodologiques, allons-nous pouvoir inscrire l'activité de notre travail doctoral dans la production et la diffusion de nouveaux savoirs, dans la compréhension et la modélisation de phénomènes complexes dans l'organisation ?

Quelle relation établir entre les implications du chercheur comme professionnel, en tant que praticien-chercheur et les sujets étudiés, surtout lorsque l'objet touche à l'intimité, l'affectivité, la subjectivité, l'intégrité, la mise en scène du parcours biographique des individus dont les convergences intentionnelles et interactionnelles façonneront la future configuration organisationnelle ? Si le chercheur est ainsi engagé, de par sa fonction et son rôle au sein de l'entreprise examinée, comment doit-il traiter, analyser et qualifier le lien qui s'établit avec ses interlocuteurs, notamment au cours des phases de restitution et de validation des résultats ? En un mot, comment pouvons-nous être cohérents avec une position épistémologique de nature constructiviste, c'est-à-dire en harmonie avec une réflexion sur l'opérationnalisation empirique de nos recherches en management et sur les défis imposés par une telle posture ?

Dès lors, il convient de définir une stratégie de recherche permettant d'une part de mieux comprendre et gérer ces « contradictions » et d'autre part d'expliquer le rôle que joue le management de proximité et les phénomènes organisationnels dans l'émergence, la mise en place et le développement d'un processus de résilience. Ainsi, après avoir rappelé et explicité en détail le parti pris théorique retenu, qui consiste à valoriser une posture qui soit à la fois clinique (critique), qualitative et exploratoire, nous tenterons d'expliquer l'intérêt de recourir à une méthode épistémologique mixte pour mener à bien cette recherche.

Au terme de cette introduction du chapitre 6, nous vous proposons la figure 23 qui présente les modalités méthodologiques du canevas de notre recherche (inspiré et adapté de Lesca, 2002).

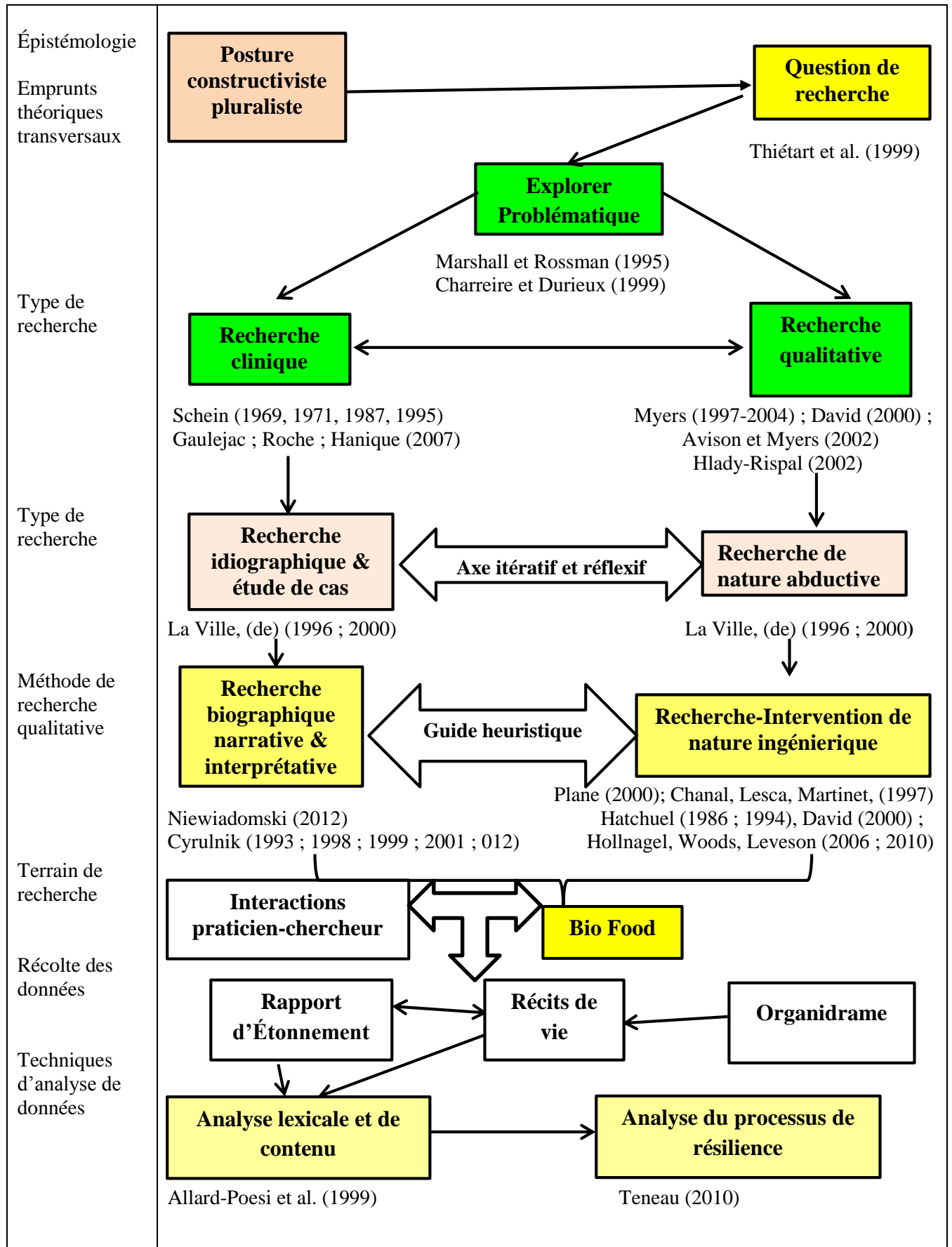


Figure 23 : posture épistémologique de la recherche

1. Posture épistémologique de la recherche

Au moment d'aborder cette seconde grande partie de notre travail de recherche consacrée à l'analyse contextualisée de l'émergence d'un processus de résilience organisationnelle, la question de la cohérence entre notre posture épistémologique revendiquée et les méthodes utilisées pour élaborer nos connaissances est fondamentale. Dans cette perspective, l'interrogation et la réflexion épistémologique qui s'imposent à tout chercheur soucieux d'effectuer une investigation sérieuse doit pouvoir fournir des éléments de réponse aux trois questions essentielles suivantes :

1. Quelle est la nature des connaissances produites ? à savoir :
 - Qu'est-ce que la connaissance ?
2. Comment et dans quelles conditions la connaissance est-elle engendrée ? à savoir :
 - Comment est-elle élaborée ?
3. Quel est le statut de cette connaissance ? à savoir :
 - Qu'elle est sa valeur intrinsèque ?

Notre travail consistera donc, à la lumière de ces exigences épistémologiques, de dégager et de respecter une véritable cohésion entre la conduite de la réflexion épistémologique (mon engagement), l'énoncé de l'objet de recherche (ou encore ma problématique), mes pratiques de recherche au sein du cas étudié, la validation de la connaissance qui en est issue et les préconisations managériales pour conférer et accorder à cette observation-participante active (recherche-action) un caractère transposable et cumulable. En effet, malgré l'intérêt intrinsèque d'une telle observation clinique (qui se fait au lit du malade), d'une telle enquête effectuée dans le cadre épistémologique de la psychologie organisationnelle, il lui faut tenter de passer du particulier au général, en découvrant au sein du terrain étudié des formes et des expressions sociales (rapports sociaux, mécanismes sociaux, logiques d'action, logiques sociales, processus émergents puis récurrents) qui seraient susceptibles d'être également présentes dans une multitude de contextes similaires. Cette tension qui s'exprime entre le particulier (l'étude de cas) et le général se révèle dans le protocole épistémologique qui renvoie à une dimension constitutive et répétitive dans l'observation des phénomènes sociaux. C'est tout l'objet de ce chapitre de s'atteler à ce travail de clarification de notre orientation épistémologique en cohérence et harmonisation avec notre approche méthodologique.

1.1. Répondre à l'adéquation de l'ancrage épistémologique : une préoccupation majeure pour le construit de la recherche et son développement

L'épistémologie et la méthodologie, dans un travail de recherche, sont très étroitement enchevêtrées, entrelacées. En effet, il s'agit de respecter le principe de cohérence entre la problématique, les méthodes d'investigation choisies, le parcours méthodologique déployé, que nous devons forger progressivement, et les moyens mis en œuvre pour récolter des données empiriques et engendrer des connaissances mobilisées *in fine* dans un processus dynamique et temporel. A cette fin, notre démarche de recherche s'inscrit vigoureusement dans une logique ethnographique qui privilégie une analyse de cas en profondeur dans son environnement naturel.

Les enjeux épistémologiques et méthodologiques ainsi révélés nous imposent à l'évidence une grande rigueur dans l'émergence de la problématique abordée, le développement, l'interprétation et la justification d'une connaissance qualifiée d'idiographique. En effet, tout au long de notre travail de recherche doctoral, nous avons mené un certain nombre d'analyses longitudinales au sein d'une même et seule organisation. Le choix de s'engager dans une investigation clinique se justifie par ma fonction et mon rôle au sein de l'entreprise étudiée, par mon immersion totale et complète qui m'a permis d'être confronté directement non seulement à des dysfonctionnements internes intenses mais également à un certain nombre de défaillances organisationnelles, d'ignorances managériales, voire stratégiques.

Cet ancrage qualifié d'idiographique doit nous immerger dans le contexte d'observation et doit nous permettre de développer une intelligence situationnelle (voire également émotionnelle) afin d'accéder au cœur de la préoccupation et des enjeux organisationnels majeurs de notre objet de recherche. Pour être en totale résonance avec les acteurs étudiés, pour mieux comprendre les défis associés à la problématique rencontrée, nous pensons qu'une posture épistémologique sans interaction, sans émotion, neutre, simplement observatrice, ne favoriserait pas ou trop peu l'émergence de connaissances idiographiques inédites. En effet, l'action volontaire d'un chercheur dans une organisation doit lui permettre l'accès privilégié à un matériau précieux qui lui fournira une partie importante des éléments de réflexions pour produire des outils d'analyses, de diagnostic et opérationnels pour l'entreprise. Cette vision dynamique et active déployée par le chercheur, en rupture avec les épistémologies positivistes, est la plus appropriée aux sciences de l'organisation.

En effet, créer du lien, s'imprégner du langage des acteurs, encourager l'apprentissage mutuel entre le chercheur et les praticiens, faire preuve tout autant d'empathie que d'opportunisme méthodologique (Hudson et Ozanne, 1988), autant d'objectifs intentionnels qui caractériseront les éléments structurants de notre démarche de recherche. Dans notre cas précis, la neutralité scientifique ne provoquerait pas l'adhésion totale du chercheur à la problématique rencontrée et suggérerait un défaut d'adaptation, d'imprégnation et d'appréciation de la réalité du cas. Dans cette logique, la posture adoptée proposerait un degré d'adéquation limité du chercheur vis-à-vis de la situation observée. Dès lors, l'interrogation majeure des pratiques de recherche et de la restitution des travaux portent sur le risque de ne pas suffisamment expliquer et maîtriser finement le contexte, les variables environnementales, les liens et les rapports de causalité, les capacités et opportunités synergiques qui émergent du terrain.

1.1.1. Positionnements épistémologiques : des paradigmes très segmentant

Le positionnement épistémologique du chercheur précise sa vision de la réalité, et son positionnement par rapport à elle. Il a des conséquences sur l'objectif de sa recherche, sur la construction de son objet de recherche et le rôle du chercheur dans la co-construction des problèmes avec les acteurs : la connaissance relève alors d'une construction continue. Un mode de progression scientifique fondé sur un processus continu, fait de tâtonnement, de bifurcations et d'allers-retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances et d'observations additionnelles, purement descriptives. En effet, « *la nature de la connaissance produite dépend des hypothèses sur la nature du lien entre sujet et objet, et de la vision du monde social défendu par le chercheur* » (Thiétart, 2003).

Si le constructivisme « pluraliste et transversal » est le paradigme épistémologique aménagé et adopté à l'occasion de cette recherche en sciences de l'organisation, trois paradigmes sont identifiés comme les principaux repères épistémologiques qui dominent les sciences de gestion (Perret et Séville, 2007) : le positivisme, voire le post-positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. C'est paradigmes vont être évoqués ci-dessous :

* **Le paradigme positiviste**, représente la forme traditionnelle de la recherche (Creswell, 2009) et revendique un positionnement réaliste. Pour le positiviste, la réalité existe en soi, la réalité est neutre, universelle, elle possède une essence propre. La connaissance produite issue

des observations est considérée comme objective. Dès lors, les outils méthodologiques doivent permettre de tirer des lois générales et sont généralement ceux des sciences exactes (Mucchielli, 2004).

Dans ce référentiel positiviste, le chercheur cherche à connaître cette réalité qui lui est extérieure et à découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Il s'agit d'expliquer la réalité par une démarche causale qui rend compte d'un fait social par la mise en relation avec un autre fait social, ces faits étant extérieurs aux individus.

Cette vision du monde a connu des aménagements à travers le *post-positivisme*. Ce dernier considère que l'idée d'une connaissance absolue n'est pas réaliste et que ne peut pas être purement positif un chercheur qui étudie les actions et les comportements humains (Phillips et Burbules, 2000 ; Creswell, 2009). Tout comme le positivisme, le post-positivisme adopte une position déterministe et considère que ce sont les causes qui déterminent les conséquences.

Dès lors, la connaissance se base sur (Phillips et Burbules, 2000 ; Slife et Williams, 1995) :

- * *des conjectures* et non sur des vérités absolues puisque celles-ci ne peuvent être trouvées. C'est d'ailleurs pour cela que les hypothèses sont rejetées plutôt qu'acceptées ;

- * *le réductionnisme*. Le but de la recherche étant de découvrir des lois universelles et des relations causales, le processus de recherche s'effectue en se focalisant sur des faits et en réduisant le phénomène étudié à ses éléments de base. Les variables ainsi sélectionnées sont ensuite mises en relation grâce à un raisonnement hypothético-déductif ;

- * *des observations* et mesures empiriques qui testent les hypothèses ;

- * *le test de théories* qui sont continuellement affinées ;

- * *la recherche de l'objectivité* : le chercheur doit vérifier l'existence de biais dans ses méthodes et conclusions.

Si dans le cas du positivisme, l'objet de la recherche est indépendant du regard du chercheur (Perret et Séville, 2007), dans les paradigmes *constructiviste et interprétativiste*, l'objet de la recherche dépend du regard du chercheur mais aussi des acteurs qui interprètent et construisent avec lui la réalité (Girod-Séville et Perret, 2002).

Pour les paradigmes interprétativiste et constructiviste, il est impossible d'atteindre directement la réalité, la matérialité contextuelle et expérientielle sans une intention d'imprégnation du langage des acteurs, sans une sensibilité empathique face aux sujets étudiés. En effet, la réalité dépend de l'observateur car elle est appréhendée par l'action du

sujet qui l'expérimente. Il n'y a pas de connaissance objective de la réalité, on ne peut que se la représenter, ou la construire. Ainsi, selon Lemoigne (1995) « *la connaissance est subjective et contextuelle.* » Autrement dit, ces deux paradigmes ont pour point commun « *l'hypothèse de la non séparabilité entre le système observant et le système observé* » (Avenier, 2009).

Partageant la même ontologie, ces deux paradigmes sont fondés sur des hypothèses relativistes et prennent donc en compte le contexte propre à chaque situation particulière étudiée. La compréhension ou la construction d'une compréhension émergent généralement des interactions entre le chercheur et les participants notamment à partir du sens que donnent chacun d'eux au contexte étudié. Si dans le cas du **constructivisme** la connaissance est socialement et historiquement construite (Creswell, 2009), dans le paradigme **interprétativiste** la connaissance passe par l'entendement d'une situation à partir du sens que les individus donnent à la réalité. Trouver une signification, interpréter une situation et/ou des comportements nécessitent donc de prendre en compte le contexte spatio-temporel. La prise en compte des spécificités des situations organisationnelles dans les paradigmes constructiviste et interprétativiste constitue à la fois un avantage et un inconvénient. En effet, la question de la validité des connaissances produites dans ces deux positions épistémologiques peut être considérée comme un handicap (Girod-Séville, Perret, 2002).

Dans le paradigme positiviste, la validité de la recherche passe par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Or, le caractère universel des critères de validité de la connaissance ne peut convenir aux deux autres paradigmes qui ont une approche subjective et contextuelle de la connaissance. Les critères de validité des **interprétativistes** sont de deux ordres (Perret et Séville, 2007). Le premier correspond au caractère idiographique des recherches. Les chercheurs s'intéressent à des événements particuliers et doivent donc intégrer une description détaillée du phénomène étudié et du contexte spatio-temporel qui lui est associé lors de la production de la connaissance. Le second correspond aux capacités d'empathie développées par le chercheur. En effet, pour comprendre la réalité des acteurs qu'il étudie, le chercheur doit être capable de comprendre les situations de la même manière qu'eux.

Pour le **constructivisme**, deux critères de validité sont généralement retenus (Perret et Séville, 2007). Ainsi, la connaissance est validée lorsqu'elle est en adéquation avec la situation mais aussi quand elle peut être comprise par d'autres personnes et enseignée. Le premier critère implique donc que la connaissance soit évaluée en fonction des objectifs du chercheur

(Allard-Poesi et Maréchal, 2007) et le deuxième critère implique que les connaissances produites soient reproduites, intelligibles et constructibles.

La différence entre constructivisme et interprétativisme réside dans le rôle du chercheur et de la recherche. En effet, dans le cas du constructivisme, il s'agit de construire un savoir utile par rapport aux fins d'un projet-action, alors que dans le cas de l'interprétativisme, il s'agit de comprendre les significations que les individus attachent à la réalité sociale, ainsi que leurs motivations et intentions (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). Ainsi, dans un cadre interprétativiste, l'objectif du chercheur est de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans un cadre constructiviste, l'objectif du chercheur est de construire la réalité sociale avec les acteurs. Autrement dit, la réalité est construite à partir et d'après l'expérience du chercheur. Autrement dit, selon nous, le chercheur, dans une perspective constante de comprendre le monde réel, devrait s'appuyer sur ces critères scientifiques spécifiques qui engloberaient et « *intégreraient différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales.* »²⁶

Enfin, nous devons inscrire une autre posture paradigmatique dans la méthodologie de recherche : le **pragmatisme**. Il est présenté comme la vision qui permet de concilier relativisme et validité de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 2002). Dans ce cadre de la recherche **pragmatiste**, nous pourrions retrouver certaines de nos prémices épistémologiques constitutives de notre propre choix épistémologique. En effet, le pragmatiste développé par des philosophes comme Peirce (1903) ou Dewey repose sur certains fondements (Girod-Séville, Perret, 2002 ; Creswell, 2009 ; Teddlie et Tashakkori, 2009 ; Creswell, Plano Clark, 2011) qui pourraient également nous servir solidement de socle théorique comme :

- * le chercheur et son objet dépend de la recherche. Une question complexe nécessite une forte interaction, ce qui ne sera pas le cas pour un test d'hypothèses construites *a priori* ;
- * à l'instar des visions positivistes, les pragmatistes acceptent l'idée selon laquelle il existe une réalité extérieure et indépendante de l'esprit et du regard du chercheur ;
- * le chercheur pragmatiste refuse l'idée que nous puissions véritablement accéder à la vérité concernant la réalité ;

²⁶ La Ville (de) V.I., (2000), « *La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?* », Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol.3, n°3, septembre, pp.73-99.

* dès lors, le fait est interprété et s'ancre dans un contexte. Ainsi, aucune vérité ne peut être considérée comme absolue et définitive. N'est vrai que ce qui fonctionne et est utile ;

* *les pragmatistes soulignent le caractère idiographique* des déclarations mais s'inquiètent néanmoins de la validité externe et de la transférabilité des résultats ;

* s'ils estiment que la théorie se vérifie lorsqu'elle se confronte aux pratiques du monde réel, ils pensent que toute démarche scientifique se fonde essentiellement sur une démarche de justification et acceptent l'idée qu'une théorie puisse être meilleure qu'une autre dès lors qu'elle est plus adéquate à une situation donnée.

Nous nous apercevons que des passerelles épistémologiques pourraient se mettre en place entre certains critères pragmatistes et notre souscription à une « attitude constructiviste à visée transformative ».

Nous retiendrons avant tout que le positionnement épistémologique du chercheur repose sur des postulats qui constituent son modèle particulier, son schéma intellectuel, son cadre de référence dans lesquels s'inscrit le projet de recherche empirique. La conception de son propre repère épistémologique permet au chercheur de décrire une certaine vision du monde, de préciser sa représentation de la réalité, l'orientation et le sens des interprétations des phénomènes étudiés au terme de cette confrontation avec la réalité.

Dans cette conception, nous inscrirons notre démarche de recherche, les éléments constitutifs et déclaratifs de notre positionnement épistémologique dans un paradigme à vocation constructiviste même si, pour ne pas réduire l'accès à de possibles autres repères, passerelles ou modèles épistémologiques, notre travail de recherche empirique s'apparentera souvent aux méthodes d'investigation d'un explorateur-ethnologue (conception d'ethnométhodologie élaborée et développée par Zahir Yanat, 1992). Notre situation épistémologique particulière est due à notre statut au sein de l'organisation étudiée ; elle met en évidence les processus d'interactions, dans le cadre de notre recherche-action, qui ont piloté et dirigé, guidé et parfois orienté nos travaux longitudinaux. Pour compléter et préciser notre positionnement distinctif, la démarche de recherche élaborée et suivie tout au long de ce projet de connaissance n'est pas systématiquement rattachée à un seul et unique paradigme.

La démarche de recherche ethnographique privilégiée dans notre étude est une approche utilisée par des tenants de l'un ou l'autre des deux paradigmes (Reeves Sanday, 1983 ; Atkinson et Hammersley, 1994). En effet, cette démarche pourra, par exemple, être utilisée par un chercheur qui souhaite comprendre une réalité selon une approche interprétative, ou

encore par un positiviste qui désire décrire la réalité, découvrir une théorie explicative d'un phénomène, ou même tester une théorie (Reeves Sanday, 1983)²⁷.

1.2. Le design de recherche

Ce chapitre établit une description du design de notre recherche, c'est-à-dire « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments [...] : problématique, littérature, données, analyses et résultats.* » (Royer et Zarlowski, 1999), et répond aux trois questions précédemment posées. Dans cette conception, le design de la recherche relie le positionnement épistémologique aux méthodologies employées. Dans tout travail de recherche, le dispositif méthodologique et les résultats proposés reposent sur la vision du monde du chercheur (Perret et Séville, 2007). C'est pourquoi avant de présenter les différentes méthodologies employées, il est nécessaire de présenter le choix épistémologique qui sous-tend cette recherche.

Ainsi, nous exposerons en premier lieu ce que nous entendons par connaissance, puis dans un second et troisième temps nous révélerons comment la connaissance s'est perfectionnée, affinée tout au long de cette recherche idiographique et quelle en est sa valeur.

1.2.1. Ambition de la recherche déployée sur le terrain

Cette thèse, une recherche empirique longitudinale de type idiographique, valorisant une appréhension clinique des phénomènes, des comportements organisationnels et de leur psychologie, a été conduite dans les domaines de la résilience organisationnelle, du management de proximité, de leurs implications et applications interactionnelles. Ainsi, elle vise à développer une nouvelle approche de la gestion proactive des facteurs de risque organisationnel et humain, à faire émerger un système propice à comprendre la résilience au sein de l'organisation en déshérence, qui fait face à des situations potentiellement porteuses de graves dommages. Dans cette perspective contributive pour étudier les apports de l'implication organisationnelle du management de proximité dans l'émergence d'un tel

²⁷ Reeves S. P., « *The Ethnographic Paradigm(s)* », Van Maanen J. (de), *Qualitative Methodology*, Newbury Park, CA, Sage, 1983, pp. 19-36.

processus « de rebond », notamment dans les petites et moyennes entreprises, l'ingénierie de la résilience du management de proximité est une voie pertinente. Elle devrait permettre de structurer, inciter, contrôler et conseiller le management en faveur de modalités et pratiques managériales régulées (attitudes et comportements) permettant, autour du concept de résilience, d'anticiper et de gérer différemment les crises.

Tout au long de notre diagnostic nous soulignerons que la prise en considération des dysfonctionnements et des défaillances organisationnelles, d'une gouvernance actionnariale prégnante mise en place en 2005 dès l'acquisition de la totalité de l'entreprise par des investisseurs en capital-retournement, associée à des compétences et incapacités managériales en termes de prises de décisions, ont provoqué d'importants conflits et l'ambiance de l'entreprise s'est rapidement dégradée. C'est la raison pour laquelle, pour bien comprendre le rôle central qu'a joué le fonds en capital-investissement (*private equity*) dans sa logique de confrontation avec le management de l'entreprise, pour bien décrypter le comportement ostentatoire, voire attentatoire vis-à-vis des représentants du personnel et des responsables de Service, expliquer leurs attitudes délibérément dénigreuses, leurs interventions et conduites volontairement vexatoires envers une grande partie des salariés, ce travail clinique sur les facteurs de risques psychosociaux associés au traitement social instauré au sein de la société Bio Food est essentiel.

Dans un tel contexte où la pénibilité physique et mentale du travail est posée en lien étroit avec l'évolution récente du mode de management, de la stratégie financière de l'entreprise, où les facteurs de risques psychosociaux pour la santé sont négligés, sous-évalués par la Direction des Ressources Humaines, notre travail nous a permis de faire un rapprochement méthodique entre le vécu du travail, la performance individuelle et l'efficacité organisationnelle. Cette recherche s'appuie sur une enquête idiographique, qui nous a permis de mesurer, pour un certain nombre de salariés répartis dans différents services de l'entreprise, l'intensité de la demande psychologique (quantité et intensité du travail) à laquelle il était soumis, la latitude décisionnelle dont il disposait et le soutien social qu'il recevait sur son lieu de travail.

1.2.2. Objectifs de la recherche : clarifier le concept de résilience par le lien de proximité et le retour au sens

Si, dans un premier temps, notre rencontre avec le concept de résilience fut le résultat de nombreuses lectures d'ouvrages de Cyrulnik (1991, 1999, 2001), de Manciaux (2001), de Rutter (1990), Werner (1982), de Garmezy (1973) et d'Anaut (2002, 2003, 2004) traitant des capacités mentales et psychodynamiques de résistance et de renaissance reconnues chez certaines personnes, notamment chez des enfants victimes de maltraitance familiale, notre engagement dans cette recherche a bien évidemment des liens avec notre histoire personnelle et notre parcours professionnel.

Les dimensions émotionnelles et relationnelles sur lesquelles la plupart des spécialistes universitaires de la résilience insistent et qui nous semblent également fondamentales dans l'émergence d'un processus du mieux-être et de résilience, sont celles du lien de confiance, de proximité de tuteurs de développement, du sens nouveau que les individus redonnent à leurs engagements dans la vie. En effet, nous ne devenons pas résilients tout seuls et isolés. C'est par des études biographiques approfondies et le recueil de récits de vie que les cliniciens ont commencé à élaborer un modèle de résilience centré sur la notion de soutien affectif des proches et de la proximité de l'entourage pour identifier et comprendre le processus d'activation des ressources latentes d'individus confrontées à des situations adverses (Weick, 1979). Ces chercheurs ont été amenés à porter un regard très attentif sur cette « *résilience assistée* » (Ionescu, 2004), accompagnée, collaborative et interactive pour « *réparer des développements altérés* » (Cyrulnik, 1999).

Dans le courant de la Recherche Organisationnelle, de la gestion et de la conduite du changement, il est souvent question d'entreprises qui doivent faire face à des conditions de souffrance interne et à des événements inattendus qui les exposent à une situation à risque. Les catastrophes naturelles, les tragédies personnelles, les « *stresseurs professionnels* », les opérations de fusion-acquisition, de transmission ou les phases de retournement sont quelques-uns des facteurs de risque touchant l'entreprise (Frost, 2003). Face à ces menaces tant endogènes qu'exogènes, l'entreprise peut apporter un certain nombre de réponses organisationnelles favorables à l'épanouissement, au développement et à l'accomplissement professionnel des individus. C'est à ces questions que s'intéresse la recherche en résilience. L'objectif est d'appréhender les ressources organisationnelles et de déterminer les moteurs

(les process, les capacités, les structures, le management,), les motivations (l'organisant de proximité de la résilience, les valeurs, l'identité, le lien, le sens, la confiance, les interactions sociales, le capital social, l'empathie,...) et les résultats (résilience, vitalité, haute qualité relationnelle, développement, projets entrepreneuriaux, innovations intrapreneuriale,) associés aux phénomènes organisationnels positifs.

Dans notre recherche, aborder scientifiquement le phénomène de résilience pour le décrire et le comprendre c'est tenter de répondre à cette question :

Comment une entreprise peut-elle résister à des situations adverses, à des dérives et des chocs organisationnels et poursuivre son développement, alors qu'une autre, confrontée à des turbulences similaires périlitera ?

Nous pouvons compléter cette question fondamentale, au sein d'un projet de recherche en sciences de gestion, en nous interrogeant sur le statut de la résilience dans l'organisation et le rôle du lien de proximité et de confiance que peut créer l'encadrement intermédiaire. Cela revient à se poser cette autre question essentielle :

Comment émerge, se forme et se met en place un processus de résilience organisationnelle dans une PME en situation de forte adversité ?

Ce programme de recherche sur le management de la résilience dans l'organisation apparaît comme la résultante logique de notre parcours professionnel, de nos problématiques managériales et organisationnelles rencontrées de façon récurrentes. Les facteurs de risque organisationnels et liés à l'individu sont des menaces, dans un contexte de fortes tensions concurrentielles et sociales, qui sont trop souvent négligées et ignorées.

2. Un positionnement épistémologique pluraliste et aménagé

Au moment de poursuivre cette seconde section dédiée au champ spécifique de notre stratégie de recherche en tant qu'espace d'investigation et projet de construction d'un savoir scientifique « *utile et actionnable* », au sens que donne à ce terme Argyris (1995), nous devons tenter de relever le défi de répondre, en prélude à notre recherche, à l'exigence d'un questionnement épistémologique de **l'action** comme partie intégrante de la spécificité de notre recherche en sciences de gestion. La justification scientifique d'un tel cadrage épistémologique liminaire est indissociable de la visée de notre recherche dans la mesure où la science de la gestion se distingue des autres sciences humaines et sociales par son ambition d'être une science de l'action. Elle ambitionne d'aller au-delà de l'interprétation des phénomènes qu'elle observe et des explications qu'elle peut en donner. La science de gestion s'efforce de prendre en compte le comportement et les intentions des individus au cœur du changement dans les organisations, le qualitatif, les émotions, les ressentiments des personnes.

2.1. Les principes d'une connaissance complexe

C'est pour répondre favorablement à cette forme « de disposition épistémologique pluraliste et transversal », que nous avons privilégié l'élaboration d'un cadre épistémologique volontairement interdisciplinaire impliquant des rapports entre le chercheur et les situations qu'il est amené à traiter, sans doute très différents à la posture d'un grand nombre de chercheurs attachés à une approche monodisciplinarisée et très positiviste de la science. A l'heure de la complexité, alors que les réflexions épistémologiques appellent à une ouverture des sciences sociales et humaines, il se dessine les contours d'une épistémologie clinique dans un dialogue avec différentes disciplines et courants théoriques. Koenig (1993) considère que cette pluralité constitue une richesse pour rendre compte « *de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation.* » « *Ce vagabondage théorique et épistémologique* » (Gaulejac (de), 2003) nous permet d'explorer des questions au cœur de notre problématique organisationnelle. En particulier, les relations entre le psychique et le social, la place de la subjectivité, de l'affectivité, de l'émotionnel, de l'imaginaire dans notre recherche, la dimension inconsciente des phénomènes sociaux, ou encore comment les

rapports de pouvoir et de domination influencent la relation à l'objet, les connexions avec les interlocuteurs. Toutes ces interrogations interviennent dans notre dispositif méthodologique bordé et les différentes sections qui suivent donneront ainsi une vision approfondie de notre cheminement selon lequel « *l'objectivité scientifique, loin de vouloir neutraliser la subjectivité du chercheur, la pose comme un élément moteur de la production de connaissance* » (ibid).

Dans cette perspective, la vitalité heuristique de notre raisonnement scientifique s'enrichit au contact du terrain. Le chercheur ne va plus seulement vouloir observer, mais il agit sur la réalité et « *cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche* » (Girin, 1990). La scission entre les phases de construction théorique et d'expérimentation n'est plus possible et surtout, c'est l'absence de séparation qui constitue le fondement de notre méthodologie constructiviste. Le terrain devient l'un de nos ressorts du développement scientifique.

Cependant, si les démarches constructivistes se prévalent d'un va-et-vient entre le terrain et la théorie, qui enrichit leurs apports et leur adéquation à une situation de gestion, au sens de Girin (1990), le noyau dur de notre programme de recherche reste invariant. Le Moigne (1990) évoque la notion de noyau dur et de programmes de recherche lorsqu'il décrit les épistémologies constructivistes. En effet, il utilise le terme de « *concepts invariants* » communs aux approches constructivistes. Il considère que le chercheur doit produire des énoncés enseignables « *qu'il puisse les mettre en perspective, les interpréter par rapport à ceux de ses prédécesseurs et de ses contemporains, et les inscrire dans quelques programmes de recherches que développeront ses successeurs.* » S'il ne parle pas de la scission entre la théorie et l'expérimentation, il retient le caractère structurant des programmes de recherche et le principe de continuité.

Selon Ladrière (1995), serait scientifique tout savoir qui réussit à inscrire ses pratiques, constructives, déductives, expérimentales ou interprétatives dans le cadre d'un jeu réglé de transformations régies par des schémas formels. Dans cette perspective les sciences de l'organisation posent problème car elles s'intéressent aux systèmes de comportements et d'actions individuels et collectifs, pour lesquels l'aspect formel s'avère délicat à montrer. Nous rejoignons la perspective de Morin (1986) et de Le Moigne (1990, 1993), qui parlent de sciences de la complexité pour définir ces « *nouvelles sciences* » qui sont dites herméneutiques, en ce sens qu'elles cherchent à fournir un cadre cohérent dans lequel les

significations des comportements et des agissements humains trouvent une interprétation valable.

En effet, dans notre projet de recherche, penser à ces transformations sociales et organisationnelles dans leur complexité nécessite d'interroger les interdépendances et les influences réciproques entre l'individu et le collectif, le sujet et sa filiation psychosociologique, le psychique et le social. Cette approche se caractérise ainsi par une attention portée à la complexité des phénomènes étudiés, considérés comme jamais unidimensionnels ni réductibles à une série de facteurs.

Le chercheur constructiviste postule que la réalité particulière est psychosocialement construite ou en construction plutôt que réellement déterminée objectivement.

2.2. Objectifs d'un positionnement constructiviste aménagé : pluralité, relativité et légitimité

Comme nous avons pu déjà le souligner, la communauté des chercheurs en sciences de gestion est fortement marquée par le dualisme positivisme-constructivisme, ce qui pose donc la question du choix de l'épistémologie (Savall et Zardet, 2004 ; Krief, 2005 ; Avenier, 2010). Cette controverse est particulièrement vive dans le domaine des sciences sociales, car la production de connaissances scientifiques s'élabore au sein d'une relation entre chercheurs et acteurs. Ainsi, se pose la question tant de la subjectivité du chercheur, que de celle de l'acteur de l'organisation, *sujet* et *objet* de la recherche. De plus, le clivage traditionnel entre tenants du positivisme et défenseurs du constructivisme semble s'être complexifié pour laisser émerger des aménagements épistémologiques et leurs corollaires méthodologiques dont les aspects pluriels, souvent moins radicaux, permettent d'enrichir la recherche (Clénet, 2007). De même, Martineau *et al.* (2001) parlent de « *continuum entre subjectivisme et objectivisme* » et invitent le chercheur à se placer entre ces deux points qui ressembleraient à des extrêmes méthodologiques difficilement mobilisables.

L'argumentation qui sous-tend cette démarche de recherche est de forger notre crédibilité sur notre capacité à adopter une conception relativiste de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 2002) : « *l'activité de connaître [...] ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine*

et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale » (Von Glasersfeld, 1998). L'objectif d'un raisonnement élargi est de s'appuyer sur toutes les logiques de réflexion et d'investigation afin d'acquérir la connaissance la plus complète possible et de légitimer cette recherche par un travail permanent de réflexivité.

Nous pensons comme Rhéaume, qu'une épistémologie pluraliste, fondée sur le pluralisme des savoirs (académiques, professionnels et expérientiels) et leur complémentarité est la condition préalable à la production interactive et sociale du savoir. En effet, la connaissance scientifique, le savoir pratiqué et expérientiel sont trois points de vue nécessaires et complémentaires à une saisie complète de tout phénomène social complexe.

Notre démarche née de notre expérience de praticien en management influence le choix d'un positionnement épistémologique de deux manières :

➤ nous pensons que notre objet de recherche, la résilience dans l'organisation confrontée à l'incertitude stratégique, relève de la complexité, de la contingence et d'une interprétation, voire d'une construction de la réalité, qu'il est fortement lié à un contexte individuel, organisationnel et institutionnel ;

➤ nous bénéficions d'un stock d'informations (théories, grilles de lecture, réunions, tableaux de bord...) qui nous influence fortement dans nos propositions et notre observation du terrain si bien qu'**une démarche strictement inductive n'est pas possible**. De l'enquête sur le terrain, nous attendons des éléments moteurs de notre recherche et c'est cette part de connaissance non scientifique qui rendra possible la création théorique. En cela, nous nous sentons très proche d'E. Morin (1990b : 173) lorsqu'il défend l'idée d'un « *noyau non scientifique dans toute théorie scientifique.* » Toute notre vigilance dans le travail d'enquête consiste à nous démarquer de ce que nous connaissons, afin de capter des éléments nouveaux que nous méconnaissons.

Les données que nous collectons concernent le ressenti des salariés et leur perception d'une souffrance et d'un désarroi au travail. Ce sont bien des éléments *subjectifs, individuels* et *contingents*, des « *interprétations de la réalité.* » Plutôt que d'essayer de trouver des régularités objectives dans les différents éléments que nous étudions et de postuler une unicité de la réalité, nous préférons travailler à partir des représentations et ressentis singuliers des acteurs.

2.3. L'enjeu d'une épistémologie constructiviste pluraliste : une visée émancipatrice

Si l'affirmation de l'intérêt heuristique d'une démarche clinique en sciences de gestion est relativement récente, les questions soulevées ne sont pas nouvelles. La contribution rassemblée dans cette section aborde un certain nombre de questions théoriques qui permettent de préciser les contours et les spécificités de notre orientation épistémologique dans le champ de notre discipline et plus globalement dans celui des sciences humaines et sociales. Cette position est l'aboutissement d'un travail en profondeur, d'une méthode d'investigation en interaction permanente avec les sujets car, pour appréhender les phénomènes sociaux et mécanismes transversaux impliqués lourdement dans un processus de retournement sans déformer la réalité vécue par les sujets de Bio Food nous plaçons pour « *une épistémologie pluraliste des savoirs en recherche clinique* » (Rhéaume, 2012). La nécessité d'élaborer une telle épistémologie en faveur de rapports synergiques entre les différentes formes de savoir (académique, professionnel et expérientiel), débouche sur un échange essentiel entre ces savoirs dans la recherche comme dans l'intervention. Comme le dit Vincent de Gaujelac (2012), « *l'approche clinique s'inscrit en faux contre la rationalité instrumentale qui affirme toujours plus son hégémonie. Elle est porteuse d'une visée transformatrice des rapports sociaux, d'un projet d'émancipation. Elle place ainsi au centre de ses préoccupations théoriques, méthodologiques et éthiques la possibilité pour un individu ou un groupe de se poser en tant que sujet.* » La compréhension du sujet par lui-même et par le chercheur, de ses affects et émotions, de son parcours biographique devient l'analogon de la démarche clinique. La pratique des récits de vie est à la fois outil de connaissance et outil de compréhension, de changement et d'émancipation. Dans ce cadre, l'échange des savoirs est dans son principe même une forme d'action émancipatrice face aux contraintes à saveur de transcendance déterministe.

Dans notre étude de cas, l'expérience clinique a été un levier de changement individuel et organisationnel. De façon explicite, cette orientation vers le changement est donc présente dans notre consultation organisationnelle car elle nous a permis de souligner l'importance de l'idée de proximité, d'implication et d'être « auprès du lit du malade » pour comprendre la charge anxiogène d'une situation organisationnelle particulière.

Notre approche clinique, dans un sens métaphorique, doit être analysée dans notre étude comme un diagnostic étiologique critique capable d'identifier les facteurs humains et organisationnels gravement pathogènes pouvant entraîner l'entreprise dans une situation difficile vis-à-vis de la poursuite de ses activités.

La perspective d'une épistémologie pluraliste, telle qu'elle peut être pratiquée dans une recherche clinique et de l'intervention sociale, implique dans un premier temps une réflexion sur les fondements de la connaissance, empruntant les différents chemins des sciences humaines et sociales. Cela nous permet, pensons-nous, dans le champ du comportement organisationnel – une des composantes des sciences de gestion – de considérer les sciences de gestion comme le carrefour interdisciplinaire qui juxtapose des savoirs spécifiques en organisation, en stratégie, en marketing, en GRH.

2.4. Principes d'une connaissance actionnable et transférable

Cette double revendication, voire injonction de *l'actionnable* et du *transférable* est indissociable de la pertinence des résultats obtenus et des recommandations que nous proposerons à l'issue de notre audit et diagnostic organisationnel. Cette nécessité impérieuse est une thématique constante qui a borné nos travaux depuis les origines de la thèse jusqu'à aujourd'hui, dans le registre de mes pratiques socio-professionnelles en tant qu'acteur organisationnel, pour au moins trois raisons principales.

1. Nos expériences de praticien et de manager, acquises au cours de multiples fonctions au sein de Directions Commerciales et de Comités de Direction nous ont conduites à mettre les idées de contrat, de confiance, de proximité, d'engagement et de performance sociale au cœur de notre approche managériale pour initier une nouvelle vitalité organisationnelle en particulier dans des entreprises confrontées à l'adversité et qui doutent de la réorientation du projet entrepreneurial préconisé par les dirigeants.

De 2006 à 2009 en tant que Directeur du Développement en charge du retournement stratégique et de la mise en œuvre du plan de restructuration et de redressement de l'entreprise BIO FOOD, « *une entreprise épuisée psychologiquement et soumise à une tension sociale prégnante* », je travaillais avec des dizaines de collaborateurs qui depuis quelques mois

subissaient des bouleversements organisationnels majeurs, voire des ruptures managériales qui remettaient en cause leurs liens de confiance (souvent implicites) avec l'employeur.

Nous avons constaté, plus que jamais, dans un contexte de crise et en période d'incertitude, que les enjeux du management ne se limitaient pas à la seule question de l'exercice du pouvoir, à une ligne hiérarchique. Le défi du manager au sein de Bio Food n'était pas simplement de faire mieux fonctionner le dispositif organisationnel dont il était en charge, mais davantage d'envisager *de nouveaux modèles de gestion* autour de la sphère de la communication organisationnelle plus adaptés à la réalité stratégique de l'entreprise. Donc il s'ensuit que les managers disposent de la puissance mobilisatrice en termes de transmission de messages primordiaux pour affronter une résistance inertielle. C'est donc *de facto*, que les relations managériales renvoient à un jeu complexe entre des représentations symboliques, des croyances, l'autorité et la confiance qui sont à la base de toute transaction contractuelle nouvelle.

Dans ces conditions de défiance et de crise de confiance à l'égard des dirigeants et managers, il apparaîtrait donc nécessaire de restaurer une relation de sincérité apaisée et de mettre fin au clivage entre les dimensions sociales et financières de l'entreprise. Cette recherche devrait nous permettre d'accéder à de nouvelles perspectives, attitudes et compétences managériales pour comprendre non seulement la complexité du processus organisationnel étudié, notamment dans un contexte de crise intense, et de mieux répondre aux enjeux de la gestion du risque dans l'organisation en proposant un modèle ingénierique du management de la résilience.

2. Favoriser la partageabilité et la transférabilité des connaissances procédurales acquises au cours de cette expérience de recherche vers des dirigeants de PME. Fournir un savoir disponible et actionnable qui permettrait de surmonter et de modifier le phénomène de « *routine organisationnelle défensive* » mis en évidence par Argyris (1985, 1986, 1993). Contribuer à la promotion de la résilience dans l'entreprise en situation de fragilité et de vulnérabilité grâce à de nouvelles innovations transformatrices de nature organisationnelle pour en faire un levier de croissance organique et de performance.

3. Enrichir ce cadre conceptuel de la résilience, améliorer les pratiques managériales pour agir sur un modèle social qui créerait les conditions favorables à l'émergence de la résilience. Reconstruire un nouvel équilibre basé sur le contrat de confiance. En effet, ce contrat entre l'entreprise et ses collaborateurs est incontournable dans les modalités de mise en œuvre d'un

aggiornamento managérial. Le jeu en vaut la chandelle : « *la confiance est la plus puissante des capacités stratégiques* » (Petitbont, 2010, p. 4).

3. Un positionnement épistémologique sous influence de la recherche clinique

En tant « *qu'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967), l'épistémologie « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2007). En plus de s'interroger sur la position qu'adopte le chercheur vis-à-vis de l'objet de sa recherche, choisir un paradigme implique de se poser des questions d'ordre ontologiques (Quelle est la nature de la « réalité » choisie ?), axiologiques (Quel est le rôle des valeurs ?) et méthodologiques (Quel est le processus de la recherche ? Comment procéder pour une obtenir la connaissance souhaitée ?).

De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance du cadre idéologique de référence. Ainsi Piaget (1977) écrit-t-il qu' « *un homme de science n'est jamais un pur savant, mais il est toujours également engagé en quelques positions philosophiques ou idéologiques.* » Pour Piaget, il est nécessaire d'assumer les difficultés issues de la relation circulaire sujet-objet pour en éviter les écueils : déformation, présupposition, influence de l'histoire antérieure.

Nous sommes conscients, avec Devereux (1980) et Thiétart (1999), que le chercheur ne peut pas être indépendant de ses connaissances antérieures. Il ne peut pas en faire « *table rase* » pour explorer un phénomène systémique. La frontière entre les connaissances à découvrir et les éléments vécus n'est donc pas nette et la proximité entre notre objet de recherche et la personnalité, le vécu du chercheur, si elle est une ressource précieuse pour l'investigation en profondeur d'un phénomène aussi complexe, constitue également une source de biais potentiel. Cependant, associer notre expérience de praticien des organisations à notre posture actuelle de chercheur peut être considéré comme ressource de production de nouvelles connaissances plutôt qu'un piège ou un obstacle. En effet, notre vécu professionnel nous permet d'avancer des propositions, de formuler des intuitions qui, corroborées par le terrain, donnent des hypothèses à tester dont les résultats peuvent être triangulés par la littérature.

Si aucun chercheur ne peut prétendre mener un travail en sciences sociales sans être influencé par des éléments personnels (Miles, Huberman, 2003), tout l'enjeu de ce travail de réflexion épistémologique et méthodologique est de développer une investigation scientifique, en ayant une réflexion autocritique et autoréflexive : « *Nous voyons que le progrès même de la*

connaissance scientifique nécessite que l'observateur s'inclus dans son observation, que le concepteur s'inclus dans sa conception, en somme que le sujet se réintroduise de façon autocritique et autoréflexive dans sa connaissance des objets » (Morin, 1990).

Cet enjeu épistémologique est d'autant plus capital que la gestion est avant tout production et utilisation d'artifices, de signes, de symboles. Et pour Martinet (1990), « *cette production doit s'auto-contrôler et autoriser le contrôle extérieur sauf à sombrer et surtout à étouffer les entreprises sous l'amoncellement chaotique, et bientôt dénué de sens, d'artifices de plus en plus "sophistiqués" et de moins en moins efficaces ou pire encore, à se faire le gant brodé du scientisme de la seule manipulation des hommes.* »

Aussi, mettre en rapport, au regard de la complexité des organisations, l'étude d'un concept tel que la résilience, qui permette de comprendre sa formalisation par un savoir empirique, expérientiel, et l'exigence d'un questionnement épistémologique, suscite beaucoup d'interrogations, voire de scepticisme tant un large public considère la résilience comme étant du domaine unique de la psychologie. En effet, encore trop nombreux sont les chercheurs et praticiens en sciences de gestion et du management qui se méfient du « vécu », des affects, des sentiments, des émotions, de l'intériorité, autant de registres qu'ils considèrent appartenir à une conception purement psychologique pour traiter de phénomènes sociaux difficiles à analyser et à transposer dans la culture et pratique managériale. Dans ce champs encore très récent, le concept même de « résilience » n'est pas encore stabilisé (Leplat, 2007). Les nombreux débats menés autour de la définition du concept de résilience interrogent sur la façon dont nous décrivons et dont nous comprenons les systèmes et les conditions variables de leur fonctionnement. Ils nous invitent en particulier à préciser le point de vue adopté pour conduire les analyses des situations de travail : les critères utilisés sont situés dans le temps et l'espace et adopter le point de vue « intrinsèque » des individus qui agissent au sein de ce système (situations imprévues, situations maîtrisées, etc.).

Notre objectif n'est plus seulement de comprendre les causes des événements négatifs indésirables (audit et diagnostic organisationnel), mais de comprendre comment les opérateurs aux différents niveaux du système s'adaptent et agissent pour que le système puisse fonctionner et atteindre ses objectifs dans des conditions variables, prévues ou non (Hollnagel, 2010). Nous nous intéresserons en particulier, à l'activité des opérateurs en situation, et notamment à la façon dont ces derniers gèrent « dans la réalité » les situations à risques. L'objectif de cette recherche est de modéliser les comportements et la cognition des individus dans les situations « naturelles », caractérisées par leur dynamisme et par leur

dimension collective. Pour toutes les raisons énoncées, cette recherche se veut pragmatique en totale cohérence avec un référentiel épistémologique de type constructiviste décloisonné, aménagé, pluraliste et transversal.

Si chacun des paradigmes épistémologiques favorise une méthodologie particulière, associer systématiquement un type de méthodologie à un positionnement épistémologique est une simplification abusive de cette relation (Perret et Seville, 2007). Aussi, notre recherche n'est pas associée à un modèle paradigmatique unique qui risquerait de nous enfermer dans des grilles de lecture étroites avec un parti pris prégnant concernant la simplification du contexte, des phénomènes interactionnels, des commentaires et l'orientation scientifiques des résultats. Nous plaidons de fait, pour l'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche et reconnaissons que les valeurs du chercheur jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats. Notre intention est bien d'**éviter de tomber dans un réductionnisme déformant la complexité de notre objet de recherche.**

3.1. Une démarche d'investigation de type clinique

Notre objectif méthodologique est de montrer que la démarche de recherche retenue, pour mener notre investigation longitudinale et l'étude contextualisée du processus de résilience organisationnel, exige comme premier postulat, que le chercheur s'adresse à des acteurs capables de raconter leur propre histoire mais également celle des autres. Comme le souligne Valérie-Inés de La Ville dans sa thèse soutenue en 1996 : « *ce principe, qui suppose que les acteurs sont en réalité les plus compétents pour traiter la question en jeu, est à la base de la recherche clinique et favorise l'émergence de représentations auxquelles le chercheur n'avait pas pensé.* »

Au centre de cette manière de faire, au cœur de cette investigation idiographique et de cette préoccupation clinique de la recherche, se trouve non seulement la compétence du chercheur mais aussi sa volonté de s'immerger dans un écosystème social spécifique pour accéder à la crédibilité de la recherche. Cette plongée « *in situ* » du chercheur lui permet une description minutieuse du contexte de l'action et de recueillir une définition précise de la situation par les acteurs. Cette confrontation privilégiée entre son terrain d'étude et sa problématique concerne l'ensemble de la démarche. Ce dernier est en effet l'instrument stratégique de recueil de données ainsi que le facteur déterminant de l'analyse.

Parler de clinique à propos des sciences sociales nous conduit à élargir la notion et à lui apporter une nouvelle attention. La démarche clinique que nous pouvons définir avec Florence Giust-Desprairies (2013), professeur en psychologie sociale clinique à l'université de Paris-Diderot, comme « *une épistémologie pour les sciences de l'homme* », remet en cause les découpages disciplinaires traditionnels institués, tout particulièrement ceux entre le cadrage, peu perméable, positiviste et constructiviste, entre le registre des phénomènes et caractéristiques psychiques d'un individu confronté à un stress, le champ des sciences de gestion et la sphère sociale.

La clinique au sens où nous l'entendons, comme une méthodologie de la pratique, désigne une posture méthodologique instaurant une réciprocité entre une connaissance scientifique (examen référencé à un corpus rendant compte d'une réalité de façon suffisamment probante pour être admise par la communauté des chercheurs) et une conduite d'observation (diagnostic, traitement en vue d'un changement-retour à la normale). Elle ne peut se réduire à ce que définit son étymologie, à savoir une lecture des signes, des symptômes (observation de manifestations) au pied du lit (*klinê*, le lit, d'où *klinikos*, le médecin au pied du lit, *kliniké*, les soins du médecin au pied du lit, *in situ*).

Nous considérerons, dans une filiation à la psychosociologie, à la recherche clinique en psychologie et cognition organisationnelle, que la complexité de l'étude des conditions d'émergence d'un processus de résilience soumis à la constitution de facteurs psychosociaux favorables se pose au cœur de notre approche des processus sociaux et psychiques. Ces facteurs favorables sont l'apparition des premières manifestations psychosociales en tant que prémices de résilience, à savoir : restauration de la confiance, reconquête du sens et de l'identité organisationnelle, l'engagement des salariés, les vertus de l'explicitation et du respect par l'employeur du « *contrat psychologique* » (Argyris, 1960). En effet, penser ces transformations, mutations, souffrances et détresses organisationnelles dans leur complexité, analyser les facteurs et déterminants de ces mouvements et/ou déséquilibres, leurs conséquences sur la réalité et le vécu organisationnel (en termes de désengagement, distanciation, défiance, conflits, ruptures psychologiques, perte d'identité et des sens) nécessite d'interroger les interdépendances relationnelles, transactionnelles et les influences réciproques entre l'individu et le collectif, le psychique et le social.

Dans notre conception et pratique quotidienne de la clinique « managériale », voire stratégique, les phases de diagnostic, de pronostic, de recommandations thérapeutiques sont entièrement subordonnées à l'observation, à la « traque permanente » fine et précise des

symptômes. Notre clinique aujourd'hui se caractérise alors par cette place faite au sujet. Un lit (une organisation), dans le lit un malade, c'est-à-dire, un sujet souffrant. Dans notre cas, le sujet est celui qui tente de faire sens, de donner du sens à ce qu'il est, à son expérience. Alors sa souffrance est entendue comme une forme aigue d'incompréhension devant le désordre organisationnel et relationnel. Nous disons ici que par extension, un groupe, un collectif peuvent être en perte de sens, de repère, traverser des conflits, en proie à l'ignorance, à la désinvolture de l'entourage et/ou de l'encadrement. Aux prises avec l'incohérence, à la violence ordinaire dans l'organisation, les sujets font une demande de sens. Les symptômes sont des signes épars, présentés dans le cadre de cette demande comme témoins du désordre.

3.2. La génération de connaissances dans une épistémologie de la clinique

Le « *démêlage* » épistémologique entre différentes postures paradigmatiques peut s'avérer complexe dans la mesure où la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances qui peuvent donner lieu à des interprétations et des représentations très diverses en fonction des pratiques de recherche.

Notre choix d'orienter pleinement notre recherche dans une perspective clinique en tant que processus d'analyse visant à produire des connaissances contribuant à une meilleure compréhension des processus sociaux repose sur un parti pris épistémologique pluraliste. En effet, notre dispositif épistémologique soucieux de respecter les exigences d'une recherche doctorale et de concilier la posture clinique de notre recherche avec les préoccupations professionnelles d'un praticien jouant un rôle organisationnel majeur dans la sauvegarde de l'activité de l'entreprise, développe un modèle du praticien-chercheur impliqué dans la construction concrète de la réalité. Ce faisant, nous faisons notre, la posture épistémologique que nous retrouvons chez nombre d'auteurs, et plus particulièrement chez les sociologues cliniciens (Gaujelac et Roy, 1993 ; Gaulejac, Hanique, Roche, 2007 ; Gaujelac, Giust-Desprairies, Massa, 2013 ; Christophe Niewiadomski) pour leurs travaux sur la recherche biographie, clinique narrative. En particulier, nous nous sommes appuyés pour développer notre épistémologie clinique sur l'ouvrage de Christophe Niewiadomski (2012)²⁸ qui

²⁸ Niewiadomski C., (2012), « Recherche biographique et clinique narrative : entendre et écouter le Sujet contemporain », Toulouse, Édition érès.

réhabilite l'importance de la subjectivité du chercheur dans son analyse idiosyncratique du cas particulier (tempérament biographique et narratif de l'investigation).

Dans ce cadre théorique à visée clinique, la thèse que nous défendons est que la genèse de la résilience d'un système réside dans l'aptitude, la capacité synergique des acteurs de ce même système résilient (managers et parties prenantes organisationnelles) à agir ensemble, en tenant compte à la fois de ses propres ressources « intrinsèques » et de ses limites spécifiques en termes « d'autogestion face à l'incertitude », pour transformer cette volonté collaboratrice, en une force solidaire favorable au rebond. Ces ressources « immatérielles » recouvrent les savoir-faire, le savoir-y-faire (*la metis*, la ruse et l'habileté du manager à développer et partager une intelligence collective de la situation inédite), les compétences d'expertise, les ressources cognitives, les règles de métier. Le manager est caractérisé par son extrême mobilité qui en fait un médiateur. Enfin le manager se caractérise aussi par sa flexibilité qui le conduit à subir de nombreuses transformations en reconnaissant en lui de l'empathie, une capacité à être attentif aux circonstances, des capacités à se saisir des opportunités qui sont bien souvent au service de la performance en entreprise.

Cela signifie que la résilience ne repose pas uniquement sur la gestion des risques encourus par le système, mais sur l'articulation entre la gestion de ces risques et la gestion des ressources de l'activité engagées et engageables dans la situation. Autrement dit, cette recherche vise à démontrer que l'aptitude intrinsèque d'un système à fonctionner et à atteindre ses objectifs dans des conditions variables, prévues ou imprévues, repose sur la capacité des managers à gérer, individuellement et collectivement, à la fois les risques menaçant ce système et les ressources de leur propre activité de travail qui seront impliquées dans cette gestion des situations risquées. Une hypothèse est que cette gestion des ressources ne vise pas seulement la gestion des situations à court terme, mais vise aussi l'efficacité à long terme du système à travers le développement de ces ressources de l'activité. Si cette thèse est exacte, l'enjeu est alors de décrire ce qui fonde cette gestion des ressources, c'est-à-dire de comprendre comment les individus et les équipes gèrent « naturellement » cette articulation entre la gestion des risques et la gestion de leurs propres ressources, dans le but de définir les conditions favorables à la réalisation de cette articulation.

3.3. La génération des connaissances dans une épistémologie de la clinique liée à la résilience

Des docteurs en sciences du comportement (branche de la psychologie sociale) comme Haag (professeur associé à l'EMLyon Business School depuis 2007) qui mène des recherches sur le comportement organisationnel ou comme Van Hooland (2005, 2011, 2012) qui travaille sur la promotion de la résilience grâce à ses travaux sur la recherche biographique, **les récits de vie** et les compétences psychosociales détenues par des individus résilients, perçoivent la résilience comme une stratégie adaptative (*coping, résilience*). Cette approche correspondre à une double conception de la résilience, à savoir une représentation cognitivo-comportementale et une approche psychodynamique (Theis, 2006). Lighezzolo et De Tychev (2004) synthétisent en effet les approches de la résilience autour de ces deux conceptions. La première s'intéresse au stress et à la stratégie adaptative de *coping* alors que la seconde s'intéresse au traumatisme et aux mécanismes de défenses mis en place dans un premier temps puis à la reconstruction apparaissant dans un second temps. Tous les auteurs du modèle théorique de la résilience insistent sur le fait qu'elle est plus qu'une stratégie adaptative, plus qu'une résistance, elle est une construction (Anaut, 2003 ; Cyrulnik, 2007 ; Tomkiewicz et Manciaux, 2000 ; Lemay, 2002 ; Lecomte, 2002).

Nous pouvons également citer Bruchon-Schweitzer (1994, 1996, 2002, 2008) qui contribue à éclairer la compréhension du fonctionnement de la résilience. Elle situe ce concept dans la psychologie de la santé : *« l'abord de la résilience en tant que processus dynamique se réfère le plus souvent à une approche liée aux paradigmes de la psychologie développementale et en liaison avec les domaines de la psychologie de la santé. C'est-à-dire aux courants de la psychologie qui permettent de saisir l'importance de l'inscription des événements vécus par le sujet dans sa construction comprenant les dimensions d'ordre physique, affectif, cognitif et social. »*

Cette recherche doctorale nous pousse donc à imaginer et favoriser des collaborations transversales, des passerelles transdisciplinaires entre la gestion et d'autres disciplines issues des sciences sociales et humaines.

La section suivante va nous permettre d'éclaircir les modalités d'accès au réel, de création de connaissances et d'intervention.

4. La recherche idiographique : un modèle d'analyse contextualisée

Weick a souligné le recours croissant à des méthodes de recherche qualitative pour tenter d'expliquer des phénomènes organisationnels complexes. Dans une telle démarche d'analyse qualitative dont l'idée principale est de tester un dispositif théorique au moyen d'un ou plusieurs cas choisis en fonction de leur pertinence par rapport à la théorie que nous souhaitons mettre à l'épreuve (Yin, 1990), l'ambition du chercheur correspond à un effort de généralisation qui dépasse son seul cas étudié.

Dans notre tentative de construction théorique, s'appuyant sur différentes ressources académiques et expérientielles, à la modélisation ingénierique du management de la résilience par la proximité dans le cas de l'entreprise Bio Food, une attitude purement compréhensive du chercheur limiterait la portée émancipatrice et transformatrice du modélisateur. En effet, la logique de transférabilité et d'enseignabilité de notre raisonnement théorique et de praticien doit nous conduire à bâtir une modélisation de portée plus générale, utile aux managers comme aux chercheurs en gestion. Pour justifier le recours à un design de recherche par étude de cas unique, nous nous appuyerons en particulier sur les travaux de Yin (1994), La Ville (de) (2000) et de Hlady-Rispal (2000-2003).

Comme le démontre La Ville (de) (2000) tout au long de son article « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », « *dans le champ du management stratégique, les études de cas sont largement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est-à-dire qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle.* » Nous reprendrons donc à notre compte que l'adoption, dans notre cas, d'une stratégie de recherche idiographique prend tout son sens car « *les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois intégrateur et dont la portée réelle peut être mieux cernée.* »

La réalisation d'une analyse contextualisée des pratiques de management de la résilience organisationnelle justifie le recours à la stratégie de recherche par étude de cas. En effet, l'étude de cas « *est un travail empirique qui investigate un phénomène contemporain à*

l'intérieur de son contexte de vie réelle » (Yin, 1994). Il s'agit donc selon Hlady Rispal (2003) d'une stratégie de recherche particulièrement bien adaptée à une approche contextualiste d'un processus organisationnel qui évolue dans le temps, et implique de nombreux acteurs. En outre, l'étude de cas répond également à notre objectif d'identifier des pratiques de management de proximité encore peu formalisées et informelles. En effet, Yin (1994) explique que cette stratégie de recherche est particulièrement bien adaptée « *lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes* » (Yin, 1994), ce qui est le cas des pratiques informelles et non formalisées. Par ailleurs, Yin (1994) insiste également sur le fait que l'étude de cas constitue la méthode la plus appropriée pour apprécier la complexité des phénomènes organisationnels. Il s'agit, là-encore, d'un argument en faveur du recours à cette stratégie de recherche, en raison de la multi-dimensionnalité des leviers du management, de ses modalités d'actionnement dans la recherche de la performance du phénomène de la résilience. Toujours selon Yin (1994), le recours à l'étude de cas est une stratégie de recherche parfaitement appropriées aux recherches « exploratoires » comme la nôtre marquée par **l'incertitude** et par la **complexité** à la fois processuelle et stratégique.

D'après cet auteur, dans le cadre d'une stratégie de recherche par étude de cas, la théorie a un rôle fondamental dans le travail de design de la recherche car elle facilite la collecte des données, et garantit l'analyse et la généralisation théorique du cas. En effet l'étude de cas ne représente pas un échantillon de population ou d'évènements, elle ne permet donc pas de réaliser une généralisation statistique.

Le chercheur va plutôt chercher à étendre et généraliser son étude de cas en propositions théoriques, c'est-à-dire à opérer une modélisation générique et analytique. Ainsi, la théorie développée est utilisée comme un modèle avec lequel nous pouvons comparer les résultats empiriques du cas. L'objectif du chercheur, au-delà des premiers résultats de l'étude exploratoire de son cas unique, reste bien entendu d'étendre et de confondre son modèle aux réalités empiriques et contextuelles d'autres entreprises. De plus cette confrontation à d'autres réalités contextuelles servira à tester de nouveau l'appropriation des connaissances théoriques par les praticiens. Autrement dit, la généralisation théorique peut être utilisée que nous ayons un ou plusieurs cas d'étude, mais la comparaison renforce la validité scientifique de cette généralisation. C'est bien dans notre objectif de renforcer la validité scientifique de notre recherche que de poursuivre nos investigations exploratoires dans le prolongement de ce travail doctoral.

4.1. L'étude de cas unique : un protocole de la recherche clinique

Parmi toutes les options et techniques d'investigation que nous offre la démarche d'analyse qualitative, l'étude de cas unique s'avère particulièrement utile et ajustée pour traduire la réalité et les enjeux organisationnels d'une telle recherche sur la résilience en management stratégique. Nous utiliserons l'étude de cas pour nous aider à comprendre comment se caractérise le phénomène de la résilience, à étudier sa signification phénoménologique, à évaluer les modifications et transformations de l'organisation dans un contexte d'incertitude. Très généralement, un cas est un objet, un événement, une situation constituant une « *unité d'analyse d'un ensemble de données empiriques* » (Bichindaritz, 1995). Cette réalité s'inscrit dans un contexte qui ne doit surtout pas être négligé. Ce point a bien été souligné par Hamel (1997) qui déclare que « *l'étude de cas consiste donc à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres mots, il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder.* » Nous pouvons donc dire que le cas est un événement situé et spécifiquement fortement contextualisé.

Le contexte est à la fois externe et interne. Le premier est celui des conditions externes dans lesquelles s'inscrit l'activité (conditions, pressions et tensions environnementales, techniques, organisationnelles, etc.). Le second est défini par les caractéristiques du sujet qui déterminent et donnent sens à son activité. En particulier, toute activité prend place dans l'histoire du sujet qui la produit. Cette même histoire est définie à la fois par le déroulement temporel et observable du cas, mais aussi par la manière dont il est vécu et s'insère dans la subjectivité du sujet.

Cette approche du cas unique repose sur une étude approfondie qui « *associe diagnostic et thérapeutique* » (Avenier, 1989), pour nous, qui unit « clinique et intervention ». Nous pouvons donc définir cette méthode comme « *une démarche (...) qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche* » où un travail conjoint et collaboratif entre acteurs organisationnels – chercheur est négocié et accepté par tous (Lui, 1992, p. 295). Le praticien-chercheur que nous sommes est partie prenante de l'organisation, il est directement impliqué car l'entreprise attend une solution, un accompagnement et des conseils dans la mise en œuvre de ses préconisations managériales. Nous positionnons donc

l'étude de cas au cœur même de notre projet de connaissance en termes méthodologique et épistémologique afin d'aboutir à une modélisation de la résilience organisationnelle de type idiographique. Cette approche occupe une place importante dans l'acquisition de connaissances scientifiques valides. En effets, nos investigations idiographiques sur le parcours d'un processus de résilience qui doit mener l'entreprise d'une crise organisationnelle au retournement stratégique, nous aideront à clarifier la façon dont les multiples interactions sociales et interdépendances phénoménologiques qui structureront les mécanismes capables de générer du sens (selon la notion de *sensemaking* de Weick). Pour appuyer cette orientation, nous retiendrons l'expression du phénoménologue A. Mucchielli pour qui « *la conscience est donatrice de sens* » (1983, p. 16). Malheureusement, la recherche idiographique elle est encore trop souvent négligée, car de nombreux chercheurs l'associent à l'histoire de cas, protocole souvent moins rigoureux de protocole à cas unique.

Notre projet scientifique de la clinique se propose de recourir à un canevas de recherche qui se concentre avant tout sur l'analyse de phénomènes contextualisés car l'activité humaine, souvent complexe, peut difficilement être isolée et appréhendée hors de son environnement historique et social. Nous allons donc nous focaliser sur les acteurs, leurs perceptions et leurs actions en nous immergeant dans ce contexte turbulent pour répondre précisément à l'objectif de compréhension de notre recherche qualitative sur les explications de processus de la résilience.

4.2. L'étude de cas : méthode et pratique clinique

Pour un psychologue, le cas, dit aussi « *objet clinique* », est décrit autant que possible comme une totalité. En devenant une histoire, le cas éclaire son développement, la genèse de sa production. Widlocher (1999) note que « *la base de l'étude clinique est l'étude intensive de cas individuels* » et que « *le clinicien forme son savoir sur un cas individuel par accumulation de données et de références à des types de données provenant de sa réalité sociale.* »

En considérant l'étude de cas comme une modalité de la méthode clinique, nous sommes renvoyés aussitôt à des problèmes épistémologiques qu'il est bon de rappeler dans la mesure où ils concernent très directement certains aspects de l'analyse de l'activité en situation de

travail. Granger (1967, p.185) remarquait notamment que « *toute pratique s'exerce au contact de l'individuel* » et que « *le statut d'une connaissance de l'individuel est certes la difficulté majeure d'une épistémologie des sciences humaines. Mais ce n'est pas en niant systématiquement sa possibilité, ni en refusant toute consistance objective à l'individu, que l'on peut résoudre le problème.* » Granger a en vue l'étude clinique de l'individu telle que la pratique en particulier la psychanalyse. Cependant, l'étude de cas, comme celle de l'activité, échappe à une vue purement disciplinaire. Le cas est au confluent de déterminants multiples qui ne relèvent pas tous du même champ. Comme le décrit Pagès (1955), « *de même que la pratique décloisonne (...) les spécialités et les contraint à s'articuler entre elles, en cassant les structures de différents champs de connaissances* » (...), *toute technique appliquée à une situation réelle porte sur des mécanismes complexes et multiples, à l'interférence de plusieurs domaines de connaissances.* »

Le choix de nous immerger totalement correspond également à notre position et situation professionnelle au sein de l'objet étudié au moment où nous avons décidé de décrire et d'analyser le comportement systémique et organisationnel du sujet (dans notre cas, il s'agit d'une PME de l'agroalimentaire biologique basée à Pau).

En effet, en tant que Directeur du Développement, nous occupons une place avantageuse et centrale pour mener à bien cette étude idiographique longitudinale. Notre imbrication avec l'objet étudié, nos relations régulières et prolongées avec les personnes ou des groupes d'individus nous ont permis explicitement dans notre pratique des méthodes de diagnostic, de fonder une démarche spécifique orientée sur la singularité du cas et de produire des connaissances originales. Cette étude exhaustive de notre cas pris isolément, de notre méthode d'investigation, évoque clairement une démarche de recherche qui peut être qualifiée de « clinique ».

Dans ce cadre, il est question ici fondamentalement du déroulement de notre travail, de l'histoire de la situation, de notre analyse qui est inséparable de la transformation du cas. Le cas ne doit pas être conçu comme une totalité finalisée et aboutie, ni comme un système fermé, hors des contextes, mais au contraire comme un assemblage de combinaisons qui tentent en permanence de se coordonner pour constituer une unité plus ou moins harmonieuse résultant d'un compromis entre l'ensemble des parties prenantes tant organisationnelles que financières, politiques et territoriales.

Nous étendrons la portée de ces analyses aux études de l'activité individuelle et des comportements organisationnels au sein de notre discipline des sciences de gestion. En effet, lorsque les individus (acteurs), soumis au stress contextuel, aux contraintes d'un fonctionnement organisationnel dégradé, perdent les liens émotionnels positifs et identitaires avec l'entreprise, le stress au travail est générateur de facteurs de risques psychosociaux importants. La description de ces déséquilibres et conflits met l'accent sur les retentissements directs qui provoquent de graves perturbations sur l'activité, en particulier si l'organisation est une PME qui ignorait jusque-là découragement et refus d'implication de ses salariés. Le recours à cette forme d'enquête et de diagnostic nous servira pour mener notre propre raisonnement, notre étude idiographique.

4.3. L'organisation en situation de forte incertitude stratégique : une étude empirique longitudinale de cas enchâssés

Nous avons opérationnalisé cette démarche qualitative à l'aide d'interventions longitudinales en temps réel (2006-2009) sur le site de l'entreprise Bio Food à Pau. Elles sont appropriées pour étudier dans le détail et en profondeur, à la manière d'un ethnologue qui entre en contact direct avec ses interlocuteurs, des phénomènes sociaux et humains dits complexes. En effet, en privilégiant une pratique de terrain qui personnifie par excellence la culture de l'enquête *in situ*, l'application méthodologique de notre investigation trouve son « *expression scientifique naturelle dans la qualité et l'exhaustivité maximale de l'information recueillie, et par conséquent dans la durée du séjour* » (Copans, 2011).

L'objectif de ce paragraphe est de contribuer à préciser en quoi mener une étude empirique longitudinale en comparant différentes représentations au sein d'un cas unique, dans une perspective de génération d'une théorie processuelle de phénomènes complexes et dynamiques comme la résilience dans l'organisation, est un design approprié. L'étude longitudinale de cas enchâssés peut être définie comme « *une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités* » (Musca, 2006).

En effet, elle représente un type particulier d'étude de cas et de stratégie de recherche sur des processus organisationnels qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et

d'identifier des *patterns*, dans une optique de génération de théories et de modélisations (Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002 ; Yin, 2003).

4.3.1. Un canevas enchâssé bien adapté à une démarche de recherche abductive

Comme le soulignent Guy Koninckx et Gilles Teneau dans leur ouvrage sur la résilience organisationnelle (Editions De Boeck Université, 2010), la recherche académique sur le processus de résilience dans l'organisation en difficulté représente encore de nos jours un tout jeune segment. Il exige de longues études empiriques en immersion si nous souhaitons observer, analyser et tenter d'expliquer finement les ressorts intrinsèques « salutaires » d'un tel phénomène de retournement stratégique.

Le processus de résilience s'inscrit aujourd'hui au cœur des recommandations stratégiques des organisations pour illustrer leur capacité à innover dans la création et la détention de nouveaux facteurs clés de succès en tant que compétence distinctive et avantage compétitif. Pour un dirigeant d'entreprise, les risques et menaces n'appartiennent pas uniquement à un contexte macro-économique turbulent. Les facteurs de risque pour l'entreprise sont parfois plus dangereux lorsqu'ils sont d'origine organisationnelle car nous croyons pouvoir les identifier, les mesurer et les canaliser sans dépenser des ressources internes importantes. Or, nos différents retours d'expérience nous ont confrontés à des événements endogènes plus menaçants et brutaux que certaines alertes émises par l'environnement.

Pour découvrir quelles représentations sont susceptibles de générer de nouvelles pratiques managériales favorables à l'émergence et l'activation d'un processus de résilience, nous devons relever quelques défis en termes de comportements organisationnels, à savoir :

- comprendre la résilience ;
- instrumentaliser la résilience au bénéfice de la profitabilité ;
- éviter les souffrances et désarrois organisationnels ;
- mettre en place des conditions de confiance et de mieux-être.

L'étude longitudinale de cas enchâssés semble donc appropriée à notre cas pour rendre compte de façon détaillée de processus organisationnels complexes qui n'ont pas des

conditions d'émergence spontanées et une mise en œuvre anecdotique. Nous cherchons à capturer la complexité et la contingence des phénomènes humains et sociaux en y identifiant et expliquant des dynamiques, des « *patterns* » à partir de l'étude minutieuse d'un contexte particulier. Il convient donc bien à une démarche de recherche abductive (Koenig, 1993) qui procède par allers-retours successifs entre notre travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender la situation empirique étudiée.

Un phénomène comme la résilience organisationnelle accompagnée par l'apprentissage et le changement organisationnel s'étendent dans le temps et dans l'espace, ils ne sont ni linéaires, ni singuliers, ils engagent des faisceaux de causalités multiples (Pettigrew, 1990). Il est donc pertinent de chercher à les appréhender non seulement au niveau d'un cas global, mais aussi à partir de l'étude détaillée de différentes unités, souvent imbriquées, au sein de ce cas (Pettigrew, 1990 ; Langley, 1999 ; Yin, 2003). Le choix d'une stratégie de recherche enracinée dans une étude longitudinale exige la présence longue du chercheur sur le terrain. C'est impératif épistémologique est un élément clé du dispositif d'une recherche empirique longitudinale en temps réel (Charreire-Petit, 2003). En effet, si nous voulons que notre recherche soit utile pour la théorie et la pratique, elle doit explorer à la fois le contexte, le contenu, le processus ainsi que leurs interactions au cours du temps (Pettigrew et al., 2001).

C'est ainsi que notre préoccupation managériale est devenue proposition de « praticien-chercheur », et porte non seulement sur le processus d'articulations de connaissances procédurales dans le domaine ingénierique du management de la résilience mais aussi sur les difficultés rencontrées dans sa mise en place au sein d'une PME en pleine incertitude stratégique.

L'enjeu *in fine* dans cette tentative d'éclaircissement et de décryptage du rôle du manager de proximité comme « *faiseur de sens et porteur des enjeux* » (Barel, 1987; Genelot, 1992 ; Lenhardt, 2002) a pour finalité d'aider les acteurs d'une organisation à la formulation des problèmes stratégiques et de produire des connaissances actionnables pour les managers, articulables à la théorie pour les chercheurs.

Le choix d'une étude longitudinale de cas enchâssés dans un contexte intra-organisationnel perturbé nous paraît donc pertinent lorsque nous cherchons à comprendre et expliquer des processus organisationnels complexes à partir de comparaisons détaillées d'éléments du

contexte réel dans lequel ils sont ancrés. Comparer pour rendre compte de processus complexes est le grand défi de notre recherche processuelle qualitative car nous devons arriver à extraire de la masse de données emmêlées et ambiguës du contexte réel des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en conservant la richesse et la complexité des récits et des comptes rendus de terrain (Langley, 1999).

Un design enchâssé nous permettra de mener des comparaisons systématiques entre les unités sélectionnées et d'étudier les relations entre des niveaux différents dans l'organisation (individus, groupes, firme). De plus, ce processus « *d'analyse interne* » (Lipset et al., 2004) nous permettra d'effectuer des comparaisons approfondies et systématiques de données détaillées sur des « *micro-événements* » (Isabella, 1990 ; Charreire Petit, 1995 ; Sutton, 1997) comme différentes interprétations et raisonnements d'individus sur leur compréhension théorique du processus de résilience. Pour effectuer une analyse fine de la contribution réelle des ressorts du management de proximité dans la mise en place d'un processus de résilience dans la PME en contexte de crise, nous devons interagir en profondeur avec des données très détaillées, riches et variées, et à différents niveaux (Dougherty, 2002). Ainsi, l'étude longitudinale de cas enchâssés est adaptée à notre recherche visant à comprendre et expliquer des phénomènes humains et sociaux complexes.

La figure n°24 nous détaille le design global de notre canevas de recherche

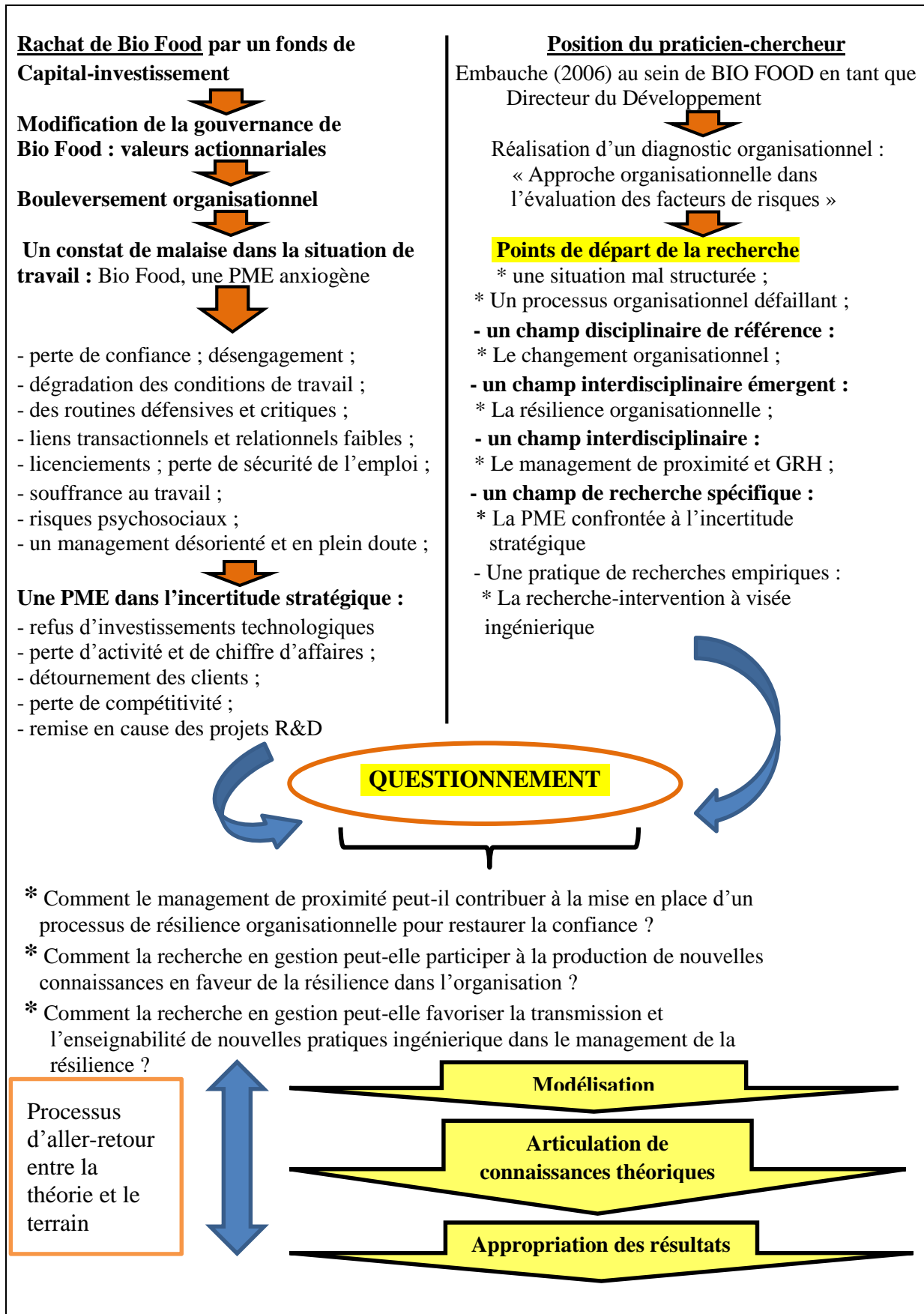


Figure 24 : Design global de notre canevas de recherche

4.3.2. Démarche abductive pour une modélisation stabilisée

Les positions épistémologiques constructiviste et positiviste disposent chacun d'un mode de raisonnement privilégié, parmi lesquels nous retrouvons entre autre la **logique inductive** et la **logique déductive**. La première, s'inscrit davantage dans le constructivisme et consiste à établir des concepts et des principes théoriques à partir d'observations. Dans la logique inductive pure, le chercheur doit faire abstraction d'une grille de lecture théorique *a priori*. C'est par exemple le cas de la « *théorie enracinée* » (*Grounded Theory*) de Glaser et Strauss (1967). Notons qu'en ce qui nous concerne nous ne pouvons pas strictement adopter cette approche qui vise à passer d'observations terrain à la théorisation par induction car notre expérience professionnelle de praticien nous conduit à avoir de nombreux *a priori* que nous avons appris à domestiquer mais dont nous ne pouvons faire « *table rase*. » A l'inverse, la logique de la déduction, souvent empruntée par les positivistes, vise à confronter à la réalité, par tests ou réfutations, une série d'hypothèses, issues d'un cadre théorique et d'une revue de la littérature. La figure 24 illustre la distinction entre ces deux grandes pratiques de recherche.

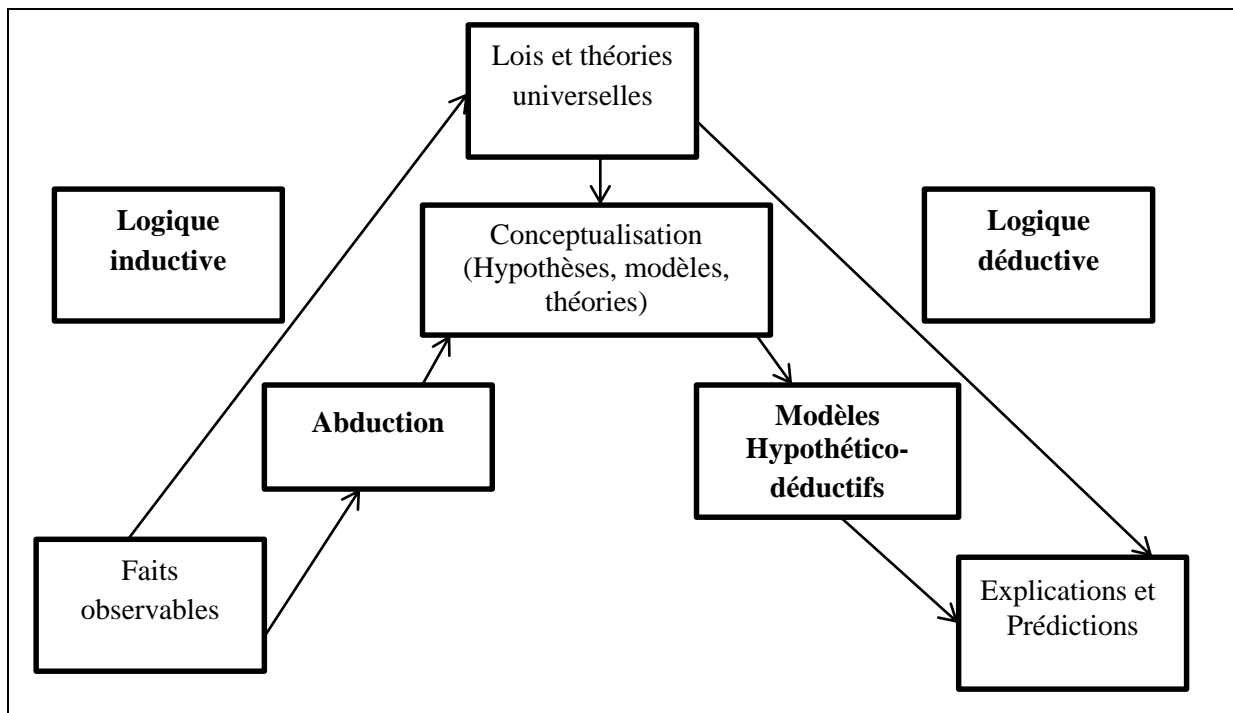


Figure 25 : Logiques inductives et déductives

Comme de nombreux chercheurs en Sciences de Gestion, notre démarche est abductive. Comme le formule La Ville (de) (1996) : « *c'est à travers un processus d'abduction que le*

chercheur va constamment mêler les caractéristiques de son cas, celles d'autres situations comparables ainsi que différentes constructions théoriques, et va progressivement faire émerger et tester de multiples raisonnements heuristiques. Ceux-ci ont pour finalité d'explorer la vraisemblance de certaines relations causales pour expliquer certains comportements ou phénomènes. »

Compréhension, implication et interprétation sont de ce fait intrinsèquement liées dans une relation circulaire permanente de transfert, de contre-transfert, de co-construction. C'est précisément ce à quoi s'applique notre recherche qui appréhende l'intervention, l'immersion empirique et les phases de créativité collective comme une importante possibilité de nouvelles connaissances idiographiques, contextualisées.

Le processus d'allers-retours entre la littérature et le terrain, qui transparait à la fois dans la construction de notre grille de lecture et dans la place faite dans notre recherche aux codes émergents, s'apparente à une logique abductive. L'abduction initialement développée par Peirce (1960-66, cité par Vaast, 2003), puis adaptée aux sciences de gestion principalement par Koenig (1993)400 et David (1999) est définie de la manière suivante par Koenig (1993) : « *L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » La logique abductive répond à notre objectif de proposition de cadre conceptuel et à notre démarche de construction faite d'allers-retours entre les concepts et les données (Charreire et Durieux, 1999). Dans cette logique de "ré-fléchissement", nous retenons volontiers la notion de réflexivité à la fois en tant que processus transformateur des représentations et des pratiques sociales et en tant que démarche d'analyse de l'organisation (Bertrand, 2007). En effet, notre pratique réflexive dans notre dispositif de recherche vise à trouver un point d'équilibre, une interface entre nos savoirs issus de l'expérience et les savoirs théoriques. Dans cette perspective, elle nous permet d'unifier et de développer de façon fonctionnelle, notre vécu de praticien avec celui des apports théoriques.

Pour Koenig (1993), ces recherches tendent vers un « *réalisme fort* » et vers la production de construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés (Glaser & Strauss, 1967). Le problème que pose l'exploration réside dans sa contextualisation. En effet, même si rien n'oblige le chercheur à tester le résultat de son exploration, Eisenhardt (1989) et Strauss & Corbin (1990) invitent le chercheur à formuler de manière précise le cadre théorique de la recherche de manière à ce qu'il soit testable par la suite. Le choix d'une telle méthode procédurale abductive « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1997) et nous conduit à la mise à jour de régularités

permettant d'asseoir notre raisonnement et de déployer l'imagination individuelle et collective.

C'est pour cette raison, dans un cadre de recherche qualitatif, que nous adoptons cette démarche de logique abductive qui nous semble la mieux adaptée à notre dispositif doctoral. Notre méthode de recherche marquée par une exploration mixte, à la fois empirique et théorique, se fonde sur « *précisément un aller-retour permanent entre l'abstrait et le concret, le théorique et l'opérateur, entre ce qui existe et ce qui peut raisonnablement advenir* » (Martinet, 1991).

5. Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche

En tant que professionnel, immergé dans son objet de recherche, confronté dans son quotidien aux problématiques organisationnelles et managériales étudiées, le ciblage et la sélection épistémique tout comme le parcours méthodologique revêtent une grande importance dans la cohérence, la consolidation et la finalité de notre projet de recherche-intervention. Notre implication professionnelle spécifique, la caractéristique idiographique de notre travail, la posture clinique voire sociologique de notre recherche peuvent être à la fois des facteurs des tensions et de créativité. Nous avons toujours voulu être au plus près du vécu organisationnel, des affects, des émotions et sans doute de la subjectivité alors que la recherche conduit à la distanciation, exige de la neutralité, de la rationalisation et de l'objectivité. De cet entre-deux, nous souhaiterions être à la fois un manager-stratège (pratique professionnelle) et un chercheur clinicien (notre épistémologie) pour bâtir des passerelles entre ces deux sphères pour relier le registre de la vie au sein de l'entreprise au registre de l'abstraction conceptuelle.

Cette conception particulière du travail scientifique dans laquelle nous sommes impliqué et nous évoluons depuis plus de six ans, est la source d'une très grande richesse et d'une plasticité combinatoire entre les enjeux épistémologiques qui caractérisent une démarche scientifique et les intrications de notre vie professionnelle. Notre référentiel épistémique s'appuie donc sur une détermination clinique qui donne sa place aux dimensions psychosociales, qui intègre les récits biographiques, le vécu dans le travail de recherche. Le vécu est ici identifié à ce que le philosophe Michel Henry (1991) nomme l'affectivité. Ce chapitre est pour nous l'occasion privilégiée de mener une réflexion épistémologique, théorique et méthodologique pour témoigner de cet apprentissage et pouvoir décrire toutes les

questions rencontrées dans notre processus de recherche. Cette dynamique réflexive exprime et dévoile dans ce chapitre les nombreuses interrogations autour d'un projet de recherche et sur la construction d'une activité et production scientifique.

Nous retenons un positionnement épistémologique singulier et mettons en œuvre une méthode de recherche de nature particulière, du fait même de notre double posture actuelle, à savoir professionnelle et de doctorant. En effet, en tant que praticien en charge du management stratégique d'une entreprise confrontée à une grande adversité, investi quotidiennement sur notre terrain de recherche, totalement immergé au sein de l'objet étudié et impliqué dans les problématiques organisationnelles de l'entreprise, la neutralité du chercheur exigée par certains paradigmes épistémologiques sera redéfinie et adaptée aux objectifs finalisés de ce travail doctoral. De plus, le choix d'une recherche idiographique, c'est-à-dire une investigation à partir d'un cas unique caractérisée par une approche à la fois clinique et narrative, factuelle, descriptive, nous oriente vers une étude à caractère exploratoire, qui s'inscrit dans une perspective qualitative, longitudinale et évolutive. Cette filiation épistémologique nous permet de nous confronter à la complexité des conditions d'émergence psychosociales d'un processus interactionnel comme levier de l'action collective au sein de l'entreprise Bio Food.

La question de la validité et des critères de légitimation de notre recherche devront se forger et s'ancrer dans une nécessaire cohérence entre les principes constructivistes dont nous nous réclamons et la « mise en acte » de ces principes. La rigueur de notre stature méthodologique prendra tout son sens en respectant la triple perspective revendicatrice en termes d'actionnable, de reproductivité et d'intelligibilité : « *Toute épistémologie constructiviste [se doit] d'explicitement les axiomes sur lesquels elle fonde ses méthodes de raisonnement et d'argumentation* » (Le Moigne, 1990).

Nous comprenions que l'enjeu était précisément de parvenir à modéliser intelligiblement un modèle processuel pour le transformer en un projet managérial pragmatiquement fort plausible, argumentable, et épistémologiquement assuré, restituant au modélisateur la responsabilité de ses choix éthiques. Aussi, dès le projet de cette thèse, nous fûmes attentif à cette nécessaire probité intellectuelle de la rigueur de notre travail épistémique et empirique requise par l'exercice : Comment légitimer culturellement et scientifiquement la modélisation

systémique des mécanismes ingénieriques du management de la résilience en privilégiant l'interpellation d'une option épistémologique constructiviste au sens de Piaget²⁹ ?

En effet, pour Piaget (1970, p.85), « *on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant.* » Comment le chercheur marqué par sa volonté pédagogique, parviendra-t-il à valider suffisamment finement en termes de scientificité son cadre ingénierique ainsi construit ?

Cette nécessité impérieuse de la légitimation et de la validation des critères de la recherche est une thématique constante qui a borné nos travaux depuis les origines de la thèse jusqu'à sa rédaction et bien au-delà. Les répercussions et les impacts de ces travaux sur nos réflexions et pratiques managériales dans nos différentes expérimentations organisationnelles, parfois inédites, ont favorisé l'émergence de nouvelles capacités empathiques à générer du sens, du lien, de la proximité, de la confiance. Il en résulte que les propositions de niveau conceptuel qui concernent notamment le parcours processuel du management de proximité et la notion de « *sensemaking* » dans de l'accompagnement du changement organisationnel ont largement stimulé les prises de décision, les coalitions finalisées et l'action collective dans un contexte d'incertitude.

C'est en nous fixant comme objectif prioritaire d'essayer d'inventer de nouvelles représentations et d'expliquer les trajectoires de phénomènes perçus comme complexes au sein de la PME, que la question des « **comment** » d'une ingénierie du management de proximité de la résilience organisationnelle a, petit à petit, modelé, façonné et guidé notre recherche. Dans cette perspective, l'exploration de la complexité et la révélation de l'émergence de nouvelles propriétés issues de cette modélisation se font en accordant au contexte, à la distance et au temps une contribution des plus précieuses dans les tentatives de confrontation, compréhension et de modélisation de ces phénomènes complexes.

Corrélativement, nous nous efforcerons aussi de clarifier la relation entre le chercheur et son « objet » de recherche dans un contexte humain et social où la dimension réflexive, communicationnelle et interactionnelle à visée transformatrice ont une influence majeure. Cette préoccupation centrale soucieuse d'explicitier l'attitude épistémologique et

²⁹ Jean Piaget militait pour une intelligence de la connaissance non immuable, qui éradique toute perspective transcendante et exclue une vérité définitive.

méthodologique du chercheur, devra nous éclairer sur sa posture interventionniste et sa latitude propositionnelle pour mettre en évidence les connaissances produites (sous forme de modélisation) avec toutes les difficultés que cela engendre. En effet, l'organisation, que nous considérons dans notre recherche comme un artefact humain et social au sens d'Herbert A. Simon, implique des individus qui ne sont pas inertes et passifs. Plus précisément, pour Simon, l'homme façonne son système, son environnement à travers « *ses buts ou ses intentions de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit* » (Simon, 1996). Tout l'enjeu épistémologique qui met en lumière la problématique des rapports particuliers entre le chercheur intervenant et son objet de recherche justifie le choix d'un positionnement épistémologique pluraliste et aménagé. En effet, dans une recherche en sciences du management fortement orientée vers la compréhension et la modélisation de phénomènes humains, sociaux et organisationnels complexes, « *le chercheur et l'objet sont en même temps sujets et acteurs sociaux, partageant un monde commun et des formes de savoir variés et complémentaires* » (Rhéaume, 1993).

Nous constatons plus que jamais, dans un contexte de crise et en période d'incertitude, que les enjeux du management ne se limitent pas à la seule question de l'exercice du pouvoir : ils sont également tributaires de la puissance mobilisatrice de chaque manager au sein de l'organisation pour affronter une résistance inertielle qui implique une déperdition d'énergie. C'est donc *de facto*, que les relations managériales renvoient à un jeu complexe entre des représentations symboliques, des croyances, l'autorité, le leadership et la confiance qui sont à la base de toute transaction contractuelle nouvelle. Dans ces conditions de peur et de crise de confiance à l'égard des dirigeants et managers, il apparaîtrait donc nécessaire de restaurer une relation de sincérité apaisée et de réduire le clivage entre les dimensions sociales et les exigences financières, voire actionnariales de l'entreprise.

Pour rappel, en tant que Directeur du Développement en charge du retournement stratégique et de la mise en œuvre du plan de restructuration et de redressement de l'entreprise Bio Food entre 2006-2009, nous travaillions avec des dizaines de collaborateurs qui depuis quelques mois étaient confrontés à des décisions organisationnelles qui remettaient en cause les liens traditionnels de confiance entre la direction de l'entreprise et eux. Il en va ainsi dans de nombreuses firmes qui abordent la continuation de leur plan d'affaires et la pertinence de leur modèle de développement comme immuables et permanents. Cette myopie constitue souvent un modèle de culture managériale. Elle conduit les entreprises à générer leurs propres

menaces, leurs propres facteurs de risque. Il en ressort de la part des dirigeants, une pensée fautive sur la force et la nature du maintien du lien de leur entreprise avec son environnement. A ces situations de « dérive stratégique », ces mêmes dirigeants s'avèrent également souvent inaptes à réformer ou à actualiser les représentations de leurs environnements (interne et externe) par un changement de paradigme organisationnel. Or, cette posture figée est très souvent fatale. Dans la plupart des cas, la rupture met en péril directement le *business* actuel et l'hypothèse raisonnable n'est pas celle de la continuation séculaire, mais de l'effondrement. Dit autrement, votre affaire est déjà morte. Si l'idée de leur mort avait été admise plus tôt, la conversion aurait été une source de résilience.

En effet, nous avons pu constater, en tant que cadre dirigeant, que l'encadrement intermédiaire de proximité jouait un rôle prépondérant dans la prise de décision tactique et dans la mobilisation des équipes. Le micro-management mis en place par le manager de proximité encourage la motivation des équipes. Le manager devient un acteur non seulement essentiel de la performance de l'organisation mais également un levier dans la capacité déclarée de l'organisation à dépasser un certain nombre d'obstacles entravant la réussite du processus d'adoption de nouvelles aptitudes dans la gestion anticipée et proactive des risques organisationnelles en PME.

Dans cette perspective spécifique de la gestion « proxémique » de l'environnement endogène et exogène, une lecture cognitive de la vision stratégique est un vecteur d'innovation pour le management de la résilience.

La recherche que nous avons entreprise porte sur les apports du management de proximité dans la construction d'un processus de résilience au sein de l'organisation en situation de transmission et de forte incertitude stratégique. Notre intérêt pour cette thématique résulte de mes activités professionnelles dans le secteur du management stratégique depuis de nombreuses années. Nous sommes rentré dans la recherche avec « un capital » de représentations et d'expériences sur le micro-management et ses potentialités à retourner des situations stratégiques compliquées afin de retrouver un niveau de performance organisationnelle capable de répondre aux nouveaux enjeux pour sa pérennité. Si ces représentations et confrontations professionnelles ont orienté notre travail et continuent à alimenter nos réflexions sur les ressorts et apports du management de proximité, elles ont également favorisé l'émergence de sens nouveau. Afin de mettre en travail ces préconstruits, dans une attention à leur formation subjective, nous avons, tout au long de la recherche, été attentif à nos implications à travers l'analyse de nos expériences afin de dominer notre

incontournable contre-transfert, notion que nous avons privilégiée. Dans la perspective de mener aussi habilement que possible nos interventions afin de comprendre et d'interpréter la nature des conflits vécus par l'ensemble du personnel de Bio Food dans le but de préconisations managériales, nous avons tenté d'écarter les réactions affectives ainsi que les participations émotionnelles de notre analyse. Cependant, la mise en place du contre-transfert comme instrument clinique fondamental tout comme celui de l'empathie, ont contribué de façon naturelle et inconsciente vis-à-vis de nos connexions émotionnelles avec notre objet, ont contribué non seulement, à façonner notre théorie sur le management de la résilience, mais également à l'élaboration théorique de notre technique d'investigation. La difficulté à gérer le contre-transfert et ses paradoxes a été admirablement exprimée par Ferenczi en 1928 dans son ouvrage *Elasticité de la technique psychanalytique*.

Travailler sur les enjeux du **micro-management**, sur la « **main visible** » de l'encadrement de proximité en tant que professionnel est immanquablement impliquant : en tant que manager de ses propres équipes qui doit encadrer et accompagner ses collaborateurs dans la poursuite des objectifs, et affronter avec eux les événements qui marquent le parcours de l'entreprise ; en tant que Directeur du Développement qui doit rendre compte à sa Direction Générale de la réalité du contexte et des résultats de l'organisation. Ainsi, durant presque 3 ans (la durée de notre étude longitudinale au sein de Bio Food), la confrontation de notre investigation à sa traduction dans la discipline des Sciences de Gestion a progressivement construit, de façon réflexive, l'objet de recherche.

Notre implication dans laquelle nous inscrivons notre travail, la clinique de l'activité, va engendrer une position complexe, où certains puristes, refusant les jugements de valeur et rejetant la moindre interférence de « *l'observ-acteur* » avec son objet, pourraient suspecter une imposture, à défaut d'une posture claire. Les traditionnels débats sur la subjectivité et l'objectivité se trouvent réactivés de plein droit. Ici, en effet, l'inter-relation chercheur-objet existe de fait et la mise à l'écart de la subjectivité est impossible. C'est donc un choix prémédité, conscient, qui va demander une vigilance de tous les instants pour l'accès à des résultats heuristiques. Dans notre cas, il ne s'agit pas d'un manque d'affinité épistémologique pour expliquer notre travail de recherche mené sur un terrain connu de l'intérieur. L'observant est, dans ce cas de figure précis et revendiqué, à la fois observateur et observé, observateur-acteur de la situation toujours en mouvement qu'il souhaite éclairer. Ces tourments sans cesse

renouvelés de l'implication psychosociale du praticien devenu chercheur nous obligent à un maximum de lucidité pour ne pas se perdre dans la confusion des rôles.

Est-il réellement possible alors, de « vivre » simultanément deux postures aussi différentes que celle de l'aventure professionnelle et celle de l'aventure de la recherche ? La prétention, qui est celle du chercheur, de livrer des éléments autorisant une plus grande compréhension des situations peut-elle être partagée par le praticien ? Et dans ce cas, de quelle place parle-t-il et en regard de quelle posture ? Pouvons-nous nous déplacer d'un point de vue sur l'autre, ou occuper, dans la simultanéité, une troisième place ?

Ce que nous pouvons traduire par les interrogations suivantes :

Qui va **dire** ? Comment le **dire** ? Que va-t-il s'agir de **dire** ?

Ceci pose le problème de la légitimité de la recherche : les acteurs de terrain usurperaient-ils le pouvoir dévolu, reconnu aux chercheurs quand ils veulent expliquer et comprendre leurs pratiques et les risques du changement des routines professionnelles ?

Qui sait le mieux, et qui peut le mieux dire ?

J. Curie (200) a analysé les deux types d'activités sociales que sont la recherche et la pratique d'une activité professionnelle. Il a démontré leurs différences liées à trois raisons essentielles :

1. la nature des valeurs : le chercheur décrit, explique, mais ne cherche pas automatiquement à rendre son action utile alors que le professionnel recherche avant tout l'efficacité ;
2. la nature du discours : pour le premier c'est un discours de doute, provisoire, pour le second, c'est un discours de certitude engageant une action précise ;
3. la nature du temps : long dans une démarche de modélisation, rapide pour l'urgence des décisions à prendre.

Nous partageons cette vision car même si il y a simultanéité des positions, il n'y a pas de confusion. La simultanéité implique qu'en position de praticien, le praticien-chercheur prend la posture du praticien, et en position de chercheur, le praticien-chercheur prend la posture du chercheur.

Quoi qu'il en soit, nous ferons nôtre cette assertion de R.C. Kohn et P. Nègre (1990) : « *tout changement de point de vue suppose un changement par rapport aux habitudes perceptives* »

antérieures : changement dans la relation de l'observateur avec son environnement, changement dans la relation de l'observateur avec lui-même. L'observateur ne peut pas ne pas prendre position, et position nouvelle. » Ils pensent à une « **dualité féconde** » (*ibid*) entre le praticien et le chercheur en quête de savoirs qui vont s'observer mutuellement en fonction de la situation choisie. « *Changez de sens, vous vous obligez à l'attention* » (Serres, 1991). La difficulté se trouve plutôt là : dans cette double observation où le risque est de tourner en rond sur soi-même.

Mais s'il ne s'agit pas de nier cette double implication, ce n'est pas non plus en la sous-estimant ou en l'« oubliant » que nous pourrions attester objectivement d'un travail scientifique valide. Autant donc la revendiquer puisque tel est notre choix de faire de la recherche sans quitter nos pratiques grâce à la « *distanciation instrumentée* » (Altet, 2000).

6. La relation circulaire sujet-objet

Dans l'objectif d'affiner notre positionnement épistémologique, il nous a paru nécessaire de réfléchir sur l'impact de notre expérience sur la qualité de notre production de connaissances et sur notre statut de chercheur par rapport à notre objet de recherche. Pour Devereux (1980), il ressort que l'introspection connaît une certaine validité dans certains champs scientifiques en sciences sociales, mais que son utilisation stricte est insuffisante. J. Piaget (1972) fait l'étude des divers aspects de la relation circulaire sujet-objet :

« Le fait d'être à la fois sujet crée, dans le cas des sciences de l'homme, des difficultés supplémentaires [...] La frontière entre le sujet égocentrique et le sujet épistémique est d'autant moins nette que le moi de l'observateur est engagé dans les phénomènes qu'il devrait pouvoir étudier du dehors. [...] Dans la mesure même où l'observateur est engagé et attribue des valeurs aux faits qui l'intéressent, il est porté à croire les connaître intuitivement et sent d'autant moins la nécessité de techniques objectives. »

Le problème de la subjectivité inhérente au chercheur peut-il devenir un « *levier du procès de connaissance* », pour reprendre une formule de Devereux (1980). Pour cela, le chercheur doit essayer en permanence de clarifier la frontière souvent floue entre les connaissances à découvrir et les éléments vécus, afin que l'observation ne soit pas l'occasion d'une réactivation d'événements vécus, source de déformation de l'observation en la colorant d'un ressenti agréable ou désagréable.

La forte proximité entre notre objet de recherche et notre vécu, la personnalité du chercheur peuvent être source de biais potentiels. L'objectif de cette réflexion épistémologique et méthodologique est d'éclairer les sources de déformation susceptibles d'invalidier nos résultats.

Nous voulons nous inscrire dans ce que Grindler et Bandler (1979) appellent une « *métaposition* », qui consiste à sortir de l'observé pour prendre du recul et ne pas donner de valeur à certains éléments de la réalité au détriment d'autres. Sortir de l'intuitif pour se consacrer à l'observable, en essayant de le déformer le moins possible en développant une pensée « *auto critique* et *auto réflexive* » (Morin, 1990a ; Schön, 1983).

Le fait d'inscrire ses travaux dans un certain paradigme, en respectant une certaine approche de la réalité et des outils existants pour l'aborder permet au chercheur de partager ses résultats avec une communauté scientifique qui sera mieux disposée à reconnaître un certain niveau de scientificité, tant au niveau des avancées théoriques que des articulations entre la théorie et les données empiriques du terrain. Cependant, si la recherche d'une reconnaissance de la communauté scientifique est nécessaire, elle ne doit pas nous scléroser dans une démarche méthodologique donnée sous prétexte qu'elle est « admise et reconnue », au risque d'une « *ruine de l'âme* » (expression de Rabelais dans *Pantagruel*) pour ceux qui se concentrent sur un établissement de l'ordre organisationnel sans questionnement ni réflexivité, avec la *pseudo* justification qu'il est « scientifiquement correct. » Nous nous efforcerons de respecter une méthode de recherche rigoureuse tout en gardant à l'esprit la conscience qu'il est possible de concevoir de nouveaux outils articulant mieux les dimensions épistémique, pragmatique et éthique (Martinet, 2007).

Nous pensons avec Dumez (2010) que « *l'élément épistémologique le plus original de la recherche qualitative ou de l'étude de cas est que l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) se fait lors de boucles de mise en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs.* »

Le processus d'accès à la connaissance dans le paradigme constructiviste passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leur réalité : le « *sensemaking* » de Weick (1995). Il tient compte dans cette démarche de l'environnement nécessairement contingent, avec deux idées guidant le processus :

*** le chemin de la connaissance n'existe pas a priori mais il se construit au cours du processus ;**

*** ce cheminement est fortement lié aux objectifs que s'est fixé le chercheur quant à son projet initial.**

Le statut de la connaissance est en conséquence fondamentalement intentionnel. Les acteurs construisent *volontairement* leur monde par leurs attitudes, leurs croyances, leurs comportements, et les chercheurs proposent des dispositifs pour leur permettre de construire et de vivre des situations de gestion et de travail avec plus d'efficacité et de bien-être.

Afin de qualifier le plus justement possible la démarche de recherche, nous examinerons d'abord le contexte organisationnel, l'évolution du climat social, le niveau de la performance industrielle, les orientations stratégiques et la pertinence de la gouvernance, cinq indicateurs majeurs dont découle mon investigation. Les enjeux de cette recherche, tout en s'inscrivant dans un contexte stratégique turbulent et menaçant, se mêlent intimement aux enjeux et préoccupations de l'organisation. Cette focalisation réciproque pour trouver rapidement des alternatives stratégiques afin de redresser l'entreprise nous conduit à adopter une démarche de recherche action. En effet, il nous est apparu légitime, afin d'engendrer une connaissance qualifiée d'idiographique, de réduire la nécessaire distanciation entre ma démarche de chercheur et ma posture simultanée d'acteur de l'organisation, profondément inséré dans le contexte d'observation. Cette imprégnation professionnelle en tant que partie prenante du destin de l'organisation couplée aux graves difficultés de l'entreprise nous ont permis de développer un diagnostic partagé avec les acteurs.

La Ville (de) dans sa thèse soutenue en 1996, met en avant « *l'interaction circulaire qui existe entre le chercheur et son objet de recherche.* » Pour La Ville (de) (1996) « *le chercheur n'est donc pas extérieur à son objet de recherche puisqu'il contribue directement à le faire émerger d'une manière qui lui est propre et difficilement imitable dans son intégralité.* » Elle poursuit en précisant que « *le chercheur découpe le réel selon ses propres préoccupations, ce qui suppose une structuration active des faits de sa part : il n'observe donc pas ces derniers, il les construit à travers ses interactions avec les acteurs et les ensembles théoriques qu'il mobilise. En outre, son interprétation dépend de la finalité qu'il s'est fixée. Les faits recueillis sont donc bien élaborés dès leur sélection par le chercheur, qui les juge plus significatifs que d'autres, et au cours de toute leur structuration, de leur repérage à leur interprétation.* »

Le chercheur ne doit pas être pas isolé et insensible aux réalités contextuelles dans lesquelles l'objet de recherche est plongé. Cette prise en compte des contextes d'actions, d'interdépendances et d'interactions doit lui permettre de mieux comprendre l'incertitude et la complexité de certaines situations. En revanche, dans le cas où le comportement d'autrui lui apparaîtrait opaque, obscur ou inintelligible, le chercheur aurait tendance à interpréter cette attitude comme illogique, irrationnelle, voire absurde. Encore une fois, il nous semble donc essentiel d'avoir à l'esprit que l'action de l'individu, ses postures et revendications n'ont de signification que par rapport à un environnement spécifique qu'il est primordial de ne pas ignorer ou écarter par simplification ou ignorance. Une telle perspective a le mérite de restituer aux acteurs et aux événements toute leur signification, leur valeur, leur efficacité, leur place dans une logique volontariste. C'est pourquoi notre cas s'appuie très clairement sur des engagements individuels qui refusent d'accepter une fatalité environnementale, qui contestent une forme de déterminisme organisationnel et rejettent toutes conditions stratégiques défavorables qui mèneraient l'entreprise dans une impasse sans autre alternative que sa disparition.

Le concept de recherche-action, bien qu'ambivalent dans la mesure où il tente de rendre compatible théorie et intervention, semble occuper aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les sciences sociales, et en particulier en sciences de gestion. Les sciences humaines, comme l'a notamment montré Piaget (1972) se trouvent dans des conditions épistémologiques et méthodologiques qui leur sont plus ou moins propres. Les sciences de l'homme, en effet, présentent la particularité d'être dans une situation particulière où elles dépendent à la fois de l'homme comme sujet et objet, ce qui soulève une série de questions difficiles. La complexité des problèmes relevés est fortement liée au fait que le sujet qui observe ou expérimente peut être, d'une part modifié, influencé par les phénomènes étudiés, et d'autre part, peut être à son tour une source de transformation quant au déroulement et à la nature même des événements et manifestations.

Avant de découvrir le rôle explicite du modélisateur et l'utilisation de cette méthode de recherche dans laquelle « *il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon et Seibel, 1988 ; Barbier, 1996), il convient de préciser quelques points clés qui constituent notre projet de recherche à visée procédurale.

De fait, nous avons mené une réflexion approfondie ainsi qu'un diagnostic minutieux sur les origines pathologiques de la dérive organisationnelle. Notre intention était d'échafauder les

prémises théoriques issues de notre expérience terrain afin d'identifier les différentes approches des représentations du « problème à résoudre » ainsi que sa formulation.

► un premier temps assez long de réflexion sur les nombreuses expériences entrepreneuriales et managériales du métier que nous pratiquons depuis plus de 15 ans en tant que praticien et gestionnaire en Direction Commerciale. Ces différents contextes d'entreprises étaient soumis à la rudesse des décisions et des négociations avec les salariés quand la trajectoire stratégique était menacée. Nous étions aux prises avec des séquences où le changement organisationnel et ses répercussions exigent des « ajustements » aux réalités de l'activité de l'entreprise. Ce temps de **réflexivité**, au sens de Schön (1983), nous a permis d'être plus « *mature* » sur certains points, car une certaine expertise et les retours d'expérience nous permettaient d'affronter des situations délicates ;

► nous avons ainsi réfléchi sur les raisons de nos choix en termes de méthodologie, d'outils et de posture d'accompagnement des hommes et des organisations dans leurs projets de retournement stratégique. L'élaboration et la validité de connaissances procédurales dépendent de jalons et de critères de maturité, tant humain qu'organisationnel, incontournables pour mener à bien une telle mission managériale. La conception d'un processus de résilience dépend de la consolidation de jalons mentaux et comportementaux qui soutiennent la solidité et la contagion organisationnelle d'un tel processus ;

► un troisième temps, pendant lequel nous nous sommes concentré sur la mise en œuvre de démarches de prévention des risques psychosociaux, sur le diagnostic et l'intervention dans la PME plongée dans son incertitude stratégique.

En permanence, nous avons confronté nos réflexions, nos observations, nos expériences et interventions avec les cadres théoriques mobilisés que nous avons jugés pertinents pour expliquer notre projet de recherche. La compréhension de la résilience dans l'organisation en difficulté soulève *a priori* plusieurs interrogations que nous reprenons ci-dessous.

* Qu'est-ce que la résilience au travail ?

* Comment peut-on la mesurer ?

* Qu'est-ce qui fait qu'un individu est résilient au travail ?

Ou plus formellement :

* Quels sont les modèles explicatifs de sa capacité de résilience au travail ?

* En quoi la résilience organisationnelle se nourrit-elle de la résilience individuelle et inversement ?

Ces cinq questions sont souvent envisagées comme des moments différents d'un processus de recherche conçu de manière strictement séquentielle :

1. la définition du concept ;
2. cette définition permet d'élaborer un ou plusieurs instruments de mesure psychométriques ;
3. les mesures mises au point servent à tester les théories ou les modèles.

Conclusion chapitre 6

Différents positionnements épistémologiques cohabitent au sein des sciences de gestion. Le chercheur en thèse est à la fois obligé d'effectuer des choix et de les justifier, sous peine de reproduire un schéma dont il ne saisit pas la portée et les implications. Nous avons donc estimé que la tendance récente relevée par Charmillot et Dayer (2007) réduisant les questions épistémologiques à de simples choix méthodologiques était dommageable pour le travail doctoral. Nous avons tenté d'explorer de nouvelles perspectives offertes par une recherche clinique et biographique dans le champ des sciences sociales et humaines. Nous pensons que les méthodes d'investigation et les mécanismes d'interaction de cette approche dans un contexte d'intervention clinique correspondent le mieux à la pratique que nous souhaitons mettre en œuvre. En effet, la compréhension d'un milieu humain, d'une réalité psychosociale particulière et singulière et les recommandations qui sont préconisées pour transformer le contexte, exigent une immersion totale dans l'écosystème organisationnel avant toute tentative de généralisation.

L'objectif de ce chapitre 6 était de dresser les fondements théoriques de cette recherche en menant une pensée scientifique sur notre positionnement épistémologique. Ainsi, nous avons pu, en tant que praticien-chercheur et modélisateur, exposer la stratégie de recherche mise en œuvre dans ce travail doctoral. Dans la perspective de notre recherche clinique, nous avons tout au long de ce chapitre souligné la nécessité d'élaborer une épistémologie pluraliste des savoirs en retenant la complémentarité symétrique des savoirs entre ceux issus du monde académique, ceux pratiqués par les professionnels de l'intervention en organisation ou les gestionnaires, et ceux enfin générés par l'expérience des acteurs, des sujets.

Aussi, après avoir identifié et explicité notre canevas de recherche fondé sur la complexité de l'étude de phénomènes humains et sociaux, nous avons spécifié notre positionnement épistémologique constructiviste pluraliste et clarifié notre implication appliquée à notre problématique de recherche. Nous avons rappelé que l'objet de notre recherche avait émergé et avait été formulé à partir de considérations professionnelles, managériales et problématiques stratégiques qui mettaient en avant les insuffisances théoriques rendant compte du manque de connaissances procédurales afin d'améliorer le savoir-faire ingénierique d'un processus de résilience.

Nous avons en effet expliqué et précisé d'une part, ce que nous entendions par « connaissance actionnable », car nous postulons que les étapes de la construction du savoir ne se font pas dans un milieu inerte, neutre, sans passion et déshumanisé, et d'autre part, exposé le rôle massif que joue le praticien-chercheur dans le déroulement de sa recherche. Nous avons tenté, dans le cadre de notre recherche clinique, de mettre en évidence les processus d'interactions qui se produisent entre le chercheur et les acteurs au sein de l'organisation tout au long du développement de son intervention dans la mise en place d'un management de proximité, tuteur essentiel de la résilience.

Cette démarche conceptuelle épistémologique nous permet de présenter notre cadre méthodologique dans le chapitre suivant, étant guidé en cela par les conseils de Avenier et Thomas (2011) pour qui « *méthodologie sans épistémologie, n'est que ruine de la réflexion.* »

CHAPITRE 7

LA RECHERCHE-INTERVENTION À VISÉE TRANSFORMATRICE : UN DISPOSITIF D'IMPLICATION MANAGÉRIALE EN RECHERCHE CLINIQUE

« [...] *La démarche de recherche ne consiste pas à appliquer un ensemble de recettes précises dans un ordre prédéterminé mais bien à inventer, à mettre en œuvre et à contrôler un dispositif original [...] »*

Quivy et Van Campenhoudt, (1995)

Introduction

Pour mener une recherche sur la résilience, comprendre sa longue formation, concevoir sa progression épistémologique, et expliquer son choix méthodologique, notre enracinement méthodologique relève d'un processus qui s'inscrit dans le domaine de la recherche clinique et biographique en sciences humaines et sociales. En effet, ce qui caractérise notre conduite scientifique c'est son expression méthodologique en faveur d'une recherche clinique qui pose comme éléments moteurs de la production de la connaissance les points cardinaux suivants :

* détection ; * compréhension,* intervention ; * transformation.

Pour analyser les intrications entre le registre psychique et le champ social, entre la psychologie et la sociologie notre thèse soulève la question des enjeux de cette confrontation à la complexité des conditions d'émergence du phénomène de la résilience et de constitution psychosociales de l'être humain et de ses productions de sens. Cette démarche implique de prendre en considération des pratiques d'intervention et un certain nombre d'outils et de ressorts de la recherche clinique, tels que les récits de vie, le vécu émotionnel, les entretiens, l'organidrame pour tenter d'appréhender et de décrire la complexité de certains phénomènes sociaux émergents dans le champ organisationnel. Nous parlerons alors volontiers de cheminement exploratoire pour notre recherche qui s'intéresse, dans une approche compréhensive au départ, aux dimensions existentielles et interactionnelles entre le social et le psychisme. Pour reprendre l'expression d'Edgard Morin (1997) nous avons accepté lors de ce lent travail de recherche doctoral de « *faire le chemin dans le cheminement* » car, toujours selon le sociologue et le philosophe E. Morin, « *« la méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode »* (Morin, 1997, p. 22).

1. Ancrage théorique de notre méthodologie

Comme nous le rappellent Charreire et Huault (2001), « *la question de la cohérence entre la posture épistémologique et le design de recherche est fondamentale.* » En sciences de gestion, et dans la découverte de nouveaux objets de connaissance en particulier, il est admis que la recherche qualitative s'installe comme une démarche dynamique de compréhension de l'univers social, des relations humaines au sein des organisations et des phénomènes psychosociaux au travail. En cela, elle est souvent développée de manière engagée et en contexte, ce qui appelle d'autant une réflexion méthodologique approfondie (Clénet, 2007) que nous proposons de conduire dans ce chapitre. En s'inscrivant dans le double courant des épistémologies constructivistes (Le Moigne, 1990), et des recherches-interventions (Lewin, 1946 ; Allard-Poesi, Perret, 2003 ; David, 2000), nous avons choisi de conduire pour notre investigation une « *recherche-intervention* » couplée à une modélisation sous forme d'une étude de cas idiographique dans le champ récent de la résilience et de son approche ingénierique au sens proposé par Hollnagel, Woods et Leveson (2006). En effet, pour ces chercheurs, l'ingénierie de la résilience cristallise des régularités de comportements qui structurent un processus psychosocial par lequel les individus acceptent de se coordonner afin de générer un projet collectif. Nous pourrions alors déduire qu'une certaine forme de stabilité, de régularité comportementale pourrait nous aider à comprendre les enjeux interactionnels et communicationnels, voire managériaux ainsi repérés dans notre tentative de modélisation ingénierique du phénomène de la résilience.

Dès lors, nous savons combien le choix du dispositif protocolaire et méthodologique est déterminant dans la qualité et la densité de la substance d'une recherche. Nous savons également combien peuvent varier les résultats selon la méthodologie déployée. Ainsi, même s'il restera des biais induits (implicites et explicites) par cette dernière, notre choix doit être le plus objectif, sincère et honnête possible. Les contributions à ce chapitre 7 sont donc l'expression de cette tentative d'élaborer et de coordonner une orientation scientifique disciplinaire pluraliste et singulière à la fois qui prétend combiner deux postures *a priori* éloignées l'une à l'autre : une démarche méthodologique d'inspiration clinique, une démarche empirique inscrite dans les sciences de gestion. En effet, la méthodologie permet, dans une recherche, de confronter notre modèle aux réalités du terrain, aux aléas des variables environnementales, d'évaluer la pertinence de la modélisation aux critères dynamiques, multidimensionnels et multifactoriels du système complexe qu'est l'entreprise en tant

qu'organisation sociale et humaine. Il est donc nécessaire de mettre au point un protocole de recherche cohérent avec notre sensibilité épistémologique, en lien avec le regard particulier que nous portons sur ce que doit représenter une recherche qualitative longitudinale à caractère exploratoire en sciences de gestion.

Comme notre champ de recherche initial est la résilience dans l'organisation en situation de vulnérabilité, nous devons considérer les « trajectoires sociales » - ou plutôt des types de parcours biographiques à l'intérieur de l'organisation - comme un modèle d'étude empirique fondé sur l'enquête terrain de phénomènes sociaux encadrés dans des dynamiques organisationnelles et environnementales conflictuelles. Notre méthodologie instaurera une place majeure et un rôle prépondérant aux sujets-acteurs en tissant quelques-uns des liens complexes entre l'intérêt du chercheur dans sa problématique personnelle et l'exigence de la posture clinique susceptible d'en découler. Nous tenterons ainsi d'instaurer des interfaces et corrélations existentielles entre « je » et « soi » entre « soi » et « Autrui », le « Sujet-Acteur » et « l'objet de recherche ». Cette articulation complexe s'arrimera à nos préoccupations idiographiques grâce à un dispositif méthodologique d'intervention clinique original, à savoir *l'organidrame*, développé par le sociologue et codirecteur du Laboratoire de changement social de l'université Paris-Diderot, à savoir Vincent de Gaulejac (2004). Dès lors, notre rôle de praticien-chercheur appliqué au champ de la recherche biographique, sera d'écouter le discours de certains individus dans l'adversité au sein de Bio Food pour récolter la réalité de leur vie quotidienne dans un monde intersubjectif qu'ils partagent avec les autres.

Dans cette perspective narrative et ces préoccupations interdisciplinaires de travailler au carrefour du subjectif et de l'objectif, notre souci sera de saisir au mieux quelques-uns des symptômes cliniques représentatifs de ce malaise interne représentait par la défiance et le désengagement des salariés. Cette démobilisation, symbolisée par un déséquilibre prégnant de la relation « employeur-employé », sera au cœur de nos préoccupations managériales. La problématique centrale de nos réflexions et interventions, en tant que Directeur du Développement de Bio Food, sera de rapprocher des coalitions aux intérêts contradictoires se livrant à des luttes d'influence et des relations de pouvoir, selon la théorie de Cyert et March (1963) à laquelle nous adhérons. L'objectif est d'offrir un cadre de discussion et d'échange relativement circonscrit pour contenir les tentatives d'extension et d'aggravation du conflit à l'ensemble de l'entreprise déjà en souffrance. Rompre l'isolement, recréer du lien entre les parties prenantes concernées activement à la fois par la transformation de l'organisation et par la nécessité d'instaurer une gouvernance élargie seront mes premières priorités en termes

d'actions et de résultats. Dans la mesure où elles forment le projet liminaire de combiner l'approche actionnariale (politique) des nouveaux dirigeants et l'approche collective du retournement stratégique (dynamique managériale) à travers l'émergence du concept de résilience, la restauration du dialogue social sera les prémices de manifestations en faveur du processus de changement organisationnel.

Tout l'enjeu de notre travail préalable de clinicien, sera de mettre en place une parole qui ne pouvait se dire et s'entendre. Aux effets toxiques du désarroi organisationnel affecté par la « *crise de sens* » partagée par un grand nombre de salariés de Bio Food, nous favoriserons l'émergence de ces « paroles impossibles » dans le cadre de récits et d'entretiens semi-directifs, de telle sorte que le sujet puisse s'entendre dire « quelque chose » lui permettant *d'accéder de nouveau au sens*. Notre approche biographique est donc au carrefour de notre recherche-intervention et de notre projet d'ingénierie de la résilience. Notre sensibilité à la dimension humaine du sujet, notre grande attention à la parole, à l'activité de narration, aux récits de vie qui constituent « *un événement social, la recherche d'identité, l'articulation de la pensée et la relation à l'autre* » (Cyrulnik, 1993, p. 230-241) justifie notre recours à la méthodologie biographique et clinique narrative. Cette singularité méthodologique est en lien très étroit avec notre pratique quotidienne de l'observation, de l'enquête, de l'accompagnement et de l'intervention en tant que modélisateur.

Dès lors, les contributions rassemblées dans cette partie méthodologique renforcent en tout cas un peu plus encore le sentiment que nous nous situons bien désormais au cœur du raisonnement idiographique et de la clinique. Cette perspective idiosyncrasique met en exergue le fait que les connaissances qualifiées d'idiographiques engendrées par le chercheur immergé dans son contexte d'observation et d'intervention, constitue une voie privilégiée et originale d'investigation empirique en ce qu'elle nous permettra d'apporter des réponses managériales à une préoccupation particulière mais centrale pour les différents acteurs de l'entreprise : la gestion et l'accompagnement du changement organisationnel dans un lourd contexte d'incertitude. Autrement dit, notre approche méthodologique de l'étude de la résilience est basée sur « *l'hypothèse de la non séparabilité entre le système observant et le système observé* » (Avenier, 2009) et s'appuie fortement sur « *une connaissance subjective et contextuelle* » (Lemoigne, 1995).

1.1. Choix méthodologiques : un dispositif original façonné d'abord par l'observation participante de l'individu en souffrance

L'objectif de ce chapitre est donc clairement d'ancrer et d'explicitier les fondements de notre posture constructiviste en management en justifiant l'implication contributrice majeure du management de proximité en faveur de l'émergence et de la mise en place d'un processus de résilience au sein de la PME soumise à l'incertitude stratégique. Cette focalisation sur « l'organisant » de la résilience et sur l'activation des ressources latentes internes pour provoquer et accompagner le changement d'origine endogène à l'organisation met l'accent sur l'implication interactionnelle et relationnelle des individus en faveur d'une transformation du contexte interne de l'organisation. Ainsi, la combinaison volontariste entre l'encadrement de proximité, tuteur de résilience, et une grande partie des salariés facilitera un type de collaboration en faveur de la conduite du changement. Nous espérons que l'articulation méthodologique sera de nature à éclairer et à faciliter la compréhension d'un processus de résilience. Notre ambition est d'améliorer la connaissance scientifique de la résilience dans l'organisation en difficulté afin qu'elle soit appréhendée par le dirigeant comme une source originale de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

Le défi de cette recherche est d'essayer de découvrir ce qui se joue lors de la détection, par le management de proximité, de signaux faibles, encore peu décelables *a priori*, émis par le corps social en termes d'alerte au sein de collectifs de travail. Notre premier angle d'analyse de la résilience est donc focalisé « *sur les prolégomènes de la crise, les germes discrets et les signes précurseurs de la distorsion du lien social et organisationnel* » (Portal ; Roux-Dufort, 2013). Dans un second temps managérial, notre investigation se déplace depuis une approche focalisée sur la détection, la compréhension des signaux faibles et l'identification de certains lanceurs d'alerte vers la prévention plus général des risques psychosociaux et « *l'agir en tant qu'organisant et manager de la résilience individuelle au travail* » (M. Poirot, 2009 ; 2013). Dans cette perspective élargie, notre objectif n'est plus simplement de comprendre les causes des événements indésirables, mais de décrypter comment les managers, les opérateurs aux différents niveaux du système s'adaptent et procèdent pour que l'organisation puisse fonctionner et assurer ses missions dans des conditions prévues ou imprévues (Hollnagel, 2010).

Dans cette perspective d'accompagnement « de proximité » des individus contraints d'affronter les transformations organisationnelles, le management des enjeux psychosociaux est un facteur de protection des salariés dans la conduite de ce changement. En effet, le changement mérite, plus que jamais, toute l'attention des décideurs, tant il est au cœur de la vie des organisations. Depuis les années 1990, les réorganisations d'entreprises sont devenues de plus en plus fréquentes jusqu'à devenir une stratégie en soi pour accroître la performance des entreprises (retour sur investissement, productivité, rentabilité, satisfaction client...).

Pourtant, de nombreuses expertises et recherches démontrent qu'un changement sur deux se solde par des pertes pour l'entreprise. Comment expliquer ce décalage ? Selon nous, l'impact des changements sur la santé psychologique des salariés est trop souvent négligé, ou envisagé une fois que les dommages sont avérés. Au-delà de l'obsession financière, la santé psychologique est l'une des dimensions les plus importantes à prendre en compte, le plus en amont possible pour tout manager accompagnant un changement. Surtout, il est certain que le développement de l'individu est fonction de facteurs internes et externes. C'est dire que l'action du milieu est également responsable directement de sa maturation, tout comme son hérédité, et que par la suite il y a interaction. D'où l'idée nouvelle que la résilience individuelle est un « processus de socialisation » et que la compréhension de la psychologie sociale d'un individu sert à la compréhension de phénomènes sociaux collectifs. A cet égard, notre étude sur la résilience est typique car nous établissons des corrélations – des rapports – entre des motivations d'ordre *individuel* et des conditionnements d'ordre *collectif*.

Pour poursuivre l'exploration des attitudes psychosociales qui contribuent à l'édification d'un processus de résilience et mener à bien notre projet de connaissances, nous devons nous interroger sur les méthodes d'investigation les mieux adaptées à la singularité de notre objet de recherche. En effet, nous souhaitons déterminer de façon clinique, les conditions d'existences psychosociologiques spécifiques favorables à l'apparition du concept de résilience au sein de l'organisation Bio Food (notre étude de cas), concept particulièrement utile pour améliorer notre compréhension de l'intention « unifiée » des salariés de se mobiliser pour sauvegarder leur organisation. Nous savons que la méthode clinique est une méthode de considération du « *sujet total* » (Rajaud, 1972) (biblio) : l'esprit clinique consiste donc dans l'étude d'un être vivant – auprès du lit du malade - aux prises avec une situation vitale. Ce type de recherche nous permettra de dégager les rapports qui pourraient exister entre l'étude d'un comportement individuel et ses rapports sociaux. Ainsi nous devons faire une place particulière aux interactions sociales dans l'interprétation de la contribution du

management de proximité dans ce mouvement mobilisateur et fédérateur autour du phénomène de la résilience. Autrement dit, tenter de comprendre : le rôle, le pouvoir que confère l'autorité comme influence morale et le lien de causalité, considéré comme une force fondamentale dans la cohésion sociale, entre l'encadrement de proximité, son soutien organisationnel perçu et ressenti par les salariés (Eisenberger, Fasolo et Davis-La Mastro, 1990 ; Rhoades, Eisenberger, Ameli, 2001), la diminution des tensions internes et la mise en place d'un processus de résilience.

Aussi, pour trouver une voie de recherche qui met en avant le « Sujet », sans que la validité de la formulation de l'objet de recherche et la posture clinique revendiquée n'auraient aucun sens, La Ville (de) (1996) nous invite à prendre la mesure de l'apport du réseau interactionnel qui s'établit au sein de l'entreprise, dans la compréhension de certaines activités collectives, notamment dans les domaines de la création entrepreneuriale et de l'innovation stratégique. A cette fin, elle s'appuie sur un dispositif concret construit autour et avec des intervenants du champ organisationnel soucieux d'améliorer leur pratique d'accompagnement du développement de la jeune entreprise. Nous aurons compris que l'implication et l'engagement sont ici de véritables vecteurs cognitifs pour accéder au monde des significations mentales et comportementales.

Dans cet objectif stratégique, nous présentons, dans les sections ci-dessous, notre parcours méthodologique que nous avons, tout le long de l'enquête, ajusté et peaufiné en participant à trois « *cercles créatifs* » et interactionnels pour construire et consolider notre travail de praticien et de chercheur-ingénieur. Afin de décrire au plus juste la nature, la qualité et l'apport crucial de ces « *cercles créatifs* » dans la découverte des dimensions cognitives tutrices de l'apparition d'aptitudes de résilience, nous nous appuyerons minutieusement, tout au moins en partie, sur la démarche méthodologique La Ville (de) (1996).

► le premier cercle, constitué par le chercheur, est formé « *des différents niveaux d'interaction avec les acteurs sur le terrain qui lui ont permis de produire des données empiriques dont les limites reflètent directement les choix que nous avons réalisés pour poursuivre notre investigation* » ;

► dans le second cercle, afin de construire notre objet de recherche, « *nous avons activement co-interprété les faits en relation avec les acteurs du terrain, et mobilisé des ensembles théoriques qui nous ont guidé pour explorer les significations plausibles des données obtenues.* » ;

► enfin, dans le troisième cercle créatif et interactif, nous sommes interrogé « *sur le sens de notre projet de modélisation sur la base d'un cas unique. Nous avons été conduit à expliciter les pré-conceptions fondamentales que nous avons mobilisées au cours du processus de co-investigation entrepris avec les acteurs.* »

La Ville (de) met clairement et distinctement au cœur de son projet de connaissances l'art de la « mise en scène » du foisonnement interactionnel que constitue sa démarche d'investigation. Pour elle, l'intensité des interactions et la dynamique circulaire des relations empiriques « *sont les piliers qui nous permettent de produire et d'actualiser nos propres savoir.* » En effet, porter un regard attentif et interactionniste sur la manière de construire son projet de recherche et de produire des connaissances au sein d'un système organisationnel humain, social, ouvert, évolutif, synergique et à la fois complexe, nous permettra de combiner non seulement notre pratique de praticien-chercheur avec notre intention scientifique et de maîtriser, de façon relative, le processus qui a contribué à produire du savoir nouveau. Ces interfaces et connexions interactionnelles sont le moteur de l'invention collective qui peut conduire l'organisation à prétendre pour un changement de paradigme stratégique.

En adossant nos réflexions épistémologiques, nos questionnements méthodologiques, voire stratégiques, et la conduite empirique de nos travaux à ceux en particulier de La Ville (de), nous postulons que ces étapes conceptuelles dans la compréhension de la formation d'un processus de résilience, de son évolution et de son développement au sein de l'organisation sont composées de jalons cognitifs d'apprentissage dont la maturité forgera tout projet dans la réussite de la conduite et de la gestion collaborative du changement et du retournement stratégique, vitale dans la poursuite des activités de l'entreprise.

1.2. Enjeux d'une pratique méthodologique pluraliste : transversalité de la recherche

Notre revendication à une posture constructiviste pluraliste, comme nous avons pu l'expliquer au chapitre 6, suppose de poursuivre notre cheminement par l'étude de la constitution d'une connaissance valable et validé du point de vue épistémique et empirique. La préoccupation centrale sera de développer et de mettre en œuvre un dispositif méthodologique original, qui présente nos propres principes d'intervention pour saisir au mieux les articulations de notre approche systémique et herméneutique de la complexité clinique et organisationnelle

rencontrée. Cette caractérisation nous semble des plus pertinentes pour justifier la méthodologie employée dans nos recherches qui s'inspirent à la fois de l'analyse qualitative et des méthodes de la recherche-action ancrée sur le terrain pratique. A cela se greffent les fruits de la réflexion en cours d'action, pour employer les termes de Schön. Par ailleurs, l'approche narrative et biographique est privilégiée dans le but d'éviter une description trop simplificatrice et de mieux rendre compte de la complexité, de l'engrenage et de l'interconnexion entre des phénomènes humains et organisationnels. En cela, la conduite qualitative s'est souvent déroulée de manière engagée pour mener une analyse contextualisée des pratiques managériales et formuler de nouveaux enjeux organisationnels afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Le choix de la stratégie de recherche à partir d'un cas unique se justifie doublement, par notre posture de manager au sein de Bio Food et par notre souci de mener une enquête de terrain en profondeur dans le cadre d'une perspective idiographique. Notre investigation idiographique s'accompagne d'une réflexion plus méthodologique et sociologique, en un mot réflexive. Le caractère exploratoire de cette méthode de recherche à visée diagnostique, émancipatrice et transformatrice d'une PME en difficulté, nous a permis d'être confronté directement aux lésions organisationnelles de Bio Food, de l'étudier dans son encastrement institutionnel et systémique, enfin de prendre en compte que tout ce qui se joue dans l'interrelation et l'interaction est essentiel du point de vue du management stratégique. Cette nouvelle compréhension nous a permis de comprendre ce qui favorise la résilience et de chercher de nouveaux leviers, tuteurs managériaux qui privilégient le processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979).

Aussi, l'aspect clinique de l'enquête, c'est-à-dire chercher à comprendre la complexité et la richesse de ce processus de résilience, et les conséquences qui s'ensuivent pour Bio Food, sont au cœur de la problématique du management de proximité et de la GRH dans les domaines :

- de la pratique du management de la résilience pour organiser le retournement de l'entreprise ;
- des apports de la résilience pour restaurer la proximité en temps de crise ;
- de la qualité de la relation « proxémique » entre la résilience et le manager, en tant qu'organisant de la résilience individuelle au travail (Matthieu Poirot, Cahiers du CEREN, 2007), pour réduire l'incertitude ;

- de la prévention des risques psychosociaux dans l'organisation en difficulté grâce aux phénomènes proxémiques du management de la résilience.

Cette démonstration nous impose de préciser les outils méthodologiques mobilisés et de déterminer avec autant de précision l'usage que nous comptons faire de ces outils sélectionnés. Ces outils de nature clinique, qui ne sont pas neutres, ont avant tout un lien important avec le contexte particulier au sein duquel ils sont nés et se sont développés mais également avec les objectifs spécifiques poursuivis. Enfin, partant d'une pratique clinique de terrain, nous pensons qu'il est possible d'affirmer qu'une prise de conscience de la complexité de la résilience dans la PME permet une plus grande ouverture d'esprit et une meilleure intelligibilité des phénomènes organisationnels et psychosociaux ainsi qu'une amélioration des processus de prise de décision et d'action.

Nous insistons sur cette structure spécifique qu'est la PME car, dans cet environnement où la notion de proximité exerce dans la gestion des entreprises de faible et moyenne dimension un rôle central, se déploient toutes les caractéristiques axiomatiques associées au paradigme originel de la Loi Proxémique d'Abraham Moles et Elisabeth Rohmer. Pour ces derniers, qui ont jeté les bases d'une psychologie de l'espace dans les années 70, la perception de l'espace est régie par une Loi proxémique : « *Axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* » (Moles et Rohmer, 1978).

Pour comprendre la conceptualisation proxémique de la PME nous nous sommes appuyés essentiellement sur les travaux de Torrès (1997, 1998, 2008) et Gueguen (2006) afin d'appréhender en particulier les phénomènes de proximité organisationnelle et la densité interactionnelle entre les managers et leurs collaborateurs dans la gestion de l'incertitude. En effet, dans une conception où la gestion entre l'espace et le lien de confiance se détermine comme une propriété intrinsèque de la PME (mais pas exclusive), il apparaîtrait que la qualité et les compétences du manager de proximité seraient, de façon déterminante, un facteur de résilience et de différenciation en période d'incertitude stratégique.

Nous pensons que la recherche qualitative d'épistémologie constructiviste est à même de contribuer à rendre intelligibles les actions à l'œuvre dans un processus de résilience au sein des collectifs de travail. Cette meilleure compréhension des phénomènes humains et

organisationnels doit nous permettre de concevoir et de faire évoluer un modèle ingénierique du management de la résilience dans le champ de la PME.

1.3. Caractéristiques de la recherche

Une méthode de recherche dans laquelle il y a, dans l'élaboration d'un projet stratégique, une action délibérée d'émancipation des acteurs organisationnels, une volonté de co-construction d'alternatives organisationnelles et de transformation de la réalité particulière suppose d'affronter la complexité de phénomènes sociaux résistants au changement et implique un temps de recherche spécifique inscrit dans la durée. Le modèle ainsi déployé dans le temps pour réaliser des observations fines et itératives sur le terrain afin de comprendre comment la résilience allait devenir un vecteur d'innovation organisationnelle sous l'impulsion de l'action des managers de proximité a nécessité de nous immerger totalement au cœur des enjeux organisationnels de la recherche-intervention et de travailler à partir de réunions et d'entretiens directifs et semi-directifs avec de nombreux acteurs.

Dans cette perspective de mesure longitudinale, la période considérée de 3 ans qui correspond à ma présence au sein de l'entreprise Bio Food, nous a permis de générer la première séquence d'une production significative de connaissances nouvelles qui ont provoqué certaines modifications comportementales et évolutions cognitives dans la perspective d'un retournement stratégique.

Les méthodes de recherche mobilisées et mises en œuvre pour nous permettre de modéliser de façon systémique les conditions psychosociales d'émergence d'un processus de formation de la résilience organisationnelle et ses impacts au sein d'une PME de l'agro-alimentaire font suite à une double problématique, stratégique et managériale. Notre travail empirique pour appréhender les phénomènes organisationnels, que nous avons souhaité explorer sur un terrain totalement investi professionnellement, c'est-à-dire fortement contextualisé et étroitement lié aux événements phénoménologiques abordés, s'inscrit explicitement dans un dispositif méthodologique qualitatif de conception interventionniste.

1.4. Une position méthodologique transversale au cœur du canevas d'enquête

Comme annoncé, notre implication massive sur un terrain de travail connu de l'intérieur nous a permis, sur le double registre empirique et praxéologique, de nous immerger dans le contexte d'observation, de développer une intelligence de ce contexte et de dégager un discernement situationnel. Cette forme d'enquête ethnologique de terrain dans un lieu unique nous a réclamé du temps et a requis une forme de « familiarité » dans nos rapprochements avec les sujets-acteurs interrogés et suivis afin d'éviter les blocages. L'emprunt méthodologique à l'ethnologie renvoie à une certaine organisation de nos enquêtes comme les entretiens, le récit de vie, la prise de notes.

L'approche clinique de l'enquête ethnographique des phénomènes humains qu'elle fréquente et des pratiques sociales qu'elle met en œuvre est un excellent instrument de description des habitudes, routines organisationnelles et conflits. De fait, en nous confrontant quotidiennement au vécu des individus, en nous imprégnant de façon continue du discours des salariés, en menant des entretiens cliniques auprès de nombreux collaborateurs, nous nous trouvons dans une situation privilégiée pour nous constituer un réseau de relations « productrices » d'occasions de connaissance, où notre présence est acceptée voire valorisée. Pour l'anthropologue Jean Copans (*L'enquête ethnologique de terrain*, 2011), « *il faut susciter, canaliser, reproduire les conditions optimales d'une enquête comme si de rien n'était parce que c'est justement ce non-dit, la société en actes, la culture en gestes et paroles, qui constitue le terrain d'une bonne recherche. C'est le moyen qui révèle l'objet : tout est enquête parce que tout est social et réciproquement.* »

La capture de ces représentations expérientielles émergentes du terrain venues d'acteurs réputés compétents pour raconter leur trajectoire biographique au sein de Bio Food, fait partie intégrante de notre dispositif méthodologique dans l'analyse étiologique du matériau empirique pour l'identification précise des défaillances de l'entreprise.

Notre positionnement épistémologique pluraliste, aménagé aux caractéristiques de notre question et canevas de recherche fait appel à une variété de méthodes allant de l'observation directe et participante, de la recherche-intervention, en passant par l'incorporation de pratiques de recherche et d'intervention de nature biographique qui inscrivent le récit du Sujet au cœur de ses préoccupations. Cette pluralité des méthodes d'investigation et d'exploration mobilisées peut apparaître dans un premier temps confuse et incohérente, mais la complexité

des phénomènes sociaux et organisationnels étudiés, insérés dans un contexte de crise de confiance, nous pousse à refuser une forme de facilité ou de confort épistémique pour correspondre aux exigences canoniques des deux postures dominantes.

Suivant en cela Le Moigne (2003), qui propose d'inventer, « *entre le Charibde de l'individualisme et le Scylla du holisme* », de nouvelles formes d'interactionnismes méthodologiques nous « *ouvrant les voies moins technologiques et plus ingénierales, d'un renouvellement de l'Intelligence des hommes en société dans un univers qu'ils construisent autant qu'il les construit.* »

Nous revendiquons une troisième voix, certes plus originale, peut-être plus instable, qui devrait nous permettre de mieux analyser les conséquences interactionnelles du management de proximité dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus de résilience.

Cette forme de solidarité (par analogie métaphorique à la solidarité organique développée par E. Durkheim dans son livre I « De la division du travail » en 1893), met en évidence une inquiétude récurrente dans cet environnement de crise sur la disparition de la cohésion sociale au sein des entreprises au profit d'une gouvernance magnifiant la performance financière et le gain actionnarial. Aujourd'hui, la montée du chômage, de la précarité et du temps partiel subi, la destruction endémique des emplois salariés, l'explosion des facteurs de risques psychosociaux, constituent indéniablement des réalités pathologiques qui dissolvent le lien social. Ces ruptures dans l'équilibre interactionnel au sein de l'entreprise, liées au développement de l'incertitude stratégique, sont amplifiées, comme nous le démontrons dans notre étude, par un grand nombre de défaillances managériales et de dysfonctionnements au niveau de la direction des équipes et de l'ensemble de l'entreprise.

Il était essentiel, dans la cohérence de notre recherche, de débiter notre travail par une méthode de diagnostic permettant au sein de Bio Food d'identifier les groupes exposés au stress ainsi que les principaux facteurs de risque humains et organisationnels. A l'issue de cette première phase exploratoire nous avons pu préciser et structurer notre canevas de recherche. Il s'agit de tenter de répondre à la question suivante :

► Comment concevoir un processus de résilience organisationnelle par la mise en place d'un management de proximité en faveur d'un dispositif procédural interactionnel et communicationnel résilient ?

Nous pouvons compléter cette question centrale par trois interrogations associées qui s'ancrent également totalement dans notre problématique et viennent préciser, enrichir l'envergure managériale de notre recherche :

- ▶ Comment le manager de proximité, dans sa capacité restitutive au rétablissement du lien social et organique, arrive-t-il à réduire le sentiment de doute et d'incertitude ?
- ▶ Comment le manager de proximité, en tant que préventeur du risque organisationnel et organisant de la résilience, peut-il être un acteur stratégique dans le montage d'un modèle proactif de gestion des situations de crises ?
- ▶ Comment la proximité, comme facteur de résilience, peut-elle devenir une source de création de valeur et un avantage concurrentiel déterminant dans le soutien de la performance de la PME ?

Dans la construction de la résilience au travail, le manager de proximité est au coeur d'enjeux économiques et psychosociaux souvent contradictoires qu'il doit rendre « compatibles » en lien avec les priorités stratégiques de l'organisation et de l'équipe. Pour rendre acceptable de tels ajustements et compromis managériaux auprès de ses collaborateurs, le manager doit déployer son **rôle de traduction** (Callon, Latour, 1991 ; Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Traduction des orientations stratégiques en « *prescriptions opérationnelles* » suffisamment ouvertes pour laisser aux acteurs une marge de manœuvre ainsi que traduction des besoins du terrain en demande de **ressources organisationnelles**. Comme le stipule Lachmann *et al.* (2010) dans leur rapport sur le *Bien-être et l'efficacité au travail*, « *la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.* » Ce que nous formulerons par cette nouvelle interrogation théorique :

- ▶ Comment le manager de proximité, en tant qu'acteur majeur d'une forme de bien-être au travail par son rôle de *traduction* et de préventeur des risques, peut-il, par ses actions centrées sur le travail, l'individu et l'organisation, réduire les sources de stress et limiter leurs impacts ?

Notre intervention est au cœur de l'innovation managériale par la résilience. Pour mener à bien ce projet nous avons mobilisé un mode opératoire qui articule et combine la clinique à

l'intervention et l'ingénierie. L'appareillage théorique qui résulte de ce triple attachement clinique/intervention/ingénierie n'a qu'une ambition : participer de ce que Bataille (1944, p. 373) appelait le travail de la « *négativité* », c'est-à-dire « *mettre en question pour mettre en action* », processus indispensable à l'émergence d'une organisation réflexive et résiliente.

2. La Recherche-Intervention : une méthodologie au service de l'action collective

Cette recherche a pour but de décrire, comprendre et expliquer l'émergence et la mise en place d'un processus de résilience dans l'organisation en difficulté par l'intervention de l'encadrement selon un modèle managérial à vocation ingénierique privilégiant les valeurs centrales de proximité, de confiance, de *sensemaking*.

Pour respecter les étapes fondamentales qui ont structuré notre travail, nous devons tout d'abord aborder et détailler quelques méthodologies d'intervention en mettant en avant celle qui caractérise, dans une première séquence d'investigation, notre immersion dans le champ organisationnel de Bio Food : la Recherche Intervention.

Fort du principe d'une action délibérée de transformation de la réalité à laquelle fait face l'organisation, la recherche-action pose le changement de la réalité sociale comme un moyen d'accès à la connaissance de celle-ci. Cette transformation permet non seulement de produire des connaissances scientifiques sur les phénomènes sociaux étudiés mais aussi d'être utile à l'action sociale. En termes lewiniens, la recherche-action est ainsi définie comme une recherche en faveur du « *management social* » : « *une recherche comparant les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale, et conduisant à l'action sociale. La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas* » (Lewin, 1946, 1997). Cette visée d'utilité pour l'action sociale et d'amélioration du fonctionnement des systèmes sociaux au sein d'organisations en perte de repères identitaires et/ou en situation de crise organisationnelle aiguë donne naturellement pour objet principal à la recherche-action la résolution de problèmes concrets.

À la différence de la recherche de terrain ou expérimentale, la recherche-action est ancrée dans la volonté de résoudre un problème concret, pratique, de transformer une situation vécue comme étant problématique, génératrice de stress organisationnel par les acteurs en une situation plus favorable, propice à l'amélioration du fonctionnement des relations sociales (Greenwood et Levin, 1998). Par-delà les différentes conceptions que cette notion recouvre,

un problème peut être défini comme la reconnaissance par un individu (ou un groupe) qu'une action a échoué d'une part, et que la réflexion sur les raisons de cet échec peut être utile pour remédier à cette situation d'autre part (Landry, 1995 : 328-329). La formulation du problème à résoudre suppose, au-delà cette reconnaissance, une représentation de la situation ou de l'objet à l'origine du sentiment d'échec (Landry, 1995). La *représentation* du problème, sur laquelle s'appuie la démarche de recherche-action, apparaît ainsi essentielle.

La question du changement, nous l'avons vu en première partie, est devenue primordiale, non seulement au sens où les outils et techniques de conception et de pilotage du changement se sont sophistiqués, mais aussi au sens où la capacité même des organisations à intégrer le changement, comme un régime de la plasticité organisationnelle quasi permanent, est devenue une compétence clé. La vie quotidienne des organisations est faite de relations variées : chacun, depuis sa place, se comporte comme un intervenant interne sur le cours des choses. Les organisations en général et les entreprises en particulier sont des lieux permanents « *d'auto-intervention* » (Hatchuel, 1994).

L'un des points communs aux démarches de recherche intervenante est qu'elles sont porteuses de pratiques explicites devant mener au changement et à la conduite de ce changement. Les théories sur le concept d'apprentissage organisationnel (comme le modèle dégel-transformation-regel de Lewin, de l'apprentissage en «double boucle» d'Argyris) s'intéressent aux processus grâce auxquels une entreprise apprend à gérer les pertes de productivité et désamorcer les crises humaines qui freinent ou bloquent le fonctionnement de l'entreprise. S'il est possible d'inscrire le concept d'apprentissage organisationnel dans la mouvance de la *Resource Based View* (RBV), qui s'intéresse aux origines de la compétitivité des firmes, le changement organisationnel se réfère régulièrement à l'apprentissage organisationnel et il en fait un thème central dans les processus de transformation organisationnelle et de gestion de ces derniers. Ainsi pour Argyris et Schön (1996), « *une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques).* »

Cependant, cette proposition soulève quelques remarques sous forme d'interrogations :

Afin de tenter de répondre à ces questions en lien étroit avec notre objet de recherche qui concerne les capacités endogènes d'individus de l'organisation à acquérir potentiellement des comportements et des modes de penser nouveaux, notre premier point s'attache à définir

l'apprentissage de la résilience organisationnelle comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui vont modifier la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Cette conception, selon laquelle l'organisation apprend, sous-entend que, l'organisation étant composée d'individus, l'apprentissage individuel est nécessaire à l'apprentissage organisationnel, mais aussi que certains apprentissages sont suffisamment collectifs pour que soit accepté le concept d'apprentissage organisationnel.

Il est donc naturel que nous abordions, dans ce chapitre, les méthodologies de la recherche intervenante, en tant qu'elles relèvent à la fois : des méthodes pratiques de conception et de pilotage du changement, des théories générales du changement et d'une méthodologie de la recherche qui garantit la scientificité d'un certain nombre de résultats génériques. Ces résultats peuvent concerner la méthode elle-même, la théorie du changement ou ce que le chercheur apporte à la communauté scientifique comme connaissances nouvelles sur le monde des organisations et leur fonctionnement.

Les méthodes d'intervention en entreprise traduisent l'immersion du chercheur dans un contexte organisationnel afin d'aider les acteurs à comprendre les fondements de leurs actions, à détecter les dysfonctionnements et amorcer les améliorations nécessaires. Ces démarches ont alors une visée transformatrice de la vie organisationnelle. Elles sont, en outre, animées par la volonté de faire progresser la science concernant le fonctionnement interne et les évolutions des organisations et des systèmes sociaux.

Dans le cadre des Sciences de Gestion, les recherches dites du « terrain » ne sont guère récentes. Elles datent d'au moins un siècle. Nombreuses recherches ont été faites durant le 19^{ème} siècle (en sociologie, en histoire et en psychologie) afin de trouver les moyens d'aider les praticiens à gérer leurs problèmes. Ces recherches ont permis d'introduire le chercheur scientifique dans le contexte organisationnel, de connaître leurs spécificités et leur mode de fonctionnement interne. En retraçant l'évolution des pratiques de l'intervention, il apparaît que «*la figure*» de l'intervenant a connu des renouvellements (Hatchuel, 1993). L'auteur identifie deux types de figures pour le chercheur intervenant en entreprise, à savoir : le technologue et le sociologue (Hatchuel, 1993, p76). Pour le technologue, comme prescripteur, c'est une figure qui correspondait à la période du taylorisme. Il s'agissait pour le chercheur de «*définir une bonne hygiène de travail ou un savoir-faire déontologique qui complète la connaissance théorique ou instrumentale en lui donnant la touche humaine qui permet une démarche sans heurt.* » Quant au sociologue analyste, il conçoit l'intervention comme une construction ayant une vocation psychologique et sociale. Il «*tendra à faire du processus*

d'intervention lui-même un objet d'analyse. » Cette figure de l'intervenant correspond à la période qui a suivi les années 1920, durant laquelle on s'interrogeait sur les fondements de l'intervention et de la demande émanant des entreprises, ainsi que sur leur nature partant du postulat que l'interventionniste est un acteur « *prescripteur de l'action potentielle.* »

Dans les années 50, les deux courants s'enchevêtrent. Les héritiers tayloriens ont quitté les champs traditionnels de travail pour s'insérer dans des champs de rationalisation nouveaux tels que : la décision, la planification et la logistique, qui engagent et impliquent les acteurs. Même dans le domaine de l'informatique, il y a eu une prise de conscience de la nécessité de s'intéresser et de se soucier des phénomènes organisationnels. D'une manière générale, les ressources humaines étaient de plus en plus considérées comme pouvant faire l'objet de « *rationalisation* » (Hatchuel, 1993). Selon ce dernier auteur, face à ces renouvellements, les chercheurs se sont trouvés face à un choix méthodologique : celui d'être un expert, un analyste, ou alors un pur scientifique. Et de ce fait, la frontière entre les technologues des organisations et les sociologues était moins évidente. Après Lewin (1951), de nombreux chercheurs tels que Coch & French (1948) ont pris conscience que ces problèmes pratiques font partie prenante des faits sociaux dont il importe de faire une analyse et de les clarifier d'une manière profonde.

3. La Recherche-Intervention, une méthode à visée transformatrice

Cette section est consacrée à la mise en évidence des apports de la Recherche Intervention dans la modification du cours des choses au sein des organisations et à l'étude des relations qu'entretient le chercheur avec les interlocuteurs de la recherche. En premier lieu, il s'agit de montrer comment ce processus, amorcé par une interactivité entre chercheurs et acteurs, génère des connaissances capables de renseigner ces derniers sur leurs pratiques vécues et comment ce processus de recherche intervention peut s'insérer et être à l'origine d'un processus de changement. Nous analyserons aussi les connaissances produites par une Recherche Intervention se voulant féconde et qui sont diffusables sous certaines conditions garantes de leur généralisation à d'autres situations.

La méthodologie de Recherche Intervention se base sur une interaction entre chercheur et acteurs sur le terrain d'investigation. Tentons alors d'étudier la relation qu'entretient le

chercheur avec les interlocuteurs de la recherche ainsi que sa position au sein du système organisationnel.

3.1. La confrontation des savoirs et la création de schémas de progrès

Pour David (2000), la Recherche-Intervention permet de situer le chercheur « *au coeur de la Gestion* », en lui permettant l'accès à des connaissances plus variées sur les organisations et leurs modes de gestion. L'irruption de cet acteur nouveau dans l'action collective lui permet de transformer le fonctionnement organisationnel de départ à des degrés divers. Il s'agit, selon l'auteur, d'un modèle « *sophistiqué* » d'intervention.

Hatchuel (1986) a déjà évoqué cette idée en stipulant que « *le chercheur intervenant, parce qu'il côtoie de près la naissance des changements, leurs avatars et leurs retombées, est-il mieux à même, soit de cerner les difficultés d'un collectif d'entreprise à donner un sens à ses actions et à ses tensions, soit de déceler plus tôt que d'autres le sens qui se construit.* »

Ainsi, la proximité du chercheur intervenant avec le terrain et ceux qui le gouvernent, lui permet d'appréhender d'une manière profonde la naissance du processus de changement, sa dynamique et ses conséquences. C'est à travers l'interaction sous-jacente à la Recherche Intervention que chercheur et acteurs créent des transformations durables « *ayant des effets sur la performance économique et sociale de l'organisation* » (Plane, 2003).

Le changement qu'une Recherche-Intervention peut véhiculer est donc construit et négocié entre chercheur et acteurs qui constituent alors une source déterminante de connaissances sur le fonctionnement organisationnel. La recherche-intervention agit sur la trajectoire organisationnelle dans la mesure où elle suppose que le chercheur qui l'amorce est un acteur pouvant exercer de l'influence, « *tout en étant lui-même partiellement « hors-jeu ».* Par cette intrusion, le chercheur participe à la transformation du système dans lequel il s'insère ; ce qu'il observe n'est donc pas un mécanisme inerte, mais au contraire des conduites et des événements que sa présence provoque et qu'il va s'efforcer d'interpréter à la lumière de ses connaissances et de l'histoire de l'entreprise » (Hatchuel, 1986).

Hatchuel (1986) explique que le chercheur intervenant participe à la transformation du système, en premier lieu par sa présence qui elle-même est considérée comme une intervention. Ensuite, cet intervenant tente de provoquer des événements qu'il convient pour

lui d'interpréter et cela en se basant aussi bien sur sa propre expertise que sur l'histoire de l'organisation. D'ailleurs, l'auteur note que pour connaître l'histoire, le chercheur peut adopter une démarche rétrospective historique afin d'identifier les moments, les acteurs et les moyens mis en œuvre dans l'organisation. Enfin, le chercheur influence le fonctionnement organisationnel en observant les événements et les mécanismes et en se basant sur un produit des logiques locales des acteurs et leurs représentations.

De plus, le chercheur s'insère dans l'organisation en ayant ses propres règles et reconnaissant que le point de départ n'est qu'un savoir incomplet (Hatchuel, 1988) et qu'il n'est guère « *un super expert* » pour reprendre les termes de Moisdon (1984). En effet, tout comme les acteurs, les savoirs du chercheur sont partiels. Au départ, sa connaissance de la situation et les dysfonctionnements présents est limitée. Il établit alors une interaction avec les interlocuteurs de la recherche en s'adaptant à leurs points de vue (principe d'isonomie). Ce qui suppose une confrontation de savoirs : le savoir « *gestionnaire* » du chercheur et les savoirs des acteurs. Le savoir gestionnaire qui a pour ambition d'accompagner et de guider les choix dans les représentations peut être assimilé, au sens d'Hatchuel (1986), à celui d'intervention car tout outil de gestion et tout archétype structurel constitue une rationalité de référence servant à guider les actions et à les légitimer. Ces actions sont alors négociées, discutées, interprétées lors de la réflexion collective et peuvent générer d'autres actions. En d'autres termes, le chercheur met à l'épreuve son savoir « *gestionnaire* » dans le but d'aboutir, avec les acteurs, à concevoir d'une manière progressive un schéma de progrès ou à un « *mythe rationnel*. » Tout cela pour dire que le chercheur est considéré comme un participant dans l'action organisationnelle d'une manière concrète et poussant les acteurs à réfléchir « *sur leur propre système d'action* » (David, 2000) et à concevoir un « *mythe rationnel*. »

Toutefois, Hatchuel (1986) souligne que l'organisation peut constituer à la fois un obstacle à la production des mythes et une source de renforcement des schémas d'action. De ce fait, il convient, selon l'auteur, que les mythes construits établissent une relation formelle entre les faits observés et les actions à entreprendre. Ces mythes doivent alors avoir une « *relation vraisemblable et manipulable* » avec l'organisation. Ils ne sont pas pour autant destinés à une implémentation et une application directe mais davantage à servir comme étant une référence par rapport à laquelle le chercheur confronte les comportements des acteurs. Ces derniers vont ensuite, en coopération avec le chercheur, construire une nouvelle vision des contraintes et des objectifs (Hatchuel et Molet, 1986).

Plus concrètement, le chercheur intervenant doit proposer aux acteurs un modèle d'évolution de l'organisation et recueillir leurs réactions. Comme le dit Moisdon (1991), « *c'est alors dans les réactions aux résultats du modèle et à ses prescriptions que l'on pourra déceler la distance entre organisation implicite et organisation effective, et mieux comprendre les déterminants de cette dernière, les champs de force dans lesquels se meuvent les acteurs.* »

3.2. La mise en évidence des logiques des acteurs au sein de l'organisation

Selon Hatchuel (1986), l'organisation est composée d'un ensemble de conduites, de comportement et de discours interprétatifs et explicatifs produits par les acteurs. Cette construction théorique se trouve alors perturbée par la présence du chercheur qui tente de confronter les acteurs avec la « *rationalité de référence* », donc de confronter les actions effectives avec les mythes rationnels. A travers cette confrontation, le chercheur met en évidence une représentation des différentes logiques détenues par les acteurs. Des logiques en tension qu'il analyse afin de comprendre leur genèse, c'est-à-dire leurs mécanismes de stabilisation et d'évolution.

En outre, Hatchuel insiste sur l'importance de l'analyse des mécanismes que sous entendent ces logiques car elles sont différentes d'une personne à une autre, selon le rôle et les représentations propres à l'individu et à sa fonction. Par ailleurs, cette analyse est pertinente dans la mesure où elle permet de rendre compte et d'identifier les logiques locales constituant des « *contraintes* » ou au contraire celles qui sont de nature évolutive. Ces logiques, qu'Hatchuel (1986) qualifie « *d'entrepreneuriales* », sont celles qui s'inscrivent dans le cadre du projet d'anticipation élaboré et qui manipulent des mythes semblables. Ainsi, la Recherche-Intervention adopte un pouvoir d'intervention qui serait une source possible de tension entre ces logiques. Il reste alors au chercheur de stabiliser ces tensions et cela par le biais de recherche de nouvelles trajectoires convaincantes et propices à diminuer les résistances et à en créer d'autres.

3.3. La Recherche-Intervention, source de connaissances actionnables légitimées

Plane (2000) stipule que « *la Recherche Intervention avance des éléments de réponses intéressants à la problématique de production de connaissances nouvelles et de savoirs par les acteurs pour résoudre les contraintes posées par l'action collective dans une perspective de progrès social et économique.* » Ainsi, outre la mise en évidence des logiques locales, la recherche-intervention implique la co-production entre chercheur et acteurs de connaissances nouvelles qui se fait « *via leurs représentations sociales respectives, confrontées entre elles par itérations successives* » (Savall et Zardet, 2004).

Pour Hatchuel (1986), les connaissances produites lors d'une recherche-intervention constituent la base des évolutions futures et celle des changements des représentations des acteurs. En effet, selon cet auteur, ces connaissances permettent en premier lieu une prise de conscience par les acteurs des faits et des liens de causalités qui n'étaient pas identifiés auparavant. Ensuite, elles permettent de construire l'archétype ou un modèle d'évolution qui doit être à la fois compréhensible et stimulant pour l'action. Le processus de changement est d'autant plus complexe dans un contexte organisationnel caractérisé par des logiques d'action en tension et des archétypes gestionnaires différents ou encore des modèles « *prégnants* » ou dominants.

La production de connaissances au cours du processus de recherche laisse supposer que la finalité du chercheur n'est guère de tester, de confirmer ou d'infirmer, dans des situations concrètes, des hypothèses préalablement définies. L'objectif est de faire émerger de nouvelles problématiques et d'enrichir les réflexions menées avec les acteurs (Plane, 2003) et donc de générer des connaissances « *actionnables* », au sens d'Argyris (1995), et diffusables. Selon cet auteur, les connaissances de nature « *actionnables* » constituent, des savoirs définis comme étant « *à la fois valables et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne* » des acteurs.

Tout comme le définissait Argyris (1993, p. 257), pour qui la notion de savoir actionnable est « *à la fois un savoir valable et pouvant être 'mis en action' dans la vie quotidienne* », Avenier et Schmitt (2005) ajoutent que les savoirs générés à partir de récits de pratiques doivent, en plus d'être « *actionnables et légitimes* » pour faire l'objet d'une appropriation par les managers, doivent être susceptibles d'être mobilisés par ces mêmes managers pour les aider à penser et agir intentionnellement dans la fabrique de la stratégie de leur entreprise. Ces

connaissances doivent être en rapport avec les problématiques auxquelles ces derniers sont confrontés. Elles doivent donc être « *recevables* » et compréhensibles pour les acteurs qui peuvent les relier à leurs « *expériences du monde de la vie* » (Le Moigne, 2000). L'élaboration de savoirs et leur appropriation par les acteurs rejoint celle de « *contextualisation* » avancée par David (1996, 2000).

Pour montrer les incidences d'une recherche intervention sur l'évolution organisationnelle, cet auteur a utilisé deux dimensions :

- ▶ le degré de formalisation qui indique le « *degré de définition* » formelle des changements produits ou à produire par la recherche ;
- ▶ le degré de contextualisation, qui indique le « *degré d'intégration* » des changements produits par la recherche au contexte organisationnel.

L'auteur définit alors la démarche de la Recherche-Intervention comme étant « *un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané* » (David, 2000) afin d'optimiser l'appropriation du changement par le système organisationnel.

3.4. L'importance de la notion de confiance dans la Recherche-Intervention

Comme nous l'avons dit auparavant, la Recherche-Intervention a comme visée de produire des connaissances servant le changement organisationnel. Elle suppose en outre, une interaction avec les acteurs. Il paraît alors nécessaire de mettre en exergue l'importance de la notion de confiance dans le cadre de ce type de démarche qui insère un acteur étranger dans le système. La confiance est à la fois un pré-requis essentiel, une conséquence et un obstacle de la Recherche Intervention (Moingeon & al, 1997). En fait, selon ces auteurs, la confiance joue un rôle important dans les périodes de changement dans la mesure où elle permet de réduire l'incertitude générée par le changement et l'anxiété vécue par les acteurs concernés (Schein, 2010).

Pour Crozier & Friedberg (1977), un degré minimum de confiance lors d'une Recherche Intervention, permet de garantir l'engagement des acteurs. C'est même considéré comme un prérequis à l'enclenchement d'un tel processus de recherche. En effet, le chercheur ne peut amorcer sa démarche que si les acteurs ont, à son égard, un degré de confiance suffisant aussi

bien dans ses compétences que dans ses intentions. En fait, la logique de ces deux auteurs se fonde sur l'idée que les entreprises, qui font appel à des chercheurs intervenants, sont en nombre limité pour deux raisons. Certaines ne considèrent pas que les chercheurs soient porteurs de valeur ajoutée à leur fonctionnement, il s'agit d'un manque de confiance au niveau « *des compétences*. » D'autres considèrent que l'objectif du chercheur est de construire des données à valeur scientifique et d'augmenter le corpus de connaissances théoriques. Il s'agit alors d'un manque de confiance dans les intentions du chercheur, qui ne peut être perçu comme un acteur de transformation et qui agit dans l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, pour les chercheurs qui disposent d'une réputation « *acquise* », il est plus aisé d'obtenir des terrains de Recherche Intervention. La difficulté pour eux, est de pouvoir maintenir ce « *capital confiance* » et même de l'augmenter au fur et à mesure de leurs interventions. Ce qui rejoint l'idée d'Argyris (1985) qui considère que le chercheur doit être capable de montrer aux acteurs qu'il comprend la spécificité de leur organisation. Aussi, la confiance dans les compétences du chercheur doit être accompagnée d'une confiance dans les intentions du chercheur. Crozier et Friedberg (1981) considèrent à cet égard, que dans les organisations, il existe une certaine suspicion à l'égard du chercheur intervenant. De ce fait, ce dernier doit montrer qu'il agit dans l'intérêt de l'organisation et non dans l'intérêt du dirigeant avec qui il a eu les premiers contacts.

Pour Friedberg (1993), la capacité d'écoute et d'empathie sont garants d'accroître la confiance dans les intentions du chercheur. En outre, quand le chercheur explicite son intention, les objectifs de sa démarche et assure de la confidentialité de certaines données jugées menaçantes par les acteurs, il garantit un degré de confiance dans la relation qu'il entretient avec les interlocuteurs de la recherche. Un degré qui s'accroît en cours du processus et à la vue du comportement du chercheur. Ainsi, au fur et à mesure, les acteurs auront tendance à se confier en se sentant réellement écoutés par le chercheur qui tente de comprendre en valorisant la personne en lui « *montrant que ses propos sont dignes d'intérêt* » (Moingeon et al, 1997).

Argyris (1995) considère, pour sa part, que la confiance en les compétences du chercheur augmente quand les acteurs voient d'une manière concrète les progrès réalisés grâce à l'intervention. Toutefois, la notion de confiance, bien qu'elle soit nécessaire pour la réflexion commune et la qualité des informations collectées par le chercheur intervenant, ne permet pas de résoudre les dysfonctionnements organisationnels d'une manière concrète. Ce qui rejoint

l'idée de Crozier (1995) qui explique que « *la confiance ne résout pas les problèmes mais elle contribue à ce qu'ils soient vécus de façon plus constructive.* »

De plus, la notion de confiance peut avoir des retombées négatives (Moingeon & al, 1997) car un niveau excessif de confiance peut constituer un obstacle à l'amélioration du fonctionnement organisationnel et un préjudice à la Recherche Intervention. En fait, si la confiance qu'ont les acteurs dans le chercheur est excessive, ils peuvent devenir trop dépendants de ce dernier et ne rendent pas compte des erreurs éventuelles de sa démarche. D'une manière symétrique, si le chercheur a une confiance excessive en les dirigeants, il peut être déçu si ces derniers utilisent son action à des fins politiques.

Il ressort de ce qui précède que le chercheur doit aussi doser la confiance qu'il attend de la part des acteurs et la confiance qu'il inspire à ces derniers. La relation entre acteurs et chercheur intervenant est plus que complexe. Reste alors au chercheur de mobiliser ses qualités humaines et ses compétences méthodologiques et techniques pour favoriser une relation propice à l'atteinte de son objectif pratique, celui d'aider et d'accompagner les acteurs dans les évolutions organisationnelles. Cette relation devrait permettre au chercheur de collecter des données fiables et généralisables lui permettant en premier de répondre à ses questionnements théoriques et de contribuer ensuite à l'édifice des connaissances scientifiques.

Conclusion Section 3

Au cours de cette section, nous avons tenté de montrer comment la recherche-intervention permet à un praticien-chercheur, de s'immerger dans le système organisationnel et de se confronter rapidement aux acteurs et à la réalité particulière issue du terrain. Dans cette perspective d'apprentissage collectif et de coconstruction pour transformer le réel en réduisant les effets anxio-gènes et pathogènes d'événements qui ont fragilisé l'entreprise et l'ont rendu vulnérable, le praticien peut exercer une influence sur la trajectoire de son objet de recherche.

Par une confrontation entre son savoir de gestionnaire et les savoirs que détiennent ses partenaires dans le processus de la recherche, le chercheur propose un modèle d'évolution et tente ensuite de recueillir les réactions des acteurs face à cet archétype. Ainsi, en essayant de dépeindre la réalité, le chercheur explicite les logiques des acteurs et met en exergue celles qui contraignent l'action de changement et celles au contraire qui bonifient l'évolution.

Le processus de recherche intervention génère ainsi des connaissances qui doivent être « *actionnables* », donc qui peuvent être intégrées dans l'action quotidienne des acteurs et aussi généralisables, au sens où elles doivent servir la science en fructifiant les théories existantes concernant le changement organisationnel, le fonctionnement intime des organisations, ou encore la méthodologie de la recherche intervention.

La troisième section du chapitre, quant à elle, s'est intéressée à la relation qu'entretient le chercheur avec ses interlocuteurs du terrain. Il s'agit d'une relation complexe dès lors que le chercheur doit savoir gérer ses composantes en termes de distance et d'immersion ou encore en termes de degré de perturbation et de confiance. Nous avons montré alors qu'il incombe au chercheur d'user de toutes ses compétences, de toutes ses habiletés pour gérer tous ces aspects qui régissent sa relation avec ceux qui gouvernent le terrain.

4. L'ingénierie du contexte social et organisationnel : les gestes clés pour un modèle d'ingénierie du management de proximité de la résilience

Dans une perspective élargie de développement du management social, l'ingénierie du contexte (Frédérique Allard, 2009) s'articule autour de l'ingénierie de la résilience pour fournir aux acteurs confrontés à une situation d'adversité un soutien cognitif, mental et managérial que les conditions contextuelles requièrent (perte de sens, crise d'identité, absence de reconnaissance, résignation, démobilitation vis-à-vis du discours de la Direction Générale et des objectifs de l'entreprise...). L'approche de l'ingénierie du contexte est appréhendée comme visant la conception et la mise en œuvre de dispositifs ou d'agencements organisationnels destinés à favoriser le déploiement de l'action collective ou à développer les ressources qu'elle mobilise.

Dans cette nouvelle section, nous présenterons l'ingénierie du management de proximité que nous préconisons pour mettre en place une stratégie de la résilience de manière la plus efficace possible, c'est-à-dire en préservant l'intégrité de l'organisation par un dispositif procédural accompagné et soutenu par des actions managériales de préventions et de gestion des risques tant endogènes qu'exogènes. Ce dispositif devra également améliorer la performance globale de l'organisation en matière de résilience définie par ses trois variables, la performance sociale, la performance économique et la performance environnementale.

Cette méthode d'ingénierie repose sur les trois axes que sont l'axe managérial (de proximité), l'axe du changement et l'axe des outils. Sa mise en œuvre se déroule en quatre grandes phases d'investigation et d'intervention :

1. diagnostic organisationnel ;
2. prise de décisions et diffusion ;
3. mise en œuvre par l'encadrement de proximité d'une stratégie de résilience ;
4. évaluation de la nouvelle trajectoire de l'entreprise.

Nous verrons alors que nos résultats de recherche peuvent s'apprécier au regard de l'efficacité du modèle mais aussi en termes de dynamique des interactions, de création de savoirs et de résultats immédiats mesurables à partir de l'enregistrement des prémisses du retournement stratégique de Bio Food.

4.1. L'ingénierie de la Résilience : production de connaissances procédurales

Notre recherche vise à la production de connaissances actionnables nouvelles concernant un processus de résilience organisationnelle complexe susceptible de développer des capacités de résistance endogènes à l'organisation pour faire face à l'adversité d'un contexte turbulent et menaçant.

Si nous nous accordons sur le fait que « réunir un ensemble de conditions favorables, c'est concevoir un dispositif » (Le Boterf, 2004), si nous admettons que c'est d'abord la rigueur qui va donner à la démarche de conception et de réalisation du dispositif toute sa consistance (ibid.), qu'est-ce qu'une ingénierie de la résilience peut raisonnablement viser quand elle reconnaît la variété et l'instabilité des dynamiques sociales constitutives de l'organisation ?

L'enjeu d'une ingénierie managériale de la résilience est alors de réunir ou d'aménager les conditions favorables pour l'émergence, la formation et la mise en place d'un tel processus organisationnel à partir d'un déploiement concerté d'actions managériales réputées de proximité pour influencer sur les mentalités collectives du système organisationnel ciblé. Il est donc fondamental d'intégrer dans les propres pratiques du management de proximité la dynamique et la variabilité des systèmes vivants.

Depuis plusieurs années, des chercheurs issus de disciplines variées (sociologie, ergonomie, psychologie, santé, théorie des organisations, fiabilité et sécurité, etc.) argumentent la nécessité de faire émerger un nouveau paradigme dans les champs de la prévention et de la gestion des risques tant internes qu'externes. Les arguments avancés pour la révision des modèles actuellement utilisés s'appuient sur deux constats. D'une part, les systèmes sociotechniques ont fortement évolué, ce qui rend inefficaces, coûteux en temps, voire même contreproductifs les outils déployés auparavant. D'autre part, les approches traditionnelles présentent en elles-mêmes des limites intrinsèques, qui plaident en faveur d'une révision profonde de notre façon de concevoir la sécurité.

Des commentaires sur cette question de l'ingénierie de la résilience sont évoqués en particulier par Dekker (2008) qui déclare que : « *le besoin de l'ingénierie de la résilience naît en partie de l'inadéquation des modèles actuels à comprendre, et des méthodes pour prédire, les dégradations de la sécurité dans les systèmes complexes. Dans les systèmes très sûrs, le rapport d'incident ne marchera plus bien longtemps car il fait un certain nombre d'hypothèses discutables (...)* », ce à quoi le même auteur apporte des justifications : « *La*

résilience est concernée, en particulier, par la compréhension de la manière dont le système s'adapte et à quelle gamme ou source de variation. »

Pour répondre à ces limites, une approche alternative nommée « l'ingénierie de la résilience » a été proposée par une communauté internationale de chercheurs. Dans ce champ récent, la définition même du terme résilience n'est pas stabilisée et les débats que cette notion suscite sont encore nombreux. Ils alimentent une grande quantité de recherches à travers le monde.

Pour Hollnagel, l'originalité de l'ingénierie de la résilience tient à ce qu'elle considère les échecs et les réussites comme des « *phénomènes étroitement liés et non des opposés incompatibles. Puisque succès et échecs sont tous deux les résultats de la variété normale de la performance, la sécurité ne peut pas être obtenue en contraignant - ou éliminant - celle-ci* » (Hollnagel et al., 2008). L'ingénierie de la résilience doit donc aborder les principes, méthodes et pratiques par lesquels ces capacités peuvent être générées.

L'ingénierie de la résilience est alors la discipline technique qui développe les concepts et les méthodes pour mesurer, évaluer et générer cette capacité intrinsèque d'une organisation à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations. Ainsi, cette étude doctorale, qui vise à développer une nouvelle approche de la gestion proactive des facteurs de risque organisationnel et humain, a pour ambition de faire émerger un système propice à comprendre la résilience au sein de l'organisation en déshérence et qui doit faire face à des situations potentiellement porteuses de dommages irréversibles. Dans notre compréhension, l'organisation apparaît comme une enveloppe dynamique, une entité sociale intégratrice (une entreprise, un collectif coordonné...) au sein de laquelle s'exprime une « solidarité organique », un partenariat créateur qui fait référence à l'endurance, la résistance, la flexibilité, la plasticité, l'agilité et la vitalité entrepreneuriale.

Cette distinction n'est pas sans conséquence sur le développement qui va suivre. En effet, dans un contexte de crise qui détruit un grand nombre d'entreprises et gonfle quotidiennement les chiffres du chômage, les moyens simples, traditionnels et coutumiers pour résister à la dureté des chocs environnementaux et aux incertitudes organisationnelles ne sont plus efficaces. Dans bien des cas décrits par les actualités économiques, l'issue envisagée ou retenue reste trop souvent brutale voire définitive (plans sociaux, fermetures d'entreprises, délocalisations...).

4.2. Fondements de l'ingénierie de la résilience : la résilience, vecteur d'innovation managériale

L'émergence du courant d'étude de l'ingénierie de la résilience dans l'organisation est issue de la recherche dans le domaine de la prise en considération des facteurs humains, sociaux et organisationnels dans l'apparition et la contagion de facteurs à haut risque stratégique pour la poursuite des activités l'entreprise. Les travaux récents menés dans ce courant de recherche sont fondés sur le diagnostic stratégique d'un ensemble de déséquilibres, de défaillances et de ruptures entre trois secteurs fondamentaux de l'entreprise : la structure et la dynamique du système organisationnel, l'existence de pratiques de management de la sécurité et l'arrivée de nouvelles théories scientifiques pour anticiper, prévenir et gérer les crises tant endogènes qu'exogènes, qui frapperaient gravement l'entreprise. A partir de ces hypothèses cruciales aujourd'hui dans la conduite d'une entreprise, ce courant vise à énoncer un ensemble de principes et à développer un ensemble de méthodes et d'outils visant à soutenir les activités de prévention et de protection des systèmes face aux menaces pouvant les affecter.

Pourtant la mise en place d'un management de la sécurité « stratégique » au sein des PME est loin d'être suffisante pour ne pas s'intéresser, au-travers de ce travail doctoral, à la promotion d'un management de la sécurité « lucide et adapté à la configuration de la structure organisationnelle de la PME. » Tout au long de notre recherche, nous nous sommes appliqué à rester un praticien-chercheur et modélisateur en lien avec la réalité quotidienne de la PME qui doit comptabiliser ses ressources et travailler souvent en « flux tendus » pour ne pas les disperser. Cependant, en tant que professionnel et acteur organisationnel agissant au cœur des préoccupations stratégiques de la PME depuis quelques décennies, rares sont celles qui ont eu accès à ces nouvelles méthodes et outils de management de la sécurité comme dispositif d'alerte et de prévention des risques. Dans un contexte très turbulent, le diagnostic est un outil incontournable afin de mesurer le niveau de vulnérabilité et de fragilité du système, d'identifier les menaces et opportunités en termes environnementaux et d'innovations organisationnelles.

La prise en considération progressive des facteurs de défaillances techniques, humains et organisationnels est une première étape dans le développement du management de la résilience comme pilier de la sécurité organisationnelle. Dans ce domaine, les avancées des sciences humaines et sociales offrent de nombreux outils théoriques pour aborder la

complexité des systèmes sociotechniques. Enfin, l'énoncé des hypothèses constructivistes et de la pensée complexe fondée sur la remise en cause de l'hypothèse déterministe et de l'universalité de la connaissance scientifique offre de nouveaux supports théoriques à l'innovation.

Au regard de ce contexte un ensemble de vecteurs d'innovation guide au développement de nouvelles approches de management de la résilience, à savoir :

► les systèmes de management de la résilience reposent sur le développement des aptitudes à faire face aux situations prévisibles. Un vecteur d'innovation repose sur le développement de systèmes de management de la sécurité visant à développer à la fois l'aptitude à gérer les situations prévisibles et imprévisibles ;

► l'évaluation de la performance de la résilience d'un système organisationnel repose à l'heure actuelle principalement sur des indicateurs relatifs aux performances du passé (nombre d'accidents, d'incidents ou de presque accidents, etc.). Un vecteur d'innovation repose sur le développement d'indicateurs autorisant la mise en œuvre d'une approche de management de la sécurité fondé sur l'évaluation et l'amélioration des aptitudes de prévention et de protection ;

► les méthodes de management de la résilience sont centrées sur la gestion des défaillances techniques, humaines et organisationnelles et sur des modèles de causalité linéaire. Un vecteur d'innovation repose sur la prise en considération de la complexité des comportements humains et les conséquences des interactions entre les différents composants des systèmes par le développement de nouveaux cadres méthodologiques ;

► les démarches de conduite du changement prennent rarement en considération les conséquences sur les enjeux de la résilience. Un vecteur d'innovation réside dans le développement d'un contexte théorique et méthodologique d'identification des conséquences du changement sur les enjeux de la résilience ;

► les approches de management stratégique des organisations ne prennent pas en considération les enjeux de management de la résilience. Un vecteur d'innovation repose sur l'intégration des enjeux de management de la sécurité dans les systèmes de management stratégique.

Le management de la résilience ne peut être fondé uniquement sur la connaissance des événements du passé et du calcul de la probabilité de défaillances du système. Le management de la résilience doit être à la fois réactif et proactif. Les spécifications des

activités sont toujours sous spécifiées. Il repose essentiellement sur une boucle d'amélioration continue de dispositifs techniques, humains et organisationnels de prévention et de protection contre des menaces pouvant affecter une organisation.

L'efficacité de ce système repose sur trois hypothèses :

1. le système possède la faculté d'identifier et de formaliser l'ensemble des menaces pouvant l'affecter avec un degré de précision permettant de spécifier les dispositifs de prévention et de protection ;
2. le système possède les moyens de concevoir, réaliser, déployer et maintenir l'ensemble des dispositifs de prévention et de protection pour l'ensemble des menaces identifiées ;
3. les dispositifs de prévention et de protection remplissent leurs rôles quelle que soit la situation.

Les individus et les organisations doivent par conséquent ajuster leurs fonctionnements pour que ce qu'ils font corresponde à ce qui est demandé avec les ressources disponibles. Dans la mesure où les ressources et le temps sont limités, ces ajustements sont inévitablement approximatifs. Le management de la sécurité ne peut être considéré isolément des enjeux de fondamentaux de l'activité industrielle telle que la productivité et la rentabilité. La sécurité est un prérequis de la productivité et de la rentabilité et vice-versa. La sécurité ne doit donc pas s'aborder comme une contrainte mais comme un vecteur d'amélioration continue au sein de l'organisation. À la lumière de ces constats, de nouvelles approches scientifiques, méthodologiques et technologiques doivent être développées afin de doter les organisations de la capacité à adopter un comportement adéquat quelle que soit la situation. C'est le principe fondateur de la résilience organisationnelle.

Dans le détail, les travaux de l'ingénierie de la résilience sont fondés sur quatre hypothèses théoriques :

1. le cadre normatif de l'action est toujours sous-spécifié. Les individus et les organisations doivent systématiquement ajuster leurs comportements à la situation et aux ressources disponibles ;
2. certaines situations anormales (mais pas toutes) peuvent être attribuées à des défaillances ou à des dysfonctionnements. Les situations anormales peuvent être étudiées

comme la conséquence de combinaisons inattendues de la variabilité des comportements des systèmes ;

3. le management de la résilience ne peut être uniquement fondé sur les événements du passé et sur l'évaluation de la probabilité de la survenue de défaillances. Il doit reposer également sur des comportements proactifs ;

4. le management de la résilience ne peut être abordé isolément des autres fonctions du management des organisations.

En réponse à ces quatre hypothèses, nous avons choisi, pour travailler sur notre cas, d'explorer deux axes principaux de recherche qui peuvent être avancés dans le domaine de l'ingénierie du management de la résilience.

► le premier axe retenu pour notre recherche est relatif à la création, au développement et à la mise en place au sein de l'organisation **d'indicateurs et de lanceurs d'alerte sur l'évaluation du niveau de performance de l'organisation** permettant la mise en place d'une boucle d'amélioration continue proactive. En effet, les indicateurs classiques fondés sur la fréquence de survenue des situations anormales (incidents, accidents, etc.) engendrent des réactions de par la variation de l'occurrence de situations anormales. Une alternative est la mise en place d'un système de management de proximité proactif, c'est-à-dire la mise en place d'une réponse rapide et adaptée à une menace avant que celle-ci ne devienne effective ou qu'elle ne contamine l'ensemble de l'entreprise. Au-delà de la simple connaissance de la nature de la défaillance et de la fréquence de certains événements perturbateurs et/ou stressants, une gestion proactive requiert la définition d'indicateurs sur les fonctions fondamentales du management de proximité de la résilience. **Ce système de management proactif de la résilience** permettrait de créer un référentiel d'évaluation de la résilience organisationnelle qui viserait à mesurer l'efficacité des fonctions fondamentales du management et l'aptitude du système à pouvoir adopter le bon comportement face à des situations anormales ; à apprendre des événements du passé (échecs et succès) ; à autoévaluer ses performances en matière de management de la sécurité, et à anticiper les conséquences du changement ;

► le second axe de travail privilégié, la **gestion du changement** qui concerne le développement d'un dispositif méthodologique d'aide à l'anticipation des conséquences d'un changement survenant dans une organisation ou dans son environnement. La mise en place d'un nouveau dispositif technique, de nouveaux modes de travail, d'outils de diagnostic

managériaux ou encore la promulgation d'un nouveau cadre procédural peuvent en effet influencer sur le fonctionnement de l'organisation. Les conséquences peuvent prendre la forme d'une perte de la capacité de contrôle du système, voire des dommages. Une organisation résiliente doit donc savoir gérer les changements et leurs conséquences, et les transformer en autant d'opportunités d'apprentissage dont les possibles conséquences négatives sont maîtrisées.

La divergence possible des logiques de décision et d'action individuelles, collectives et organisationnelles en situations complexes imposent l'apprentissage d'une **gestion des compromis**. Sur les plans individuel et collectif, ces compromis compensent l'écart existant entre un contexte idéal (contenant l'ensemble des ressources, informations, compétences, temps nécessaires à la décision et à l'action) et le contexte réel (le temps et les ressources sont limités, les connaissances sont partielles, les valeurs des acteurs sont différentes voire contradictoires, etc.).

Sur le plan organisationnel, ces compromis sont le résultat des écarts entre les besoins, les finalités, les principes de jugements de valeurs des différentes dimensions du management : marketing, innovation, ressources humaines, ressources financières, ressources physiques, productivité, sécurité et profits.

Conclusion chapitre 7

L'un des enjeux majeurs de ce travail de thèse sur la résilience est bien de replacer dans notre modélisation à visée transformatrice « *la notion d'homme et de l'acteur humain* » au cœur de notre recherche fondée à la fois sur la compréhension, l'interaction et l'intervention. Dans cette perspective ambitieuse, l'objectif de ce chapitre était de spécifier le cadre méthodologique du chercheur et de traduire de façon opérationnelle sa mise en œuvre empirique en respectant notre engagement originel, celui de valoriser les aptitudes psychologiques de l'individu dans sa capacité à favoriser l'élaboration et l'apparition motivée d'un processus de résilience. Notre choix d'un positionnement épistémologique constructiviste pluraliste associé à notre position particulière de praticien-chercheur au sein de l'entreprise Bio Food nous ont conduits à construire un cadre méthodologique idiographique, unificateur et cohérent qui se veut avant tout opératoire. Il nous a semblé alors pertinent de bien spécifier et ancrer notre démarche méthodologique dans une perspective clinique.

*** Sur le plan méthodologique de la recherche**

Abordant la problématique de la résilience dans l'organisation en souffrance, un segment émergent en sciences de gestion qualifié encore de « *champ de recherche à défricher* » (Teneau, 2010), il nous a semblé pertinent de bien spécifier et de justifier notre dispositif méthodologique. Prenant le parti pris au départ d'observer pour comprendre les prolégomènes de la crise de l'identité organisationnelle chez Bio Food par le versant de « *la souffrance, du stress, de la décompensation, de l'incertitude* », nous pensons contribuer à la promotion de la résilience en attachant une importance particulière aux dimensions psychosociales qui interviennent dans un champ organisationnel perturbé. Du fait de sa visée transformatrice, toute la perspicacité de notre démarche idiographique sera d'explorer les capacités créatives des acteurs pour expliquer les interactions et les transactions sociales impliquées « *dans l'émergence intensive et énergique du processus métabolique de résilience* » face à la détresse organisationnelle. Reprenant à notre compte l'expression de « *moment tournant* » de Lacan (1957) lorsqu'il désigne une étape sensible de maturation organique permettant un changement d'évolution, la résilience nous apparaît comme un ensemble de réactions bénéfiques qui se déroulent au sein de l'organisation pour lui permettre de se maintenir en vie, de se développer et de répondre aux *stimuli* de l'environnement.

*** *Triptyque méthodologique de la recherche***

Notre projet de modélisation d'un processus de résilience fortement contextualisé s'inscrit clairement dans une stratégie procédurale particulière qui se fonde sur la volonté des acteurs à valider un ensemble de mécanismes intentionnels en interaction dynamique pour aboutir à l'émergence d'une capacité organique apte à affronter l'adversité et l'incertitude. Dans le domaine de la résilience, notre modèle s'appuie avant tout sur l'unicité du système organisationnel qui s'élabore progressivement en fonction des actions du manager de proximité. En effet, dans notre projet modélisateur, la considération proxémique du management nous sert d'unité de référence fondamentale car, dans des circonstances adverses, elle constitue à la fois une étonnante signification culturelle et sociale en termes de tempérament et de soutien. Si bien que toute étude sur la résilience devrait porter sur le plan méthodologique, sur un effort d'apprentissage collectif à articuler un certain nombre de mécanismes permettant de prendre en compte une forme procédurale de construction d'alternatives du management stratégique. C'est pourquoi la notion d'acquisition de ressources internes imprégnées dans le tempérament des interactions des acteurs organisationnels à vouloir réagir face aux agressions tant endogènes qu'exogènes, nous conduit à mettre en place, dès les premiers signaux d'alerte, des tuteurs de résilience. Aussi, c'est dans une reproduction précise des actions et des interactions « *qu'il faudra chercher les éléments constitutifs de notre modélisation* » (La Ville (de), 1996). Notre effort de modélisation de la résilience repose alors sur « *une représentation explicite du comportement des individus et des relations qui les unissent dans l'action* » (La Ville (de), 1996). Pour paraphraser La Ville (de) (1996) sur les éléments conceptuels de la modélisation proposée en faveur d'un processus de résilience, c'est pourquoi, au-delà de ses dimensions cognitives, la notion d'apprentissage de la résilience doit être élargie à des dimensions sociales, ce qui nous conduit à considérer l'apprentissage – individuel et/ou collectif – comme le résultat de processus d'interactions sociales.

C'est de la triple alliance méthodologique que se forgera la légitimité de notre contribution théorique entre :

1. l'enquête biographique et narrative dans une démarche compréhensive pour approcher la complexité de la réalité sociale de l'entreprise Bio Food ;

2. l'exploration collective dans un parcours d'interaction psychosociologique pour favoriser l'expression subjective et l'interprétation émotionnelle groupale (la parole et le corps étant au cœur de notre dispositif) et notamment l'émergence de la compréhension des processus sociaux qui influent leurs actions et le sens donné par les participants aux mécanismes qui guident ou inhibent celles-ci ;

3. la posture réflexive du praticien-chercheur qui se caractérise par la coexistence au centre de son projet de connaissance de l'observation, de la compréhension, de l'implication, et de l'intervention.

Pour conclure, nous attachons une importance particulière à la validité de notre démarche, validité interne et validité externe des éléments qualitatifs mobilisés. Nous nous sommes interrogé sur cette notion de validité largement développée dans tous les ouvrages traitant de la méthodologie de la recherche en sciences de gestion (entre autres : Miles, Huberman, 2003 ; Thiétart *et al.*, 1999). Le terme même de validité est ambigu du fait de son caractère polysémique. Il correspond à des notions de sérieux, de compétence tout autant qu'à un certain conformisme, un état en vigueur. Des innovations dans une démarche de recherche peuvent apparaître comme une déviance que le chercheur doit justifier pour obtenir l'adhésion nécessaire de la communauté scientifique. La validité doit permettre l'acceptabilité de nos conclusions. Notre enjeu est de contribuer à la production de connaissances « *actionnables* » qui renforcent le « *pouvoir d'agir* » des acteurs, au service d'une vision proxémique du management de la résilience, ceci avec le meilleur niveau de scientificité possible.

*** Sur le plan empirique de la recherche**

Dans le cadre de ce projet de recherche sur la résilience, nous sommes rapidement apparu comme « *un défricheur et artisan d'idées nouvelles* » (Christophe Chevalier, PDG d'Archer, L'Express, 2012). Bien sûr si notre volonté de rigueur scientifique est réelle, elle s'inscrit avant tout au cœur d'enjeux humains, de problématiques psychologiques et sociales. Nous avons souvent pensé à E. Morin (1990b) au cours de cette recherche quand il écrit : « *on élimine parfois la notion d'homme parce qu'on ne sait pas quoi en faire. [...] De plus, il faut remarquer que l'hyperspécialisation des sciences humaines détruit et disloque la notion d'homme, les différentes sciences sociales, la démographie, l'économie, n'ont même plus besoin de la notion d'homme* » (Morin, 1990 : 74 et 118).

Pour traiter de la problématique de l'incertitude organisationnelle dans le contexte de Bio Food, le recours aux récits de vie et à l'organidrame ont enrichi considérablement notre compréhension de la complexité de « la réalité sociale, des mondes et phénomènes sociaux émergents » dans une organisation en crise. La méthode des récits de vie nous a permis d'explorer des parcours biographiques sociaux singuliers et de recueillir des informations dépassant le contenu du discours apparent. Elle nous a permis également de proposer une méthode médiatrice permettant de libérer une parole refoulée dans la durée et/ou de prendre en compte, sous la forme narrative, le récit d'une trajectoire sociale, des informations et des significations sur des niveaux très divers de souffrance, de désarroi et de défiance au sein de Bio Food.

Nous espérons grandement que le déploiement méthodologique de nos pratiques d'intervention apportera un certain nombre d'éclairages à la fois sur les mécanismes psychosociaux vecteurs de la résilience mais aussi aux niveaux de l'enrichissement conceptuel et de la production de connaissances originales à partir de notre posture réflexive de praticien-chercheur. Pour nous, la mise en évidence de la contribution de ces facteurs psychosociaux dans la formation et la convergence de nouvelles ressources organiques, de nouvelles compétences managériales en faveur du rebond stratégique est fondamentale dans la compréhension des effets de levier de l'approche psychosociale du phénomène de résilience. Nous espérons donc qu'émergera à la suite de la mise en œuvre de cette approche méthodologique, la force et la légitimité de notre contribution théorique et empirique.

Afin de poursuivre le déploiement de notre travail, nous allons dans le chapitre suivant (chapitre 8) mettre en avant à la fois le contexte social de Bio Food dans lequel nous sommes intervenu de façon longitudinale (2006-2010), mais aussi présenter les techniques managériales auxquelles nous avons eu recours, en particulier celles issues de pratiques biographiques, pour capter dans notre analyse des *corpus* langagiers, l'essence distinctive d'une recherche qualitative portée en partie sur la valeur narrative des récits de vie propice à « *l'étude d'un phénomène aussi complexe que la résilience* » (Manciaux et alii, 2001, p. 250). En accord avec Anaut lorsqu'elle précise que « *l'un des objectifs des recherches dites appliquées concernant le modèle de résilience consiste non seulement à étudier les processus résilients mais à tenter de proposer des modes d'activation de ces processus* » (2003, p. 108),

nous avons retenu, pour conduire la partie empirique de cette recherche sur les processus managériaux favorisant l'apparition de la résilience dans un contexte d'incertitude endogène, l'application explicite d'une stratégie exploratoire et interventionniste pour comprendre de l'intérieur la réalité des retours d'expérience, la vulnérabilité conjointe des individus et du milieu et la prégnance des facteurs de risque psychosociaux liés au fonctionnement de Bio Food.

Partie 2.

CHAPITRE 8

BIO FOOD, UNE ORGANISATION SOUS CONTRAINTES

Introduction

Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de cette recherche sur la résilience ainsi qu'un certain nombre de propositions théoriques issues d'une large revue de l'état de l'art. Cependant, afin d'enrichir cette ressource bibliographique académique autour de l'approche conceptuelle de la résilience, l'apport synergique de nos observations participantes coordonnée à nos données empiriques particulièrement sensibles aux interactions verbales et à la production dialogique, nous a permis de développer une logique abductive équilibrée entre la recherche universitaire et nos retours d'expérience. Ce raisonnement combiné est essentiel dans notre dispositif de recherche. En effet, il contribue activement à la compréhension et à l'analyse de la capacité de résilience aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. La mesure nous fournit ainsi une indication sur les ressources présentes ou/et latentes de l'écosystème organisationnel et sur son pouvoir d'entendement à affronter ou pas une situation d'incertitude.

Aussi, pour ancrer notre méthode expérimentale, nous avons détaillé les raisons qui nous ont conduit à adopter un positionnement constructiviste aménagé et pluraliste combiné à une démarche de recherche fondée sur un processus itératif d'allers et retours entre l'analyse de différents *corpus* de littérature et la réflexivité exigée par l'enquête terrain. Ce large cheminement méthodologique, théorique et empirique nous a amené à opter pour une posture clinique qui instaure une approche biographique et narrative dans les champs de l'action managériale et de la formation d'un processus de résilience. En conséquence, notre contribution à la recherche sur la résilience organisationnelle s'appuie avant tout sur une dimension narrative, langagière et comportementale qui se donne pour objectif d'approcher l'épaisseur des phénomènes sociaux qui caractérisent les expériences de formation des acteurs à la résilience. En effet, nous postulons que la résilience est d'abord un mode de raisonnement, un renversement de l'état d'esprit habituel des professionnels du management. Les managers ont en effet l'habitude de repérer le déficit, l'anomalie, la défaillance, les troubles, alors qu'avec la résilience, nous visons à découvrir, à reconnaître les compétences, les ressources, les potentialités et à les amplifier (Cyrulnik, 2003). Finalement, la compréhension de la résilience nécessite-t-elle avant tout un regard centré sur la détermination, sur les aptitudes de l'individu à s'interroger sur ses propres mécanismes

adaptatifs pour affronter l'incertitude ? Mais à considérer les choses uniquement sous cet angle, nous serions certainement réducteur.

La résilience est bien plus qu'un changement de regard. Elle rend compte de la complexité humaine et de la coexistence possible d'éléments de progrès et de croissance aux côtés de graves dommages. Pour notre part, la compréhension du rôle joué par la résilience dans le système de management de la proximité passe par une analyse approfondie de sa contribution, c'est-à-dire, des gains et des coûts qu'elle induit – à la création de la valeur partenariale, en interaction avec les autres mécanismes de ce type de management. Dans la mesure où un des maillons essentiels de l'émergence de la résilience trouve son origine dans les relations de confiance co-construites par le manager avec les différents salariés, la stratégie suivie par ce dernier pour formuler et bâtir des relations de confiance mérite d'être étudiée en priorité. En effet, l'essentiel de la résilience résiderait dans la dimension du lien de confiance à laquelle elle introduit et dont elle découle. Aussi, en convoquant une première démarche d'investigation à visée exploratoire, comme le rapport d'étonnement détaillé dans ce chapitre, et en sollicitant dans le chapitre suivant, le croisement de différents types d'entretiens de recherche (des entretiens en profondeur combinés aux entretiens semi-directifs), nous démontrerons que fondamentalement la résilience est un concept intersubjectif qui associe la notion de confiance à celle de capital social de sociabilité organique (Fukuyama, 1995, p. 26). Les relations de confiance faciliteraient l'accumulation de capital humain spécifique, en particulier de capital managérial. Autrement dit, notre propos tentera de démontrer et d'expliquer que le rôle endogène de la confiance, identifié comme une composante essentielle du système de management de proximité dans la réduction de l'incertitude, est déterminant pour comprendre précisément les liens de causalité entre un mécanisme particulier de coopération, la confiance, et la manifestation de la résilience, prémices du retournement. Nous associons cette notion de la confiance à celle de la résilience individuelle car nous pensons qu'un processus de résilience ne peut naître, croître et se développer que dans une dynamique coopérative intra-organisationnelle qui reconnaît le rôle actif et prépondérant de l'encadrement de proximité dans sa capacité construire de la confiance en entretenant avec ses collaborateurs une relation dialectique. Dans cette perspective, François Dupuy (2011) met en avant le rôle protecteur du manager de proximité car : « *contrairement aux acteurs erratiques qui ont un comportement imprévisible et qui réagissent au hasard et au gré des événements, stratégie d'imprévisibilité qui accentue et renforce le désarroi du reste de l'organisation, l'encadrement de proximité n'accroît pas l'incertitude, il l'atténue, quitte à se trouver lui-*

même dans des situations désespérées et désespérantes – mais aussi dangereuses de sur-travail. »

Les capacités individuelles adaptatives et les aptitudes à penser, à se reconstruire ne peuvent être mises en jeu qu'à partir de liens significatifs avec un environnement attentif, compréhensif, bienveillant dans lesquels l'individu va pouvoir rencontrer ce que Cyrulnik (1999, 2006) nomme les « *tuteurs de résilience*. » Ce qui est en jeu dans notre recherche sur la résilience dans une organisation plongée dans l'incertitude concerne le rôle primordial du manager de proximité qui saura apporter à cet individu en souffrance des « *nourritures affectives* » (Cyrulnik, 2000) lui permettant que la vie et la pensée reprennent malgré les dommages subis. Dans ce contexte de crise, le manager de proximité, le « tuteur de résilience », conçoit ses missions de façon à rétablir un lien fort, un début d'attachement entre le sujet confronté au désarroi et le reste de l'organisation. Ses interventions sur des incidents critiques sont donc une occasion de renforcer la relation mutuelle de confiance entre lui et son agent. Dans cette perspective, le manager de proximité s'oriente vers une relation de *mentoring*, l'établissement d'un apprentissage dans une relation de respect réciproque. C'est avec cette idée centrale que nous allons travailler, celle d'une résilience pouvant émerger et se développer au sein d'un réseau professionnel. Ce travail doit alors pouvoir s'enrichir sur une activité de liaison, se porter sur la mise en connexion entre un manager empathique et un salarié en détresse. L'activité narrative que nous avons exploitée au sein de l'entreprise supporte à la fois la remise en ordre des histoires imbriquées et du vécu de chacun, une relative distanciation des événements, une relance des activités psychiques individuelles (Delage, 2003). C'est là véritablement que résident les possibilités résilientes au sein du travail, dans cette fonction élaborative à plusieurs, dans cette capacité du système à soutenir les processus de pensée de chacun. Cela suppose que dans les émotions et sentiments qui sont échangés, et dans l'effort fait pour les penser, ne soient exclues ni les contradictions, ni les incohérences, ni les différences. Le rapport d'étonnement est alors conçu, sur le plan clinique, comme un outil capable de récolter et de prendre en considération des traces langagières venues du terrain et contenant des formulations révélatrices d'un état de tension. Si nous avons opté pour une recherche qualitative et plus précisément pour une approche idiographique, c'était pour organiser une « rencontre » entre des questions théoriques d'une part, et des problèmes concrets que rencontrent les managers, d'autre part, problèmes saisis au cours d'actions pratiques d'intervention dans un milieu de travail confronté à des incertitudes

de différentes natures. Ces incertitudes concernent les dangers induits par l'impact de changements d'organisation chez les salariés quand ces évolutions sont provoquées par la recherche accrue des différents leviers de création de valeur, par de nouvelles pratiques de gouvernance en faveur de la performance financière et actionnariale. Notre recherche vise par conséquent à mieux comprendre quelles sont les dimensions de l'organisation influencées par l'implication du Capital-investisseur, comment s'opère cette influence (logique, disciplinaires et cognitives) et quelles sont les réactions des salariés (mécanismes de réactance psychologique et enracinement).

**** Un diagnostic de proximité pour une approche managériale de la résilience***

Dans un certain nombre de conjonctures organisationnelles inhérentes à la vie d'une entreprise, en tant qu'acteur décisionnel, nous devons agir dans des contextes où, de façon redoutable, l'incertitude règne. Dans ces circonstances, l'intervention du management à la lourde tâche de programmer des actions en conséquence et de fournir de nombreux efforts pour diminuer les principaux facteurs de risque liés à l'incertitude. Notre regard empirique sur le cas Bio Food nous livre un ensemble d'éléments indispensables pour désigner la source de l'incertitude en fonction de la typologie de ses générateurs. Nos premières analyses sur la survenance et la propagation de l'incertitude au sein de Bio Food désignent un événement bien identifié (la prise de pouvoir d'un capital-investisseur en 2005) dont les effets directs sur l'organisation sont susceptibles de prendre des formes dont le management début 2006 n'avait encore aucune idée. Comme nous avons pu l'observer au démarrage de nos travaux, le manque conscient de connaissance, l'absence d'information et le défaut de compréhension des relations de cause à effet expriment parfaitement les difficultés de la direction à obtenir des données relativement fiables provenant du terrain. Dans ce contexte organisationnel de risques, les acteurs du management chez Bio Food se sont sentis démunis face à cette défaillance à connotation diagnostique, pour décider et diriger. Il était donc urgent d'identifier, de repérer et de nommer les générateurs intrinsèques d'incertitude. En effet, en tant que facteurs internes influant la décision, tant sa préparation que sa mise en œuvre, les générateurs d'incertitude liés au contexte représentent une menace potentielle pour la survie de l'entreprise. Comme nous avons pu le pronostiquer à l'issue de notre rapport d'étonnement et de nos entretiens (chapitres 8 et 9), les incidences d'une gouvernance détenue par des actionnaires ont rendu totalement incertain l'avenir de Bio Food.

Dans cette perspective de nous immerger complètement dans le terrain pour rendre compte des mouvements de résistance au changement de gouvernance, nous nous sommes muni d'outils dont l'utilisation révèle l'existence de mécanismes d'investigation, d'observation et d'intervention fondés sur la proximité. Pour nous qui nous intéressons à la gestion spécifique de la psychologie organisationnelle de la PME dans l'incertitude, l'utilisation de tels outils nous semble importante à double titre : d'une part, c'est qu'elle paraît obéir à un principe de proximité fondamental dans l'étude d'un processus de résilience dans la PME et, d'autre part, elle relève de la psychologie (Moles, 1976 ; Schwach, 1993), ce qui constitue un champ particulièrement propice pour comprendre le comportement stratégique et organisationnel des entreprises de petite et de taille moyenne (Gervais, 1978 ; Parent, 1978 ; Torrès, 2008). Comme le démontrera la mise en œuvre des mécanismes de fonctionnement du rapport d'étonnement, de l'enquête narrative, des entretiens semi-directifs (chapitres 8 et 9), la prépondérance du rôle de la proximité influe fortement sur nos capacités empathiques à capturer l'essence du vécu professionnel des salariés en souffrance. Dans ce cadre précis, il était fondamental pour nous, en tant que praticien-chercheur qui s'intéresse aux incidences de la proxémique dans la compréhension du « métabolisme » de la résilience, d'adopter en amont de notre investigation une approche qualitative-compréhensive. Nous avons donc cherché au départ à capter le point de vue émancipé du sujet à travers un discours, des entretiens libres de type conversationnels. En effet, avant d'analyser, de séquencer et d'expliquer ce processus de résilience, il nous faut d'abord comprendre le sens que donnent les personnes à leurs expériences de vie, à leurs péripéties biographiques face à une souffrance socio-économique et à une situation d'entreprise dégradée. Cette attitude d'observation doublée d'une écoute attentive, voire empathique, mais non compassionnelle, pour être au plus près des émotions du sujet, nous sera extrêmement utile dans la maîtrise et la personnalisation de nos instruments, que sont la méthode empirique et la théorie, dans notre projet concret de recherche.

Ce chapitre s'articulera en deux sections correspondant à :

1. l'élaboration et la rédaction d'un rapport d'étonnement comme point de départ d'une analyse portée sur le risque humain et organisationnel. Il s'agit pour nous d'identifier et de prendre en compte l'origine de la souffrance et de la demande sociale des salariés dans un contexte organisationnel où l'émergence de la crise révélait des signes « faibles » mais annonciateurs de tension. La prévention des risques étant avant tout une affaire de

connaissance, elle repose toujours sur une évaluation préalable de la situation considérée. En d'autres termes, pour être pris en charge et traité, le risque doit nécessairement être qualifié, catégorisé, mesuré et figé. Dans notre programme de promotion de la résilience, ces analyses de risques se présentent comme un diagnostic préalable à toute intervention managériale ;

2. produire, pour répondre aux défis majeurs de notre problématique de survie de l'entreprise, des préconisations managériales qui mettent en exergue les rôles et les compétences du manager de proximité dans sa capacité à susciter et à conduire le changement, à véhiculer du sens à l'action, à animer et gérer des équipes. Cela suppose que la présence effective du management de proximité sur le terrain du travail est le vecteur privilégié de la reconnaissance des dimensions de sens inhérentes au travail.

Dans cette logique, l'intelligence et les caractéristiques du manager de proximité ne consisteraient-elle pas à se fixer en même temps sur deux idées contradictoires, sans pour autant cesser de fonctionner ?

Ce chapitre a donc pour objectif de présenter les données saillantes d'expression de la crise interne quand l'identité organisationnelle s'est morcelée, quand les liens se sont dilués, quand les événements ont perdu leur sens et quand la stratégie est devenue elle-même incohérente aux yeux d'un grand nombre de salariés. Dans le contexte d'une entreprise en grande difficulté, c'est-à-dire fortement diminuée de son capital humain rendu vulnérable et fragilisé par la dégradation des conditions de travail, l'évaluation des facteurs de risque humain à prendre en considération pour expliquer les dysfonctionnements organisationnels est rendue incontournable dans notre projet de formulation et de développement de la résilience. Enfin pour bien comprendre non seulement l'importance de ce processus de résilience dans l'objet de notre étude sur le rebond organisationnel et en quoi la promotion de la résilience est-elle devenue un enjeu psychosocial pour diriger l'organisation dans l'insécurité chronique, ce chapitre, dans un registre liminaire d'observations sur les dynamiques prolégomènes de la crise, propose un modèle de repérage de la crise. Il s'articule autour de la détection de différentes traces langagières, indices narratifs caractéristiques d'un climat délétère issu des paradoxes, des tensions et des désaccords entre la direction et les salariés. Il s'agit d'exploiter les résultats de notre stratégie discursive et extra-discursive qui donne accès à une strate implicite et latente du sens en temps de crise. L'objectif de cette étude, sous-tendant notre ambition d'appréhender dans le cadre de notre recherche biographie et narrative les « masques

des discours » en tant que signaux d'alerte de la crise, est d'interroger le lien entre le discours et ses effets sur l'acte de manifester le sens.

Nous espérons alors que l'articulation processuelle entre ces deux registres méthodologiques d'investigation que sont la clinique et la biographie mises en scène par le praticien-chercheur sera de nature à éclairer et à faciliter le décryptage d'un phénomène de résilience dans l'organisation en souffrance.

1. Contexte et réflexions dans l'analyse d'une organisation sous tension

Comme détaillé dans les deux chapitres précédents, le processus de résilience se caractérise fondamentalement par une complicité pluridisciplinaire au sein des sciences sociales et humaines s'incarnant dans des interconnexions méthodologiques et épistémologiques de la recherche-intervention. Dès lors, l'implication du chercheur, « *entendu comme autre individu socio-psychique* » (Vandeveld-Rougale, 2011) l'a conduit au plus près du vécu émotionnel et social des individus car il participe au même processus de co-construction de production de connaissances cliniques. C'est dans cette rencontre intentionnelle avec autrui, « *à partir de ce chemin élaboratif* » (Vandeveld-Rougale, 2011) que s'opéra notre processus de compréhensions qui nous permettra de produire des savoirs scientifiques sur le phénomène de résilience en nous appuyant sur des dispositifs originaux d'intervention psychosociologiques, comme l'Organidrame conçu et développé par V. de Gaujelac (2004) au sein du Laboratoire de Changement Social (Université Paris Diderot 7) et de l'Institut International de Sociologie Clinique.

En effet, notre triple problématique au sein de Bio Food à partir de 2006 a été de porter une attention toute particulière à la forte irruption des risques psychosociaux, à la recrudescence de signaux d'alerte et de relier cette détection d'annonces à notre démarche clinique. Notre intervention à visée psychosociale comprenait la compréhension et la prise en compte de processus mentaux dans la cristallisation et la coordination de comportements capables de produire quelque chose en commun pour faciliter l'émergence d'un phénomène de résilience. En d'autres termes, prendre bien conscience de la réalité sociale de l'entreprise et dépister les signaux faibles qui propagent et infusent le malaise organisationnel est essentiel dans notre intention proactive de structurer de manière procédurale un processus de résilience.

1.1. Observer pour participer à la détection de la souffrance sociale

L'observation a toujours joué un rôle déterminant en sciences de gestion. Ainsi, Max Weber aurait bâti son modèle d'organisation bureaucratique à partir d'observations réalisées auprès de l'armée et d'hôpitaux prussiens. L'observation a aussi joué un rôle fondamental dans les recherches de Frederick Winslow Taylor (l'organisation scientifique du travail) et d'Elton Mayo (le mouvement des ressources humaines) (Yanow, 2012).

La participation a, quant à elle, pris plus de temps que la simple observation pour s'imposer comme position de recherche valide en sciences de la gestion. Elle implique en effet une approche subjective qui va à l'encontre des fondements du paradigme fonctionnaliste (Burrell et Morgan, 1979) dont relèvent la plupart des grands classiques du management, notamment les travaux de Barnard (1968), Chandler (1998), Simon (1997) et Thompson (1967). Ces ouvrages fondateurs de notre champ de recherche présentent la dynamique organisationnelle selon une perspective universelle et décontextualisée. C'est pourquoi, encore maintenant, il n'est pas simple de proposer d'autres types d'approches alternatives. Cependant, notre choix d'inclure un premier outil participatif au sein de notre méthodologie, s'inscrit logiquement dans notre stratégie de compréhension subjective et contextuelle de l'univers étudié.

Le mode d'entrée sur le terrain

Mobiliser la méthode de la participation observante pour démarrer notre processus de recherche-intervention se justifie par notre immersion en profondeur dans notre terrain pour essayer d'en saisir toutes les subtilités et d'appréhender la complexité de la réalité sociale en interagissant avec les acteurs impliqués dans cette problématique de la crise organisationnelle. Nous mettons en lumière l'originalité d'une prise de position méthodologique à vocation anthropologique pour saisir la dimension sociale de la demande des salariés en souffrance. Recueillir cette sollicitation en faveur du soutien social en enjambant plus ou moins péniblement les mécanismes de défense, n'a pas été chose facile tant les obstacles relationnels étaient élevés et les craintes nombreuses. La participation observante a été une passerelle facilitatrice pour atteindre cet objectif en partageant les revendications des salariés, en comprenant la dureté des faits sociaux, en apaisant leur résistance vis-à-vis d'un jeune collaborateur-enquêteur et rapporteur. Ainsi, une plus grande participation du chercheur permet de se prémunir encore plus efficacement contre les dangers des faux discours de la

part des informateurs et des modifications des comportements en présence du chercheur. Cet avantage a été relevé depuis longtemps pour l'observation participante (Copans, 2011; de Sardan, 2008) et s'applique également (sinon plus) à la participation observante. Au bout du compte, nous étions nous-même membre de la communauté sociale étudiée, nous étions un allié dans la collecte et l'analyse des données. En un mot, nous faisons également partie du tourbillon organisationnel au même titre que les autres salariés de l'entreprise, ce qui nous a permis d'atténuer la « tare originelle » (Copans, 2011, p. 33) du chercheur qui, en d'autres cas, est un étranger. Pour reprendre l'analyse de Lalonde (2013) « *en un sens, la participation observante ancrée dans l'immersion en tant que membre de l'organisation va donc au-delà de la simple présence sur le terrain. C'est le regard porté vers l'objet d'étude qui peut être plus perçant, car il est mieux dirigé et plus aiguisé.* » En tant que praticien-chercheur, nous n'étions donc pas « hors contexte » « *pour atteindre les signifiants les plus profonds dont la compréhension est habituellement dédiée aux initiés* » (Anderson, 2006).

1.2. Bio Food, une organisation sous tension : les prémises d'une « spirale de l'échec » après son acquisition par un fonds d'investissement en 2005

« *La situation était délicate depuis l'arrivée et la prise de pouvoir de la nouvelle direction recrutée et mise en place par le fonds de capital-investissement GRCP en 2005. Cette acquisition compliquée n'était pas une bonne chose pour l'entreprise. Trop de divergences culturelles et de conflits d'intérêts nous ont conduit dans cette impasse* », a commenté Denis, un délégué du personnel à la sortie d'un comité d'entreprise exceptionnel le jeudi 22 juin 2006. Au cours de ce comité d'entreprise (désormais CE), la direction a informé les membres du CE d'un certain nombre de décisions concernant la gestion à court et moyen terme de l'entreprise pour faire face rapidement aux difficultés financières chroniques de l'entreprise. Il a été notamment décidé d'un plan de licenciements collectifs justifié par un double impératif structurel, à la fois économique et organisationnel. « *Les licenciements pour motif économique sont consécutifs malheureusement à des événements concurrentiels défavorables et à une mutation technologique qui nous échappe jusqu'à présente. En effet, la perte de grands comptes stratégiques, comme Biocoop, Naturalia ou encore Satoriz qui représentaient 40% de notre chiffre d'affaires en 2005, nous a plongé dans de graves difficultés financières. Ces éléments causals nous ont empêchés de préserver nos volumes d'activité et par voie de*

conséquence, rapidement, nous avons envisagé des actions correctives pour sauvegarder l'entreprise. La réduction des effectifs reste pour nous une alternative incontournable. Nous ne pouvons pas maintenir les postes de travail dédiés à la production de certaines gammes de produits référencées chez ces clients nationaux. Nous espérons cependant minimiser les suppressions de poste en réaffectant quelques salariés sur d'autres grands comptes mais nous sommes déjà en sur-capacité en termes d'emplois » explique-t-on à la direction. « *Le projet d'adaptation* » notifié par la direction et présenté pour Bio Food « *c'est l'annonce de la suppression d'une trentaine de postes sur les cent dix actuellement, soit 27% des effectifs concernés par cette vague scélérate de licenciements* » s'insurge encore Denis à la conclusion du Comité d'Entreprise exceptionnel.

En interne, les salariés, réunis à leur tour par la direction, ont appris ce mardi 27 juin 2006, qu'une partie de la production des purs jus de fruits Bio destinée à des enseignes de la distribution alimentaire biologique comme La Vie Claire, Auchan et L'Eau Vive ne se ferait plus à partir de la rentrée de septembre faute de finance suffisante et qu'ils allaient savoir au cœur de l'été s'ils conserveraient leur poste ou non. « *C'est un gros coup de bambou. On savait qu'il allait y avoir des suppressions de postes à la suite de la perte de gros clients historiques. Mais trente sur une centaine, on ne l'imaginait pas* », déclare Françoise à la Logistique. Une inconnue trouble encore plus la situation et les salariés : Bio Food est en pleine réflexion sur la réorganisation totale du fonctionnement de l'entreprise. Après ces annonces sur l'obligation d'ajuster les effectifs aux difficultés de Bio Food et la réaction des représentants du personnel qui jugeaient « *désastreuse la solution de sacrifier l'emploi pour sauvegarder à tout prix la rentabilité des investissements* », la réponse du fonds d'investissement était attendue face à la défiance des salariés « *mis sous la pression du chantage social.* » Pour Gilles Z., l'un des dirigeants du capital investissement GRCP et actionnaires de Bio Food : « *nous ne sommes pas dans la défense de totems ou de pré carrés. En revanche, nous avons pointé trois critères qui nous guident dans la restructuration de l'entreprise qui est plus que jamais en difficulté. La pertinence industrielle, les risques d'exécutions que sont les risques avant tout sociaux et financiers et la forte contribution à la fois organisationnelle et humaine de toute évolution au retour de la rentabilité de l'entreprise.* » « *Nous prenons très au sérieux les difficultés de Bio Food en matière de production et de nouveaux débouchés commerciaux car elles vont peser significativement sur notre résultat opérationnel courant 2006* » a déclaré Gilles Z. Il a, en outre ajouté, « *pour preuve de notre implication totale pour remédier à ces difficultés, le changement de management opéré au sein de l'entreprise début 2006 pour faire face à ce*

ralentissement de l'activité commerciale, est un signe fort adressé aux salariés. Nous donnons la priorité absolue au plan de redressement de Bio Food et toutes les équipes doivent être mobilisées pour mettre en œuvre notre stratégie de retournement qui vise à une amélioration dans les mois à venir de notre activité et à une transformation de nos processus industriels. »

GRCP est un fonds de capital-investissement (*private equity*) français fondé en 1991 par Gilles Z. C'est une société d'investissement spécialisée dans l'accompagnement opérationnelle et la transformation d'entreprises en difficulté financière et/ou tombées en « déshérence stratégique ». Elle est agréée par l'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers) et membre de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC). GRCP a une forte spécialisation sectorielle (l'agro-alimentaire biologique) et gère environ 300 M€ de fonds investis dans neuf sociétés en portefeuille dont le métier est principalement la production et la commercialisation de produits agro-alimentaires biologiques en Europe. GRCP privilégie des entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 20 M€ et 100 M€. Ses investissements s'élevaient entre 10 M€ et 50 M€, pour des prises de participation majoritaires avec des droits de gouvernance importants. L'objectif de TRI Actionnaires (Taux de Rentabilité Interne), taux qui permet d'évaluer la rentabilité interne des capitaux investis par les actionnaires dans un projet, varie en fonction du profil de risque de l'investissement. Ce taux est en moyenne sur une période présente de cinq ans de 15%.

1.2.1. 2005 : une acquisition actionnariale rapidement problématique

Pour les salariés de Bio Food, 2005 marque officiellement l'accélération de la dégradation de la situation économique. Comment l'un des leaders français des produits alimentaires biologiques en est arrivé à une telle situation de tension et de défaillance ? Les salariés mettent en cause la gestion « calamiteuse » du fonds d'investissement qui les a conduits au naufrage financier. Pour Jean-Yves, le porte-parole des représentants de l'Union syndicale Solidaires, « *nos principales critiques aboutissent à une condamnation sans concession de la financiarisation des méthodes et pratiques de gouvernance de GRCP. Elles se traduisent par une instabilité sociale et des blocages internes caractéristiques d'une montée en puissance de conflits d'intérêts. Les actionnaires n'intègrent pas les attentes des salariés dans leurs objectifs ce qui les éloigne davantage des valeurs de notre entreprise. Nous dénonçons les renoncements sociaux de la direction qui, enfermée dans sa logique de revendiquer toujours*

plus de rentabilité, nous impose l'instauration d'une gouvernance à visée spéculative. Malgré qu'elle laisse entendre son souhait de rétablir le dialogue social, trop d'injonctions contradictions s'expriment. Nous sommes dans l'affichage. Nous n'avons pas confiance dans leurs discours. » Pour Jean-Yves, l'arrivée du fonds d'investissement correspond à un véritable assujettissement de l'entreprise à sa conception disciplinaire de la gouvernance. En effet, dans le cas qui nous intéresse, le recours à une opération de *leverage buy-out* (LBO) pour financer le rachat de Bio Food en 2005 a changé les priorités de l'entreprise. Pour le CI, il s'agit avant tout de rembourser la dette de la holding d'acquisition et ce, quel que soit les résultats opérationnels de l'entreprise. Dès lors, les investissements s'en trouvent limités surtout si la marge de manœuvre financière est étroite. Dans la période difficile que connaît Bio Food depuis 2002, c'est alors non seulement la capacité d'investir qui disparaît mais tout simplement la survie de l'entreprise qui est en jeu. Dans cette perspective, la restructuration du capital provoqué par le montage financier du LBO s'est accompagnée par le recrutement des managers extérieurs rompus à ce type de reprise et possédant une expertise à haute valeur ajoutée sur le secteur d'activité de Bio Food. Le système de gouvernance alors mis en place en 2005 avait non seulement une vocation disciplinaire, intervenant dans la stratégie, l'organisation et la gestion financière de l'entreprise, mais aussi productive, dans le sens où le capital-investisseur devait permettre le développement d'un processus de création de valeur pour accroître la rentabilité des capitaux investis (Stévenot, 2006). En effet, le remboursement des emprunts contractés pour l'acquisition de Bio Food (à hauteur de 80% des fonds nécessaires) devaient être remboursés par les cash-flows futurs dégagés par la création de valeur et les performances de l'entreprise. Dans la mesure où les caractéristiques du montage LBO ont reposé essentiellement sur le principe de l'effet de levier lié à l'endettement, la baisse de rentabilité de Bio Food due à la perte d'un important donneur d'ordres en février 2006 (le déferencement dans une enseigne nationale de la distribution biologique), a remis en cause la capacité de remboursement de l'ensemble constitué de la société holding et de la société d'exploitation (Bio Food) jusqu'à mener l'entreprise au bord du dépôt de bilan. Le montage LBO a été un facteur de risque pour Bio Food car la recherche exacerbée d'un développement plus performant a successivement conduit l'entreprise dans une incertitude profonde puis dans une impasse organisationnelle liée à un vrai paradoxe managérial dans la gestion de l'entreprise. La problématique de la pérennisation du site a donc pesé sur un dialogue social sous haute tension. En effet, face au mécontentement croissant des salariés de Bio Food qui rejetaient la « *grande mutation actionnariale* » soutenue par les investisseurs, la direction refusait de s'exprimer d'avantage sur les axes stratégiques prioritaires, détériorant

encore un peu plus le climat social au sein de Bio Food. Les témoignages recueillis ont révélé une réalité sociale anxiogène dont les signaux procréent au niveau organisationnel de graves risques psychosociaux.

1.2.2. Gouvernance actionnariale : crise de légitimité et de management

Les règles de gouvernance imposées par le fonds impactent fortement la gestion de l'entreprise : orientées vers la rentabilité actionnariale, elles se sont traduites par une protection accrue des actionnaires et l'établissement de nouvelles normes de comptabilité. Au final, l'entreprise subit une crise du management car le fonds a adopté des critères d'une gouvernance actionnariale qui visent en priorité à assurer l'efficacité de la gestion de la propriété de l'entreprise malgré les divergences d'intérêts entre les parties prenantes organisationnelles. Il doit se focaliser sur la rentabilité de très court terme. Conséquence : un risque de désintégration de l'entreprise.

La prise de conscience en 2006 des symptômes de la souffrance et de la désillusion au travail par Alexandra, la Directrice des Ressources Humaines, est l'illustration prégnante de la montée de tensions sociales sans précédent chez Bio Food depuis son rachat début 2005 par le fonds de capital-investissement, GRCP. Alexandra précise lors d'un comité de direction en avril 2006 que *« son analyse de l'itinéraire du malaise social adossé au rapport d'étonnement d'Hervé Deliaune démontre que son origine met en évidence une dégradation globale des relations d'une part entre collaborateurs et d'autre part vis-à-vis de l'actionnaire depuis ses interventions renforcées dans la gestion de l'entreprise. »* Elle souligne également *« que les effets directs sur l'organisation du travail, le management et le dialogue social laissent entrevoir que ces intrusions sont perçues par les salariés comme une forme d'ingérence dans la conduite de l'entreprise et en particulier dans la gestion sociale. »*

Cette première indication de la part d'Alexandra sur des phénomènes relatifs à l'agitation sociale d'une part, et à la décompensation d'autre part, constitue sans nul doute une préoccupation d'importance pour une partie de la Direction et des partenaires sociaux en tant que lanceurs d'alerte. Au regard de cette évaluation des risques évoqués par Alexandra, elle regrette que *« les enjeux de prévention ne soient abordés avant tout que sous l'angle de la communication de crise à la fois externe et interne. »* Elle insiste dans son discours sur les

risques humains auprès de la Direction pour rappeler que *« le stress et les tensions sociales sont une forme de violence organisationnelle qui débouchent forcément sur une détérioration du climat social et de la performance de l'entreprise. Aujourd'hui Bio Food n'est pas prête à gérer ces deux aspects pourtant majeurs et tellement liés. De plus une crise de réputation pour l'entreprise serait catastrophique dans un univers ultra-concurrentiel. »*

Du côté des salariés de Bio Food, si dans leur mémoire collective l'année 2005 constitue une charge émotionnelle lourde de sens en raison du rachat de l'entreprise par le fonds d'investissement GRCP, l'alourdissement du climat social pourrait annoncer des épisodes de mouvements sociaux inédits. En effet, depuis cette date pour un grand nombre de salariés les difficultés de l'entreprise sont ressenties au quotidien, chacun « souffre » d'un effet de la crise dans son travail, de la standardiste, à l'ouvrier, de l'agent de maîtrise au commercial. Les événements de 2005 ont été ressentis gravement comme une perte caractéristique d'estime de soi et d'identité dans laquelle chacun se retrouve comme *« précipité dans une déshérence sociale »*, s'alarme René, *« en d'autres termes, on peut considérer que nous sommes tous déboussolés, déstabilisés, dépossédés. Nous n'avons plus le sentiment de transmettre un savoir, une passion du métier de l'agriculture biologique, un véritable engagement pour le développement durable. Dans ces conditions, il n'y a plus d'envie, de programme unique et mobilisateur et personne ne sait décrire ce que recèle la nouvelle situation. »* Comme dans ce témoignage, un collègue de René, Jacques, prend à son tour la parole pour tenter d'expliquer sa peur pour le futur de Bio Food et ses reproches sur l'attitude de l'équipe de direction. *« Tout leur mépris et leur indifférence sont rassemblés dans leur comportement du moment ! »* déplore Jacques dans un moment de colère. Jacques poursuit son constat empreint d'une grande lassitude et fatigue : *« ces repères dissous, la fragilité est au rendez-vous et l'exaspération prend partout le pas. Les salariés se sentent agressés dans ce qu'ils sont, ce qu'ils font, nombreux sont ceux qui sont inquiets du climat et veulent fuir l'entreprise. »*

Le témoignage qui suit nous explicite les mécanismes psychologiques rapidement mis en place et utilisés par les « agents stressés internes » (les managers nommés par la nouvelle direction) pour décourager et écarter les salariés identifiés par la Direction de GRCP comme ne faisant plus partie du nouveau projet Bio Food. Julie, après avoir occupé le poste d'assistante de direction de 2000 à 2005 est affectée en janvier 2006 au service Achats en tant qu'assistante import-export. Rapidement ses relations avec sa responsable hiérarchique se compliquent et elle nous explique que : *« je me suis retrouvée sous les ordres d'une femme au sale caractère, lunatique, versatile, hystérique, voire violente verbalement. Très vite elle est*

intervenue de plus en plus dans le fonctionnement de mon poste. Son comportement agressif avec son langage explosif m'ont rendu dépressive. Elle était machiavélique ! Plus ça allait, plus elle me traitait d'incapable, ne sachant pas faire mon travail, sans oublier les humiliations répétées devant les collaborateurs et les clients. J'ai alors rapidement compris que mon avenir était joué. Puis c'est devenu l'horreur au bout de quelques semaines. Je travaillais très tard le soir, j'en rêvais la nuit. J'allais au bureau à reculons. Je savais que je faisais bien mon travail, mais malgré tout, elle avait semé le doute sur les compétences. »

Juste avant que Julie quitte l'entreprise au bout de sept mois à son poste d'assistante import-export, nous avons pu la rencontrer une fois au cours d'un entretien ouvert pour recueillir, aux fins de cette étude, ses réactions sur la centralisation du pouvoir, le style de direction, et ses pratiques pour maintenir un haut niveau de stress organisationnel. Elle nous a confirmé que l'objectif de la direction était de la faire partir de Bio Food en instaurant une tension relationnelle de tous les instants. Julie ne supportait plus l'hostilité manifeste de sa responsable. « *Je n'acceptais plus d'être traitée de la sorte, j'allais droit à la dépression, elle n'avait pas le droit de détruire ainsi les gens* » a insisté Sylvie à l'issue de notre entretien. Un départ signe de soulagement. Moins de deux mois plus tard, elle est embauchée dans une PME spécialisée dans l'exportation de fruits et légumes régionaux.

Dans le même ordre d'idée, le basculement d'une gestion familiale à une gouvernance actionnariale qui s'opère dans une logique financière prévaut durablement dans les relations sociales avec tous les risques que cela comporte. Au fil de l'année 2005-2006, l'ambiance organisationnelle s'est effectivement peu à peu dégradée et un sentiment général de panique sociale s'est instauré témoignant du durcissement des relations dans une entreprise jusque-là épargnée par les conflits. Ce processus de « *désinsertion sociale* » (Gaulejac (de), 1994) concourt à la souffrance et à la manifestation d'un état de perturbation de la personnalité au travail. Comme nous l'expliquent Julie, René, Charlotte, Françoise, Sylvie... qui ont accepté de participer à nos entretiens, cette date a une signification traumatisante. Cet événement a été le facteur de stress déclenchant chez ces salariés qui ont vécu cette passation de pouvoir comme une agression personnelle, voire une trahison. Comme l'imaginait Françoise à la Logistique, « *parallèlement, depuis l'arrivée des actionnaires, nous sommes confrontés à des conditions de travail éprouvantes, à une dégradation générale de nos relations de travail, accompagnée d'une disparition de nombreuses valeurs, à commencer par l'esprit d'équipe et la convivialité. On n'a plus le temps de se poser, on ne règle que les difficultés et les*

urgences. On souffre également beaucoup de l'absence totale de reconnaissance professionnelle. »

Dans ce contexte de pénibilité mentale, nous avons rencontré Claude lors d'une rencontre que nous avons organisée de telle façon qu'une grande partie des salariés puissent s'exprimer sur les évolutions récentes de l'entreprise. Ainsi, sur le plan professionnel, Claude estime être « déboussolé » par la nature des coopérations avec la Direction et des contraintes organisationnelles. *« Je suis épuisé émotionnellement ce qui me démobilise et influence négativement mon travail. En effet, traditionnellement mon activité était définie et encadrée par ma hiérarchie. Aujourd'hui elle n'est plus régulée comme elle devrait l'être et les responsabilités sont mal ou non définies, certains abus sont permis ; ce qui permet à chacun d'empiéter sur le rôle de l'autre, créant ainsi une confusion des rapports et des rôles »* nous explique Claude durant notre entretien. Il nous apparaît alors évident que les facteurs anxiogènes tels que l'ambiguïté et le conflit des rôles sont à la base de la manifestation d'agressions à l'encontre de l'organisation et des pairs dans l'organisation. Jean-Louis, un cadre de la Production, a débuté son propos en remarquant *« que les dirigeants actuels ont des préférences stratégiques telles que véhiculées par les exigences du marché financier. »* Il poursuit son intervention en dénonçant *« qu'à leur arrivée ils ont procédé au remplacement de la direction générale par leurs hommes (pratiques habituelles des private equity ou des hedge funds) et le déploiement de leurs consultants auprès de la nouvelle direction en place désormais. »* Cet activisme des actionnaires dans la stratégie économique, financière et sociale de Bio Food qui participe activement aux récents licenciements de managers peut conduire à certaines réactions, voire certains managers à ne pas toujours agir dans le « meilleur » intérêt du principal. Notre décision fin 2006 de nous détourner des injonctions actionnariales à la suite de graves divergences stratégiques dans la gestion sociale de l'entreprise, rejoint cette analyse. Nous ne reconnaissons plus l'autorité naturelle du fonds d'investissement car l'actionnaire nous apparaissait comme un acteur totalement déconnecté des préoccupations des salariés de Bio Food, défendant son projet propre dans ses actions financières, au détriment de l'intérêt de l'entreprise sur le long terme.

Du côté des syndicats, les peurs sont vives. Leur mobilisation révèle une profonde inquiétude sur l'avenir de l'entreprise et symbolise une détresse largement partagée par l'ensemble des acteurs de terrain de Bio Food. Les premières rencontres avec l'équipe de direction furent symptomatiques de la conception que nourrissaient les représentants des salariés sur la façon d'introduire des changements organisationnels. Ils mettent en avant la stratégie de

financiarisation du site industriel. Pour Jean-Yves, le porte de parole de l'Union Syndicale « *les responsables de Bio Food sont les dignes représentants du fonds d'investissement et de leurs ambitions financières. Ils sont uniquement focalisés sur la préservation des profits des actionnaires, au détriment de l'emploi et de l'investissement.* » « *Avant quand on rentrait chez Bio Food, c'était pour la vie...* » Sébastien, 33 ans, technicien de maintenance, le ton désabusé, le regard un peu dans le vague, est en colère contre les tentatives de démantèlement de l'entreprise au profit de la dimension financière privilégiée par les nouveaux propriétaires de Bio Food.

« *Moins de dividendes égale plus d'investissement, plus d'embauche et plus de salaire* » résume en filigrane Philippe, l'un des protagonistes du piquet de grève qui rassemblait une trentaine de salariés en mai 2006. « *C'est un mouvement spontané et déterminé* » insiste, amer, Olivier, qui ne conçoit pas « *de perdre toutes les compétences et ses savoir-faire accumulés depuis plus de quinze ans et qui fait vivre de nombreuses familles.* » De son côté, Lionel, le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) explique « *maintenant à Bio Food, on ne prépare plus l'avenir. On travaille avec trente intérimaires. On ne va pas nous dire que ça correspond à une volonté de pérenniser le site de Pau. L'activité repart et il y a le moyen d'embaucher dans les prochains mois.* »

Cette transformation a été accompagnée dans le même temps de phénomènes de recul identitaire qui s'est traduit un climat social endommagé, des signes forts de mécontentement qui seront à l'origine de conflits entre les salariés et la direction. Déjà en état de crise avant son rachat en 2005 par le fonds d'investissement GRCP, les tensions sociales ont été exacerbées dès l'annonce par la direction de ses choix organisationnels en faveur d'une reconfiguration stratégique orientée actionnariale. Face à ce projet, les salariés ont rejeté les principes initiaux qui ont guidé les choix de GRCP pour leur prouver la non-viabilité de ce plan dans un contexte concurrentiel qui nécessiterait urgemment, aux yeux des salariés, des investissements industriels afin de moderniser l'ensemble de l'appareil productif.

Le rapport qui suit commence légitimement par prendre la mesure du phénomène de souffrance et d'inquiétude sociale. Les facteurs d'unité pour décrire ce lourd contexte social sont nombreux et convergents. Le mode de gouvernance emblématique qui découle de l'activisme actionnarial des repreneurs de Bio Food, le caractère fortement capitalistique de l'organisation (accroître la rentabilité, s'il ne fallait que citer cette notion de profit), nuit intrinsèquement à la qualité du management. C'est dire si, entre la forte suspicion des salariés sur la sincérité des intentions entrepreneuriales du fonds d'investissement et la constatation de

la montée des tensions entre syndicats et direction, il y a une marge très importante pour aboutir à un diagnostic définitif. Il revêt cependant une grande importance dans notre cas car il est un outil privilégié de collectes d'informations sous toutes ces formes. Notre diagnostic s'organise, sur fond de tensions et de conflits, depuis la présentation du contexte jusqu'aux préconisations managériales impliquées dans un processus de résilience.

2. La mesure de la résilience : un modèle de rapport d'étonnement

Si la nécessité de se préoccuper des signaux faibles pour reconnaître la crise et identifier les risques psychosociaux qui lui sont associés ne fait plus débat en entreprise, la question de savoir comment s'y prendre concrètement pour repérer ces prémices annonciatrices de la crise à venir reste très souvent posée. Pour tenter d'y répondre du point de vue managérial, la prise en compte de deux dimensions fondamentales que sont la santé au travail et le dialogue social dans la réalisation d'un bon diagnostic nous a permis rapidement de mettre en œuvre un traitement adapté et d'éviter une propagation sournoise de ces germes pathogènes. En effet, trouver l'origine de certaines distorsions internes par une observation minutieuse des individus et une analyse fouillée des entretiens et de comportements nous a permis de repérer et d'identifier les mots récurrents utilisés en fonction des phases de l'événement traumatisant avant l'installation de la crise.

C'est à ce niveau précis qu'un dispositif d'alerte et de repérage spécifique de la dangerosité des signaux faibles semble le plus urgent et le plus adéquat. En faisant l'hypothèse que l'alerte est une activité commune qui prend forme sur fond de vigilance, nous voyons qu'une grande partie de l'objectif du rapport d'étonnement se joue dans le type de relations qui se tisse autour d'un signal d'alerte. Dans notre cas, la notion de repérage des signaux faibles permettant de relever les risques annonceurs de la crise, est prise en compte dans notre action de sonder en profondeur, de discerner en totale immersion les multiples situations tendues sur le lieu de travail. La distinction singulière de ces phénomènes latents est mise en évidence dans notre qualification de praticien-chercheur à repérer et évaluer l'expression saillante des prolégomènes de la crise par la mesure de la résilience.

La mesure de l'intelligence émotionnelle et de la résilience avant le déclenchement total de la crise nous révèle deux choses essentielles, à savoir :

1. l'expression distinctive de la cognition émotionnelle d'un individu, la manière dont il se comporte en face d'un ensemble d'événements déstabilisateurs ;
2. l'état de résilience dans lequel se trouve l'organisation, sa capacité à intégrer et à affronter des événements inattendus, des accidents ou des bouleversements défavorables qui affecteront durablement et considérablement l'organisation dans son fonctionnement et son intégrité.

Cette double mesure permet de prendre en considération les éléments qui agissent en tant que catalyseurs caractéristiques d'une période de turbulences constituée de déconstructions et de constructions. Spécifiquement, la mesure de la résilience comme **analyseur** d'un phénomène qui incarne à lui seul la problématique d'ensemble d'une situation particulière permet de repérer ce « *fait organisationnel total* » (Herrerros, 2012, p.89) de façon à connaître le contexte social dans lequel se trouve l'organisation affectée par les événements. Pour nous, l'obligation de mesurer l'état de la résilience organisationnel avant une mise en scène généralisée de la crise, nous a donc permis de prévoir les risques d'effondrement liés à la crise aigüe chez Bio Food. La démarche nous a aidé non seulement à repérer les risques émergents face auxquels l'organisation a dû trouver un traitement adapté pour canaliser leur impact mais aussi à analyser leur degré d'extension possible. Notre dispositif d'alerte a incorporé cette tension caractéristique en permettant de prendre en compte, le plus en amont possible, les annonces, les mises en garde et autres signes précurseurs. Dans ce modèle interactionniste, nous parlerions de « prise de rôle ». Il s'agit, en effet, de « tirer la sonnette d'alarme » pour interpeller la direction sur les sources d'incertitudes ou de difficultés majeures qui potentiellement pourraient surgir et provoquer de graves dégâts organisationnels.

2.1. Questions de recherche du rapport d'étonnement : quelles approches de l'incertitude retenir dans la formation de nouveaux buts ?

Mais qu'en est-il exactement pour l'entreprise Bio Food depuis son rachat en 2005 par le fonds de capital-investissement GRCP ? Plusieurs interrogations relatives au décryptage du désarroi organisationnel peuvent être successivement envisagées. Elles mettent en exergue les grandes inquiétudes des salariés de Bio Food et guident nos investigations, à savoir : Comment cette nouvelle logique actionnariale orientée vers la maximisation de la valeur a-t-elle complexifié la réalité sociale chez Bio Food ? Comment les salariés confrontés à l'incertitude arrivent-ils à l'appréhender et en partie à s'en accommoder pour créer des

conditions rendant possibles l'action dans un environnement trouble ? Quelles conséquences possibles sur les salariés et sur les décisions qu'ils prennent (ou qu'ils évitent de prendre, ou qu'ils reportent) ? Comment saisir l'importance du délitement du lien organisationnel ? Enfin, et notre questionnement est loin d'être exhaustif, comment détecter, identifier et décoder les signaux faibles en provenance d'une organisation en détresse ?

Ces questions essentielles ne sont pas sans conséquence sur la configuration de nos médiations, de nos collaborations, de nos évaluations et analyses empiriques. La primauté accordée, au cœur de notre objet d'étude, à l'analyse des processus langagiers et comportementaux dans la formation et la réalisation de nouveaux buts pour l'action a pour ambition de :

- ▶ contribuer à l'amélioration de la compréhension des impacts, de nature psychosociaux, du phénomène d'incertitude dans l'organisation ;
- ▶ rechercher, pour une meilleure assimilation mutuelle en vue de l'élaboration d'un processus de résilience entre cadres et salariés, les conditions organisationnelles et les pratiques managériales prenant en compte les différentes dimensions du risque dans un processus d'apprentissage de la résilience ;

Pour atteindre ces objectifs, nous avons privilégié un cadre dialogique d'intervention (Clot, 1999, Kostulski, 2010) pour :

- ▶ décrire la manière dont les gens sur le terrain faisaient face à l'incertitude ;
- ▶ évaluer les répercussions des paradoxes organisationnels au sein de Bio Food évoluant vers le modèle actionnarial ;
- ▶ recueillir auprès des salariés confrontés à ces contradictions certaines de leurs expressions langagières et répertorier les mots clés prononcés aux différents stades de la crise (avant, pendant, après).

2.2. Le rapport d'étonnement, un outil de management des Ressources Humaines

Si de plus en plus d'organisations ont recours au rapport d'étonnement pour dépister un certain nombre de dysfonctionnements internes, c'est qu'il revêt aujourd'hui une signification stratégique dans la démarche globale d'identification et de prévention des risques

psychosociaux liés au fonctionnement de l'entreprise. C'est un document interne, une note d'observation critique sur laquelle le collaborateur nouvellement embauché est convié par la direction à faire part de ses premières impressions sur le fonctionnement de l'entreprise. C'est donc un exercice qui s'adresse aux nouvelles recrues qui bénéficient encore d'un « œil neuf » sur l'ambiance, l'organisation et les *process* qui ont cours au sein de l'entreprise. L'idée essentielle pour la direction est de s'appuyer sur ce regard privilégié qui n'est pas encore « pollué » par les coutumes, les habitudes et la culture de l'entreprise pour disposer d'un rapport confidentiel qui met en évidence ce qui a étonné, surpris, interloqué, déconcerté, dérouté, sidéré, stupéfié le jeune salarié. Il suppose une attitude propice ayant pour effet de faire émerger les éléments internes pour une discussion avec le comité de direction.

C'est au cours de cette première étape que les indicateurs de dépistage sont recueillis dans l'entreprise sans que cela nécessite d'investigations particulières auprès des salariés. Notre rapport mettra en perspective certaines données révélatrices du climat social, qui décriront une situation à risque liée à la dégradation des conditions de travail. Cette consultation opérationnelle favorisera notre immersion auprès des salariés en milieu du travail et facilitera nos observations pour l'élaboration des premières mesures managériales en matière de risques organisationnels à effets psychosociaux. Il convient ici de souligner que notre focale s'inscrit dans la conception de « leviers managériaux » permettant de repenser le lien et l'implication organisationnelle dans une perspective psychosociale de la résilience. Ce point d'entrée nous permettra non seulement de présenter et d'évaluer les risques facilement identifiables sur des unités de travail précises mais aussi de décliner tout un ensemble de préconisations jusqu'au plan d'action.

Le rapport d'étonnement fait partie intégrante de ce dispositif d'analyse des facteurs de risque et de détection des facteurs de protection au sein de Bio Food. Ce rapport nous servira de support pour mettre en avant les pathologies latentes ou déclarées au sein de Bio Food. Il sera également précieux dans la consolidation, la structuration et l'orientation de nos prochaines enquêtes qualitatives en termes d'entretiens, de récits de vie et de mise en scène des conflits avec l'organidrame, un outil de gestion du stress où les intervenants expriment leurs émotions sans jugement de valeur. Lorsque nous avons pu détecter des situations de souffrance au travail au cours de nos observations, nous avons cherché également à remonter les origines multiples de cette douleur. Nous avons pu distinguer que la demande psychologique liée à cette souffrance émanait le plus souvent de salariés imbriqués dans un contexte organisationnel violent, négligeant le lien social et soumis aux contraintes de la direction :

- intensification du travail ; instabilité de l'emploi ; mauvaise santé économique de l'entreprise ; insuffisance de communication ; manque de soutien de la part du management ;
- pas ou peu de reconnaissance ; isolement social...

3. Notre rapport d'étonnement : janvier 2006-mars 2006

Toute jeune recrue en tant que Directeur du Développement de Bio Food en janvier 2006, nos principales missions définies par le Président de Bio Food, Bruno, étaient essentiellement liées à la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise. Il souhaitait renforcer, en priorité, notre capacité à répondre aux appels d'offres de la distribution bio en stimulant l'innovation produits, la création de nouvelles gammes de produits bio pour conquérir des segments de marché extrêmement dynamiques de l'alimentaire biologique, comme celui des compléments alimentaires issus des produits de la ruche (propolis, miels mélangés, gelée royale, pollens frais, pain d'abeilles...).

De manière synthétique, nos missions étaient :

- élaborer et proposer à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise ;
- déterminer les orientations stratégiques, les axes de développements par circuit de distribution, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, analyser et évaluer les différentes composantes du marché ;
- animer, coordonner et contrôler les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché ciblé ;
- veiller à la bonne gestion et à la rentabilité des projets via l'élaboration et le suivi des budgets ;
- négocier avec les grands comptes de la distribution les appels d'offres.

Cependant, notre toute première mission décidée par le fonds d'investissement GRCP propriétaire de l'entreprise depuis 2005, fut de nous imprégner rapidement de « *l'atmosphère, du climat et des relations sociales qui régnaient chez Bio Food.* » Nous avons donc été amené durant les trois premiers mois de notre intégration, durée qui correspondait à la moitié de ma période d'essai (6 mois), à mener un travail attentif d'observation, d'échange et d'écoute en totale immersion au sein des différents services, en passant de la production, à la

logistique, aux achats, à la maintenance... Nous restions en moyenne une dizaine de jours dans chacun des services en fonction du nombre de collaborateurs et du degré de proximité avec la direction. Plus le service concerné avait de faibles relations au quotidien avec la direction, plus je devais réserver du temps à les observer. Sur le terrain, nous devions en particulier prêter une attention toute particulière aux attitudes psychosociales des salariés vis-à-vis du nouvel actionnaire GRCP. Nous étions donc invité par la direction à préciser clairement ce qui nous surprenait, ce qui nous interrogeait et nous questionnait. En effet, il était décisif pour la direction de détecter et de traiter ces signes précurseurs d'accidents situés en amont des événements critiques afin d'anticiper la détérioration du climat social, de maîtriser la propagation de la défiance des salariés et donc de freiner la séquence accidentelle.

Partant de ce principe de détection et de précaution, il était crucial que cette remontée d'informations stratégiques s'inscrive dans une démarche d'intervention organisationnelle matérialisée par la réalisation d'un rapport d'étonnement qui :

1. récapitulait les faits marquants et les signaux faibles ;
2. décrivait ces signaux faibles et en mesurait la valeur ;
3. décelait à la fois les risques, voire les opportunités pour réduire les incertitudes.

Il nous était apparu évident, au bout d'un mois d'observation, que de nombreuses frictions, tensions et déséquilibres entre les parties prenantes en interne étaient non seulement la conséquence d'objectifs stratégiques divergents mais également qu'ils étaient liés à l'asymétrie, à la distorsion originelle de culture organisationnelle entre la direction, les managers intermédiaires et les salariés. Toute la question pour la direction était de savoir comment réduire l'influence et les répercussions de ces asymétries vectrices de grands risques endogènes pour garantir sa stratégie actionnariale ?

Notre posture privilégiée nous a donc permis de nous interroger, dès le premier mois de notre embauche début 2006, sur les pratiques et habitudes routinières des salariés, de pointer les dysfonctionnements, de détecter, d'identifier et d'analyser toute une série de signaux, que nous qualifierons de faibles au préalable, pour à l'issue de notre rapport d'étonnement proposer quelques idées managériales afin de prendre en compte certaines problématiques dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Notre rapport ou bilan d'étonnement constitué d'une quinzaine de pages était structuré de sorte à centrer notre rédaction et nos commentaires sur des thématiques précises d'ordre social et comportemental destiné à évaluer

le niveau de risque potentiel de conflits sociaux qui pouvaient éclater au sein de Bio Food. Cette centration distinctive dans nos observations correspondait à une préoccupation majeure de la direction d'anticiper les mouvements sociaux pour maintenir un climat social rassuré. En effet, la direction estimait que le potentiel de menace était grand vis-à-vis du pouvoir décisionnel de GRCP et de la conduite de leurs affaires au sein de Bio Food. Le rapport d'étonnement après avoir détecté et répertorié les signaux faibles et les dysfonctionnements était alors considéré par la direction comme un « lanceur d'alerte » auquel devait s'adosser des solutions managériales à application immédiate pour maintenir la légitimité de la gouvernance actionnariale de GRCP.

Dans ce contexte de tension et de dégradation du climat social qui pouvait rendre la survie de Bio Food aléatoire, le rapport d'étonnement représentait un réel outil de management pour les Ressources Humaines. En effet, le traitement des causes du malaise social au niveau de la direction était un élément prioritaire du management de crise dans l'objectif de tenter d'atténuer les doutes, les craintes et les postures de défiance vis-à-vis de l'actionnaire GRCP, le propriétaire de Bio Food.

3.1. Objectifs managériaux du rapport d'étonnement

Déceler et répertorier d'une manière extensive et transverse durant trois mois les dysfonctionnements internes et les signaux faibles émis par les salariés sur leur sentiment d'incertitude, de vulnérabilité, sur leurs réactions hostiles l'égard des événements significatifs survenus au sein de l'entreprise Bio Food depuis 2005, date de reprise de l'entreprise par le fonds d'investissement, n'a pas été au départ une mission facile à organiser et à mener face à des salariés défavorables à la présence du fonds d'investissement, GRCP, à la tête de l'entreprise. En effet, les revendications soutenues par les salariés portaient en priorité sur :

- la sincérité de la motivation de GRCP à pérenniser Bio Food ;
- ses réelles intentions stratégiques en termes d'investissements pour moderniser les lignes de production, à savoir leur montant, la date des premiers investissements ;
- le maintien des effectifs et les nécessaires nouvelles embauches à budgéter dans le Plan de Développement.

Il s'agissait pour nous, grâce au rapport d'étonnement, de mener un tout premier diagnostic organisationnel et de mettre en évidence nos observations personnelles, nos impressions « quasi spontanées » sur le fonctionnement de l'entreprise. Malgré tout, il était crucial pour la direction générale de dépasser le simple cadre d'un rapport « *émotionnel* ». Pour Bruno, le repreneur et Président de Bio Food, notre récente intégration au sein du Comité de Direction (2006) devrait permettre de sonder, d'une façon orientée, le climat social de Bio Food. Aussi, pour Bruno (2006) il n'était pas question : « *de se contenter et de se satisfaire d'un document où le collaborateur nouvellement embauché ferait part de ses simples émotions. Il est essentiel également que nous appréhendions le niveau de menace, le degré de danger, le potentiel subversif de certains signaux faibles et d'en détailler non seulement les origines mais surtout les émetteurs* ». De fait, en collaboration avec Alexandra, la Directrice des Ressources Humaines (DRH), nous avons étendu la mission et la vocation du rapport d'étonnement pour le transformer en un outil d'investigation davantage objectivé sur la détection et la traque de tensions sociales latentes suite au rachat de Bio Food par le capital-investisseur. En priorité, nous devons donc à la demande de la direction générale, enquêter de façon préventive, sur la nature et le degré de contagion des risques collectifs d'une contestation sociale, laquelle serait due à la nécessaire activité du métier du repreneur. Notre tâche première serait bien, en tant qu'analyste et rapporteur, d'évaluer l'exposition et la sensibilité du fonds aux menaces de contestations sociales au nom d'enjeux collectifs touchant par exemple, à la cohésion sociale ou aux avantages sociaux acquis. Partant de cette injonction, nous nous sommes donc attaché à répondre aux problématiques suivantes :

- quelles seraient les conséquences sociales de phénomènes de contestations collectives sur le fonctionnement de Bio Food ?
- quelle serait la dangerosité de ces facteurs de risque sociaux ?
- seraient-ils capables d'affecter en profondeur la stratégie actionnariale de GRCP ?

Dans cette perspective, les modalités relationnelles et d'organisation de nos échanges avec les salariés tout au long de notre rapport d'étonnement serviront de prémisses dans la poursuite de nos interventions qualitatives et de vecteur d'une incitation à participer à notre investigation.

3.2. Méthodes d'investigation

Le rapport d'étonnement est avant tout un outil de management des ressources humaines qui vise clairement à répondre à un flux d'interrogations propres au jeune collaborateur mais également à repérer et à pré-diagnostiquer tout aussi nettement les dysfonctionnements en cours dans l'entreprise. Cette première immersion nous a révélé la réalité des tensions sociales au sein de Bio Food. Elle nous a projeté rapidement au cœur des problématiques sociales et nous a accompagné dans une tout autre compréhension sur les prolégomènes de la crise durant nos trois années de présence chez Bio Food.

Nous avons construit notre modèle de rapport d'étonnement dans la continuité de notre stratégie de recherche-intervention à visée clinique. Ce type de rapport nous permet d'être cohérent avec une étude de cas approfondie et la construction d'une théorie de terrain issue d'un processus de maturation (Yin, 1994). Le rapport présenté est donc le résultat d'une mission en immersion de trois mois, une enquête évaluative commandée par la direction générale pour étudier en profondeur le contexte d'émergence d'un phénomène de crise. Le recueil des données s'effectue principalement par de nombreuses observations effectuées lors de nos visites des services ainsi que par la réalisation d'entretiens ouverts. Nous avons commencé le rapport d'étonnement par une observation des événements pour poursuivre notre enquête par un certain nombre d'entretiens.

Notre démarche méthodologique relative à l'élaboration de notre rapport d'étonnement devait se concentrer sur l'observation ordonnée de l'activité organisationnelle et sur la notation de tout ce qui devait nous étonner dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous devons faire preuve d'une extrême sensibilité pour capturer les manifestations langagières et comportementales interprétées comme des modes d'expression inadaptés, que nous qualifierons de redoutables, dans l'activation de facteurs de risque humains et organisationnels défavorables à la direction et encastrés dans un contexte d'entreprise sous tension. Nous devons donc noter par écrit non seulement les faits et gestes observés au fur et à mesure de notre immersion pour ne rien oublier mais surtout relever les événements qui nous semblaient critiques en nous posant les bonnes questions :

Où ?, quand ? Qui ? Quoi ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

** Questions concrètes à nous poser tout au long de nos observations :*

- Qu'est ce qui m'a le plus étonné dans le fonctionnement général de l'entreprise ?

- Qu'est ce qui m'a le plus étonné dans le fonctionnement interne des services ?
- Quel est le point fort qui m'a surpris ?
- Quel est le point faible qui m'a surpris ?
- Qu'est ce qui devrait être amélioré, modifié, abandonné pour proposer un meilleur fonctionnement ?
- Quels sont les points forts et faibles des relations interpersonnelles ?
- Quelles sont les améliorations à suggérer ?

A la suite de cette procédure d'observation, nous avons utilisé un guide conversationnel, ouvert sur lequel figuraient sept thématiques décisives aux yeux de la direction. Ce bilan d'étonnement devait lui apporter « en amont » un éclairage concret non seulement sur des points d'attention organisationnels définis comme des signes précurseurs d'accidents mais également sur des situations relationnelles jugées préoccupantes qui prouveraient une dégradation intentionnelle et organisée du fonctionnement de l'entreprise par une partie des salariés. Ces données une fois repérées, compilées ont ainsi été réunies dans le rapport d'étonnement. Nous les avons ensuite retraitées afin de comprendre dans quelle configuration sociale et organisationnelle se formaient et se propageaient les signaux faibles, d'identifier les stressseurs professionnels et d'expliquer les ressorts sociaux impliqués dans le phénomène de souffrance sociale qui touchait l'entreprise.

A l'issue de ce bilan, nous devions apporter un certain nombre de réponses organisationnelles de manière positive. Une des réponses possibles que nous ayons soutenue était par exemple, de coordonner un ensemble d'efforts managériaux relatifs à une politique des ressources humaines gratifiante et reconnaissante (primes, chèques cadeaux, offres privilégiées pour des séjours touristiques...) dans l'optique de préserver et de motiver les collaborateurs de Bio Food. Ce rapport a donc été présenté oralement lors d'un comité de direction dédié (avril 2006) afin de partager les caractéristiques inévitables d'un type de crise organisationnelle. En effet, un de nos objectifs était de matérialiser une « distorsion de représentation », c'est-à-dire réduire un écart d'interprétation des enjeux sociaux entre la direction et son projet officiel d'appliquer une gouvernance actionnariale exclusivement concernée dans le processus décisionnel, tout à fait discriminant, en faveur des intérêts du fonds d'investissement et le vécu organisationnel des salariés traditionnellement associé aux phénomènes de souffrance. Nous concluons provisoirement sur cette recommandation que la qualité adaptative des salariés dépendait énormément du capital relationnel de l'entreprise qui se trouve en partie

dans ses routines et ses valeurs. Cependant, il nous restait à expliquer le processus qui permettrait une coordination en réseau de cette réponse adaptative. Clairement, notre méthodologie postulait pour premièrement, apporter une « évaluation primaire » des caractéristiques d'une situation stressante et secondement effectuer une « évaluation secondaire » nous permettant de déterminer les ressources sociales pour faire face à cette situation. C'est cette double évaluation qui allait orienter les recommandations à fournir permettant ainsi à l'individu de faire face à l'adversité. Ce résultat adaptatif recherché survient à travers un processus où sont en jeu des singularités personnelles et environnementales. Le concept de résilience individuelle est issu de ces observations et des évaluations que se fait l'individu de la situation.

Aussi, l'accélération des situations de crise chez Bio Food est-elle le résultat prégnant d'un événement unique déclencheur de la crise ou l'aggravation des tensions endogènes est-elle la conséquence directe d'une défaillance managériale, d'une incapacité à capter, à reconnaître et à comprendre les manifestations de nombreux signaux faibles précurseurs de la crise organisationnelle ? Nous tenterons donc d'étudier l'aspérité contenue dans l'information des événements d'actualité porteuse d'importantes significations et augurant d'inquiétants changements à venir. Au départ de faible intensité et à d'audience modérée, l'information ainsi recueillie auprès des signaux faibles nous fournira une source de renseignements sur la qualité et la nature de l'écosystème social au sein de Bio Food favorisant ou pas l'évolution dynamique des interactions dans la prise d'initiative collective des salariés contre les décisions de la direction générale.

Le tableau 3 nous présente les questions et problématiques clés qui structurent notre rapport d'étonnement, notre lettre de mission.

Tableau 3 : Présentation de notre modèle de rapport d'étonnement

Informations générales concernant le rapporteur et sa mission		
CONFIDENTIEL		
Site de		
Nom, Prénom.....		
Fonction.....		
Date d'entrée.....		
Type de contrat.....		
Tuteur.....		
Périmètre d'investigation.....		
Points spécifiques de la mission.....		
Contexte d'intervention.....		
Durée de l'intervention.....		
Date du Rapport.....		
Thème 1 : thèmes principaux du climat social		
Quoi ? Qualité du climat social ? Quel est le problème ?	Quelles familles d'irritants ? Direction ? Management ? Collaborateurs ? L'avenir ?	Quelle perception de la politique de la Direction? Quelle perception des méthodes de management ?
Thème 2 : implication des salariés et services concernés		
Qui ? Implication des salariés ?	Identification personnelle ? Valorisation du travail ?	Décompensation ?
Où ?	Quels Services sont les + impliqués? Quels Services sont les – impliqués ?	Où la contestation ?
Comment ?	Comment s'est-on aperçu de ce problème ?	Qui était informé ?
Pourquoi ?	Pourquoi ces signaux faibles sont-ils un problème ?	Pourquoi faut-il remédier à ce problème ?
Thème 3 : détection et identification des signaux faibles précurseurs de la crise		
Quels ?	Identification des signaux faibles ? Quelle vision de ces signaux ?	Signaux d'origine humaine, organisationnelle ?
Quand ?	Depuis quand cette information d'alerte est-elle émise ?	Depuis quand détenions-nous ces signaux ?

Questions ouvertes posées à la fin du rapport aux employés

- ▶ *Pour vous qu'est ce qui fonctionne le moins bien dans votre travail ?*
- ▶ *Qu'est ce qui fonctionne le mieux ?*
- ▶ *Qu'est-ce qui devrait être amélioré, modifié ou abandonné prioritairement selon vous dans votre travail ?*
- ▶ *Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments que vous changeriez en priorité dans notre entreprise ?*
- ▶ *Quel est le manquement ou la faiblesse qui vous inquiète ?*
- ▶ *Dans les relations interpersonnelles, qu'est-ce qui vous étonne, vous dérange ?*
- ▶ *Comment percevez-vous les changements qui ont affectés Bio Food dans la période récente ?*
- ▶ *Toujours en ce qui concerne votre travail, si vous pouviez changer quelque chose, que feriez-vous ?*
- ▶ *Qu'est-ce qui vous empêche de le faire ?*

Le questionnaire a donc été à la fois pour nous un outil complémentaire de repérage de certains dysfonctionnements et un cadre d'expression pour les salariés. Les réponses qualitatives ont été riches d'enseignements sur les obstacles au niveau de l'organisation du travail et des relations avec les différents niveaux hiérarchiques. L'autre originalité de notre démarche a été de conduire en parallèle la phase de diagnostic par questionnaire et la phase de mise en mouvement des acteurs autour des premiers éléments livrés par le pré-diagnostic en s'appuyant réellement sur la perception subjective des problèmes et des ressources organisationnelles qu'avaient les acteurs du groupe de travail. Cette mise en mouvement des acteurs accompagnée par l'équipe de recherche qui s'est immergée dans les différents sous-groupes de travail avec une posture de chercheur-intervenant en observation participante. Cette démarche nous a permis de suivre au plus près la capacité des acteurs à s'emparer des problématiques et à développer leur pouvoir d'agir.

De plus, afin de préciser plus largement les risques psychosociaux issus de différentes sources de contraintes et de facteurs organisationnels, nous avons appuyé notre rapport d'étonnement sur les travaux du Laboratoire de Compassion, dirigé jusqu'en 2005, date de sa disparition, par Peter Frost (le concepteur du terme « *toxic handler* »). La compassion en organisation est un moyen de comprendre et de mesurer le processus de résilience organisationnelle. Quant au terme de *toxic handler*, il désigne la capacité psychologique caractéristique d'une personne, en général un manager de proximité dont l'expérience de l'accompagnement en contexte de

crise lui permet d'organiser la résilience du salarié, de prendre sur lui-même les souffrances subies par ses collaborateurs. Il peut ainsi aider une organisation à sortir de la crise. A partir de ces recherches, nous avons élaboré un questionnaire supplémentaire que nous avons testé auprès des individus interrogés entre janvier 2006 et mars 2006 afin de mesurer leur niveau de résilience. Il définit deux axes : processus individuel et collectif. Dans le tableau ci-dessous, de façon non exhaustive, nous identifions les éléments clés du processus de compassion tel qu'il a été vécu entre les individus chez Bio Food. Nous considérons la compassion comme un processus comprenant trois moments interdépendants : « remarquer » la souffrance de l'autre, « éprouver » de la douleur pour l'autre, et « agir » face à la douleur de cette personne. Pour évaluer le niveau de résilience détenu par l'individu et le collectif, c'est-à-dire mesurer leur capacité d'exprimer une forme d'entraide et un type d'engagement pour améliorer le sort de leurs collègues, il nous est apparu important au cours de ce rapport d'étonnement de nous intéresser à la notion de « *compassion participante* » (Teneau, 2010). La résilience dans ce cas se manifeste par un besoin de cohérence, une réaction émotionnelle qui pousse l'individu et le groupe à « entrer » dans la souffrance de l'autre afin d'agir de manière à alléger l'angoisse d'un événement, l'anxiété d'une situation. La résilience déclenche alors des modifications comportementales et cognitives qui s'avèrent salvatrices et créatrices de solidarité organique.

Tableau 4 : Les processus de compassion (individuel, collectif)

Processus individuel : capacité à...		Processus collectif : solidarité, cohésion, coopération, croyances, valeurs, ressources collectives à...
Remarquer	Observation	Remarquer au travail
Eprouver	Sympathie	Eprouver au travail
	Empathie	
Agir	Investissement	Agir pour soutenir et accompagner
	Engagement	

4. Résultats du rapport d'étonnement

Seule une approche exploratoire et contextualisée nous a permis de comprendre comment se sont formés les phénomènes de délitement du lien organisationnel (Cartier, 2002 ; Katambwe, 2011) et de *déliasion* (Bouvier, 2005). En effet, se préoccuper de la notion de souffrance au travail c'est interroger implicitement l'organisation et interpeller les individus sur leurs difficultés à répondre aux contraintes que leur impose leur environnement professionnel. Aussi, pour introduire les enjeux de la thématique de la résilience au travail, de sa réalité actuelle, de son évolution face à la souffrance qui domine chez Bio Food, il fallait dans un premier temps que nous nous engagions pleinement dans une démarche de type rapport d'étonnement pour une mise en scène du contexte social dans lequel opèrent les acteurs.

Cette section 3 constitue donc une synthèse des résultats de notre rapport d'étonnement, en tant que pré-diagnostic, susceptibles de fournir une description de l'état des lieux de ce que sont aujourd'hui le problème des risques psychosociaux dans une organisation soumise à de multiples contraintes. Ces facteurs psychosociaux au travail (contraintes de travail) constituent une situation de turbulences et de crises dans l'organisation qui mettent en évidence la façon dont sont gérées les relations sociales et la communication au sein de Bio Food. Même si nous avons essayé de garder une vue appréciative de la question de la santé, du bien-être au travail et de la résilience, il est indéniable que c'est plutôt le mal-être, le désarroi, la défiance, la déconstruction du sens et la décompensation qui ont été rencontrés sous ses diverses manifestations :

► **Le stress** : Pour le salarié de chez Bio Food en 2006, évoquer la question du stress c'était avoir la possibilité de s'exprimer sur ses conditions de travail, sur son expérience de la souffrance, sur l'état de tension et de pression généré par les conséquences d'une domination actionnariale dans les objectifs de productivité. Dans ces conditions, l'hypothèse de la dissémination de l'implication organisationnelle des salariés est le trait caractéristique d'une gouvernance qui se mue en culture du profit avant tout, où son horizon ne s'ouvre plus sur la persistance de l'existence du sens. La notion de sens se dissipe en une multitude de fragments. La destruction de l'homme et de sa culture – « *une culture du désengagement, de la discontinuité et de l'oubli* », souligne Bauman (2013, p. 101), passe par une intensification des frustrations au détriment d'une communauté sociale sensibilisée à l'appauvrissement du lien social, attentive à l'épuisement psychologique des individus.

En tant que réaction individuelle à une situation oppressante dans laquelle les exigences sont telles que les agents ne possèdent pas ou plus les ressources pour faire face à ces contraintes, la clé de la résilience est centrée sur l'implication positive dans le monde interpersonnel. Nous voulons mettre l'accent sur le fait que la résilience n'est pas à confondre avec une capacité ou un état défini par un type d'acquisition d'adaptation, mais qu'il s'agit bien d'un processus lié aux interactions entre environnement et personnalité. Cet aspect important du stress chronique en tant que malaise social caractérise l'intensité de cette problématique du monde du travail lorsque, comme dans notre cas, les distorsions de nature organisationnelles génèrent une situation délétère.

Cette période est d'autant plus critique en 2006 qu'il y a un effet dévastateur de la disparition de la reconnaissance. L'indifférence de la direction vis-à-vis des demandes des salariés engendre une accélération de la déconstruction qui profite à l'instauration d'une violence ordinaire.

► **La souffrance** : en tant qu'expression plus émotionnelle, moins neutre, souvent plus intense de la même réalité ;

► **L'absentéisme** : comme l'un des indicateurs objectifs d'un certain nombre de difficultés, notamment les problèmes psychosociaux. L'augmentation de l'absentéisme apparaît problématique sur ce plan : en effet, en quelques mois (décembre 2005-mars 2006), l'absentéisme est devenu une lourde réalité qui pèse dans les comptes de l'entreprise. Son évolution plutôt défavorable a joué un rôle important dans l'effondrement du lien social et de la cohésion. Alexandra parle même « *d'une épidémie face à laquelle certaines pratiques managériales sont impuissantes.* »

► **L'épuisement professionnel** : ou *burnout*, L'épuisement professionnel illustre bien la situation professionnelle déplorable chez Bio Food dans laquelle l'individu se trouve dans un état de véritable délabrement psychologique. En d'autres termes, l'organisation du travail est maintenant perçue comme extrêmement stressante, c'est-à-dire comme une expérience de souffrance. Ce mot recouvre dans notre diagnostic une réalité oppressante associée à de graves problèmes d'incompatibilité entre la réduction du stress, des contraintes et les exigences de performance de l'entreprise. L'importance des coûts managériaux et sociaux qui en découlent développe au niveau de la direction un discours agressif sur la santé des salariés. Un grand nombre de collaborateurs ressentent une grande fatigue physique et mentale. Ils ont les plus grandes difficultés à ressentir des émotions et ont beaucoup de peine à interpréter des

situations difficiles. Ici, nous mesurons l'épuisement professionnel à l'aide de nos nombreuses interactions avec les salariés qui prennent en compte ces trois dimensions saillantes, à savoir : la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel.

► **Les violences au travail** : qu'elles soient physiques, verbales ou psychologiques, ce sont des dimensions manifestes qui cristallisent de la souffrance chez ceux qui y sont confrontés.

► **Les dépendances et addictions** : ces états de dépendance conduisent les individus à rechercher la satisfaction de leurs besoins en développant des comportements déviants ou pathogènes (violences, irritabilité, perte de contrôle, vols...) et ayant des conséquences à la fois sur l'activité de la personne et sur l'environnement de travail.

Notre pré-diagnostic des problèmes psychosociaux effectué entre janvier 2006 et mars 2006 nous a confirmé le développement d'un mal-être global. Malaise social partagé par les représentants des salariés, les acteurs de la prévention et les agents qui ont répondu ouvertement au questionnaire et participé activement au rapport d'étonnement, soit dix-huit salariés.

4.1. Faits marquants relevés dans le rapport d'étonnement :

**** *Un fonctionnement de nature exténuante***

Dans l'optique d'une restructuration visant à « l'efficacité du système », c'est-à-dire diminuer le coût d'exploitation, il a été décidé, au niveau de la direction générale, que dorénavant les agents feraient le suivi administratif des clients. Ce type de tâche nécessite naturellement des compétences (notamment l'utilisation de l'informatique) que les « anciens » ne possèdent pas. Cet état de fait inverse une hiérarchie implicite depuis longtemps installée : les « anciens » ont le savoir et les « jeunes » doivent les suivre pour apprendre le métier par « frottement » (expression utilisée régulièrement par le management de l'entreprise). Avec le changement de tâche, ce sont les jeunes qui deviennent sur une partie du travail, plus compétents que les anciens. Les anciens semblent nostalgiques de la période familiale de l'entreprise. A titre d'exemple, nous pouvons reprendre les quelques verbatim de Pierre, un ancien de vingt ans : « on ne peut pas enlever l'histoire, il y a des efforts à faire mais chacun reste sur ses positions » ; « avant, l'équipe était soudée et super performante » ; « on se voyait en dehors du travail. »

**** Une implication organisationnelle qui se désagrège**

Nous avons souhaité au cours de notre rapport d'étonnement tenter d'évaluer et de distinguer quel était le niveau d'implication attitudinale et comportementale des salariés qui manifestaient ouvertement leur crainte sur l'avenir de l'entreprise (dix-huit salariés). En effet, il nous semblait extrêmement important d'identifier le type de relation, d'engagement et d'implication de certains salariés dans un contexte organisationnel turbulent et incertain. Un des objectifs de notre rapport d'étonnement était donc de connaître l'état d'esprit des salariés rencontrés pour estimer la qualité de leurs liens au travail et par voie de conséquence avec Bio Food. Nous avons vu de fait, qu'il existait différentes facettes du lien au travail et avons abordé les principales. Le tableau 5 synthétise les caractéristiques les plus importantes. Il se focalise principalement sur trois concepts : l'engagement dans l'emploi, l'implication organisationnelle et l'engagement professionnel.

Les principaux indicateurs psychologiques retenus pour évaluer leur implication sont :

Rapport d'étonnement Bio Food (Janv.-mars.2006)	Type de relation	Caractéristiques Principales prises en compte dans le questionnement	Sondage mené auprès de 18 salariés : Résultats
Engagement dans l'emploi	Lien entre un individu et son emploi	Continuez-vous à vous identifier à votre travail chez Bio Food ?	Oui : 7 Non : 11
Implication Organisationnelle	Lien entre un individu et son organisation	Exprimez-vous toujours le désir de rester chez Bio Food ?	Oui : 15 Non : 3
	Attachement psychologique	Si Oui : Est-ce par obligation d'exercer ce métier ?	Oui : 4 Non : 1
	Force d'identification à son organisation	Ou : Besoin de rester chez Bio Food lié au manque d'alternative et aux coûts perçus en cas de départ ?	Oui : 10 Non : 0
Engagement professionnel	Lien traduisant un état d'esprit généralement positif vis-à-vis de son travail en général	Vigueur, dévouement, implication dans le métier,	Oui : Non :

Tableau 5 : Synthèse des caractéristiques principales de différentes formes de lien au travail

Pour effectuer ce travail, nous avons synthétisé quelques définitions de l'implication organisationnelle pour retenir une version généraliste qui nous semblait rassembler les traits saillants qui caractérisaient cette forme d'engagement dans le travail, à savoir que : l'implication organisationnelle correspond à un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman 1968), qu'elle reflète la relation qui existe entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Ainsi, l'implication organisationnelle correspond au « *lien qui unit un individu à son organisation* » (Mathieu et Zajac, 1990, p. 171).

Les premières constatations relevées nous faisaient prendre conscience clairement que les individus n'envisageaient plus du tout la même nature de leurs relations avec leur organisation, leur manager, leur travail. Leur engagement professionnel actuel ne correspondait plus à leur vision du travail et n'avait plus ainsi la même signification qu'autrefois (avant l'arrivée du CI en 2005). Comme le disait Pierre en mars 2006 à l'heure de la pause-café : « *notre lien et notre dévouement envers notre travail a changé. Notre état d'esprit général a aussi changé car nous sommes déçus du comportement des actionnaires et des premières mesures prises dans la conduite de Bio Food. Ils parlent constamment de rentabilité, d'optimisation, de plus-value, de contreparties sociales pour garantir la survie de l'entreprise, alors que nous, nous avons besoin d'être écoutés, reconnus pour tout ce que nous avons donné. Les efforts exigés aux salariés ne sont pas justes et aujourd'hui, nous sommes méprisés par la nouvelle direction. Nous sommes moins attachés à l'entreprise malgré notre histoire personnelle en termes d'affection et d'émotion.* »

Nos observations participantes qui ont alimenté notre rapport d'étonnement nous ont confirmé également l'existence d'un lien négatif entre les stresseurs managériaux liés au rôle occupé, généralement issus de la direction et identifiés comme tels par les salariés, et l'implication organisationnelle. Nos constatations concernent principalement la qualité des relations interpersonnelles, avec sa dimension affective, qui s'est dégradée. Pour exemple, dans un long entretien fin mars 2006, Daniel, un agent de maîtrise à la production, nous décrivait le comportement de son superviseur : « *depuis quelques mois, Éric, notre superviseur en poste depuis quatre mois, passe son temps à nous crier dessus et à nous menacer. Il est comme une force qui a une attitude exacerbante. Il bouleverse nos pratiques professionnelles, provoque des tensions sociales. Il contribue au quotidien à alourdir le climat dans le service. De plus, sa communication difficile ne facilite pas les relations entre nous. Nous n'avons pas d'explications de sa part. Ses ordres nous exaspèrent et provoquent la colère de tous les gars dans le service. Il s'instaure depuis quelque mois une crise de défiance qui perturbe le bon*

fonctionnement du service et de l'équipe. Cela pénalise nos résultats au niveau de la production des jus de fruits pour certains clients. Nous tombons parfois en rupture de produits à cause que certains d'entre nous refusons d'appliquer ses consignes, notamment nous contestons son opération prévue sur l'organisation du temps de travail qui ne tient pas compte de nos contraintes personnelles. Nous avons quelques revendications à faire entendre, nous souhaitons attirer l'attention de l'actionnaire sur certains dysfonctionnements. Aujourd'hui, nous jugeons qu'il y a un double discours de la part de la direction. Depuis plus de trois semaines, silence radio. »

**** Le rôle de l'émotion dans l'équipe**

Les équipes fonctionnaient majoritairement sur un mode affectif. Il existait par exemple un réel attachement de tous les agents à une idée de l'entreprise, au métier et au poste de travail. « *Aujourd'hui, la compétition est omniprésente* » regrette Pierre. Il rajoute que « *on ne sait pas toujours au nom de quoi il y a des clans mais on n'ose pas faire autrement. Je vis ça au quotidien, c'est très pénible. On est beaucoup à avoir envie de partir car le service est maintenant centré sur son nombril.* » Il résulte de cette situation un stress relationnel important. Les agents sont dans l'obligation de prendre en compte les susceptibilités de chacun des clans s'ils ne veulent pas se trouver isolés. Face à cette situation, le management n'est pas perçu comme capable de donner un cap, de gérer le conflit. « *Pour améliorer notre situation, on a besoin d'un véritable management !* » insiste Pierre.

****L'organisation du travail**

- les agents ne disposent plus de bureau personnel ; cela entraîne des remous car l'*open space* imposé par la direction est vécu comme une forme de surveillance. Pour Pierre, « *nous avons la sale impression que nous travaillons sous le regard continu d'un surveillant.* »

- les travailleurs doivent être prêts à partir en mission du jour au lendemain, quelles que soient la destination et leur situation de famille. Il s'agit de tout accepter ;

- perte d'autonomie dans la latitude décisionnelle des agents. Ils doivent dorénavant respecter un protocole hiérarchique très encadré afin de valider les décisions à prendre. Perte de motivation et de sens ;

- systèmes de notations, omniprésence des normes et des procédures ;

- quand les résultats s'écartent des objectifs, on désigne des responsables sommés de s'expliquer. Le personnel a peur de la sanction. Le management n'a plus d'état d'âme.

4.2. Un effet de ciseau entre les ressources et les exigences professionnelles

Dans cette sous-section nous évoquons les différentes ressources et exigences qui ont un effet sur la santé et le bien-être au travail ou au contraire sur le mal-être (mesuré à travers le concept de *burnout*) et le constat d'un stock de ressources limité par rapport à des exigences professionnelles en forte hausse. Ce qui a pour effet de créer un effet de ciseau. Les résultats de l'enquête montrent que la santé des agents de Bio Food repose sur des points forts liés principalement à la relation au métier, à l'activité et le service aux clients. Les agents ont plutôt perdu du plaisir dans leur expérience de travail et témoignent d'une attitude négative vis-à-vis de leur travail (ce que nous mesurons avec leur désengagement et l'absentéisme).

De plus, les individus qui n'accordent plus une importance toute particulière à leur métier, se méfient davantage du management. La confiance envers l'organisation apparaît largement remise en cause. Les gens ont beaucoup de mal à parler, ils ont peur des conséquences si ils leur venaient l'envie d'exposer certains dysfonctionnements. Leur lien avec l'institution semble plus distendu. le contexte de restriction des moyens organisationnels et budgétaires crée donc un « *effet de ciseau* » : la direction n'a pas forcément envie d'investir dans de nouvelles ressources à mettre en face des contraintes et de l'engagement des agents à bien faire son travail s'en ressent fortement, ce qui peut créer un sentiment de mal-être et d'impuissance.

De même, le niveau de « *violence psychologique* » interne à l'organisation semble particulièrement élevé. Or, les violences psychologiques sont fortement liées au mal-être et à l'épuisement professionnel. La charge de travail est ressentie comme importante par les agents rencontrés. Nous mettons en parallèle ce ressenti d'une charge de travail importante avec un autre facteur pathogénique, l'isolement. Sur les vingt personnes rencontrées lors de notre rapport d'étonnement, treize personnes ont le sentiment d'être isolées dans leur travail. Or la souffrance au travail est avant tout une « *pathologie de l'isolement* » (Dejours, 2010).

4.3. Un sentiment de confusion organisationnelle et un management remis en cause

La *confusion organisationnelle* correspond au sentiment de certains agents de n'avoir pas un mandat clair, une mission précise, de ne pas être suffisamment informés. Sur les vingt agents interrogés, quinze agents déclarent ressentir ce sentiment de confusion et de désordre organisationnel. Notamment, plus d'un salarié sur trois de l'échantillon déclare être noyé sous une masse d'informations et affirme ne pas disposer d'objectifs assez clairs. Ce sentiment de chaos amplifie le malaise social et nous pouvons établir une relation entre certains éléments de stress organisationnel et les manifestations physiques et psychologiques de salariés en perte de motivation, de performance et de satisfaction.

Il est à noter que le stress organisationnel est considéré aux fins de cette étude comme un état de tension exercé sur l'individu en vertu de la tâche qu'il a à accomplir et en fonction de l'arrangement des composantes de l'organisation, le tout affectant sa santé émotionnelle et physique. Au cours de notre rapport d'étonnement, nous avons relevé que plus d'un agent sur trois remettait en cause la capacité et les compétences du management auquel il était soumis à prendre en compte les éléments psychosociaux qui sont reliés au stress organisationnel. Le management n'a pas ce rôle modérateur pour atténuer le stress des agents et travailler avec eux sur une solution partagée dans la gestion et le traitement de ce phénomène prégnant. En effet, nous avons pu déterminer que l'état de turbulence, caractérisé par la compétition interne et la quantité des changements, de même que l'hostilité de l'environnement professionnel caractérisé par des menaces sur l'emploi sont vécus comme des agents de stress intérieur qui expliquent les manifestations de décompensation.

La perception de leur supérieur hiérarchique de la part des agents a été mesurée à partir de trois dimensions :

- ▶ **l'exemplarité** : Le manager apparaît-il à son, subordonné comme exemplaire ?
- ▶ **l'empathie** : Essaie-t-il de comprendre ses subordonnés et leurs problèmes ?
- ▶ **la participation** : Favorise-t-il l'expression et l'engagement de ses collaborateurs ?

Notre synthèse du rapport met en avant que plus de la moitié des agents interrogés (15 salariés sur 18) déclarent que leur supérieur ne donne pas de réponses claires à leurs questions. Ainsi, en analysant les relations salariés-dirigeants par le prisme, entre autre, de l'implication et du

vécu organisationnel des salariés, la crainte de ces derniers est que les actionnaires aient d'autres objectifs que le recentrage stratégique qui permette une concentration des ressources disponibles comme levier de création de valeur financière. Focalisés sur l'amélioration continue du processus de prise de décision stratégique, sur certains aspects de la gestion opérationnelle et sur la recherche de gains de synergies opérationnelles et financières pour l'optimisation financière des capitaux investis, le lien entre salariés et dirigeants est largement négligé. La surestimation des synergies, l'appétit d'un pouvoir actionnarial toujours plus grand, la négligence des facteurs humains et culturels de Bio Food, les difficultés relationnelles et communicationnelles induites par une plus grande sélectivité des pratiques managériales en faveur de l'accroissement de la rentabilité et de la valeur actionnariale de l'entreprise, sont autant de facteurs d'échec qui mèneront Bio Food dans une impasse stratégique. Pour synthétiser les principaux constats de notre rapport d'étonnement, le capital-investisseur GRCP ne se sent pas ou peu concerné par le bien-être de ses collaborateurs. De façon générale, nous croyons que le niveau de stress subi par les salariés de Bio Food doit être considéré comme le résultat d'une incompréhension ou incompatibilité entre les acteurs de l'entreprise. Les objectifs sont divergents et n'interagissent pas. Les managers intermédiaires sont reliés à l'activité de l'entreprise essentiellement pour mobiliser davantage les salariés autour des exigences financières de la direction.

Tout au long de notre immersion à visée exploratoire, c'est en rencontrant l'« autre » sur quelques points de similitude que nous sommes arrivé peu à peu à être saisi par l'empathie. L'aspect clinique de notre rapport d'étonnement et son envergure interactionniste nous ont servi d'objet intermédiaire pour aider autrui à s'exprimer et pour faciliter ce travail de compréhension empathique. Ce fut une occasion pour nous de chercher à comprendre en profondeur la complexité de la réalité sociale chez Bio Food. Il nous a permis d'identifier par l'analyse des informations et significations pertinentes qu'il contient, un premier *corpus* de matériaux empiriques récolté au cours de nombreuses observations de terrain

5. Préconisation du rapport d'étonnement

L'objet de cette section est de rendre compte de la formation de nouveaux buts dans l'amélioration des conditions de travail à-travers la promotion psychosociale de la résilience, c'est-à-dire, une intervention managériale dans la prévention des risques psychosociaux. Nous

avons donc centré nos préconisations sur l'identification et le développement des ressources organisationnelles qui mettront en évidence ainsi la nécessité de bonnes pratiques managériales pour prévenir les tensions sociales dans l'entreprise. L'enjeu est de créer les conditions favorables pour « un travail relié ». Cette intention passe par la mise en place et l'animation d'espaces de discussion transversaux réunissant des professionnels de plusieurs métiers autour des problématiques identifiées dans le diagnostic afin de trouver des solutions et de proposer des outils de gestion, des dispositifs d'organisation du travail, des pratiques reconnues comme efficaces.

Dans un premier temps nous reviendrons rapidement sur la méthode, le choix des thèmes et la composition des équipes. Dans un second temps, nous mettrons en perspective les productions des groupes de travail à travers des synthèses critiques. Enfin nous livrons dans un troisième temps les conclusions de l'équipe de recherche qui ont été discutées et validées par le groupe projet pour un « *management du travail relié*. »

Tout l'enjeu était de ne pas s'enfermer dans la mise en avant des points de souffrance mais de faire émerger au sein de l'organisation des bonnes pratiques et des pistes de solutions et d'engager les acteurs dans une réflexion centrée sur le travail réel – notamment le travail d'organisation - et les ressources organisationnelles insuffisamment présentes ou insuffisamment mobilisées. Notre intention a été de mettre en œuvre une démarche globale et systémique s'appuyant sur les éléments de notre rapport d'étonnement, ce prédiagnostic effectué entre janvier 2006 et mars 2006. Il s'agissait de permettre qu'une première réflexion sur les ressources disponibles dans l'organisation puisse avoir lieu en collaboration avec un comité de pilotage encadré par Alexandra.

5.1. Mise en œuvre du « management du travail relié »

Les résultats de l'étude menée montrent l'existence de nombreuses attentes qui renvoient à des questions de management, de stratégie, d'organisation du travail... Notre étude a débouché sur de nombreux chantiers de management qui se sont ouverts au sein de Bio Food notamment en ce qui concerne la définition de nouvelles pratiques managériales et l'institutionnalisation d'espaces de discussion centrés sur l'échange entre services. Nous avons pu constater également le caractère affirmé de la demande et l'engagement des agents au sein des groupes de travail interdisciplinaires (cadres, agents délégués du personnel...) qui ont

clairement insisté sur la nécessité de favoriser un management plus sensible aux demandes des salariés durant cette période de changement. Cette demande s'inscrit expressément dans un processus de discussion qui doit promouvoir le développement de la confiance au sein d'une organisation en perte de repère et d'identité. Ces préconisations constituent les traces de l'amorce d'un processus de transformation de l'organisation, qui s'il reste fragile, n'en demeure pas moins l'un des effets majeurs de la démarche de prévention des risques psychosociaux dans une logique de promotion de la résilience.

La plupart des préconisations développées ci-après sont le fruit de nos réflexions et débats avec des salariés et Alexandra en particulier. Il a émergé de nos discussions la nécessité de créer des espaces de discussion, un endroit où les managers de proximité joueraient un rôle central dans le tissage d'un travail relié porteur de sens.

La plupart des préconisations développées ci-après ont été articulées en quatre thèmes :

- ▶ remettre à plat le management : vers un management du travail relié ;
- ▶ traiter les violences interpersonnelles : substituer des espaces de discussion aux espaces de violences
- ▶ recréer du collectif, améliorer le climat social et la transversalité : vers une institution et une articulation des espaces de discussion centrés sur l'activité réelle ;
- ▶ prendre en compte les surcharges de travail et proposer un réagencement des ressources

Nous proposons dans le tableau 6, une sélection de *verbatim* des agents exprimant leurs attentes par rapport à cette notion de *travail relié* à travers des espaces de discussion. Il apparaît que le supérieur hiérarchique, le manager de proximité, joue un rôle central pour faciliter l'émergence et l'*institutionnalisation* de ces espaces de discussion.

Quels sont les moyens qui vous manquent ?

« Une hiérarchie dont les consignes sont claires et moins dispersées »

« Plus d'attention de ma hiérarchie et de reconnaissance du travail réalisé ! »

« De l'écoute, de la confiance »

« La confiance du supérieur hiérarchique »

« Je voudrais qu'il y ait un entretien au moins une fois dans l'année avec un responsable du service pour améliorer notre travail pour évoluer pour savoir quelle formation on peut suivre ? Ça j'en rêve !!! »

Qu'est ce qui fonctionne le moins bien ?

« Le manque de reconnaissance des supérieurs hiérarchiques »

« LA RECONNAISSANCE, LA CONNAISSANCE DE CE QUE JE FAIS »

« Le chef de service ne prend aucune décision claire. On manque d'informations, on n'a pas de réunions de service »

« Le problème c'est aussi un chef de service qui est de moins en moins disponible »

« La hiérarchie donneuse d'ordres »

« La hiérarchie ne donne pas assez de motivation »

Qu'est ce qui devrait être fait ?

« Reprise en main du service à tous les niveaux : encadrement de l'équipe : horaires, règlements

des conflits, motivation etc., (rôle d'un responsable de service normalement).

Tableau 6 : Exemples de *verbatim* exprimant des attentes vis-à-vis des managers

5.2. Le « travail relié » : recréer du collectif et des espaces de discussion, améliorer le climat social, la transversalité

Une des problématiques majeures soulevées par notre enquête renvoie à la question du « vivre ensemble. » Les agents semblent très concernés par les problèmes liés aux relations interpersonnelles dans les services mais aussi au défaut de liens avec d'autres services, d'autres parties de l'organisation et aux problèmes d'articulation qui se posent à eux. Ils déplorent souvent une mauvaise ambiance de travail, un défaut de transversalité qui se traduit par la juxtaposition de services sans logique commune, une cécité de la direction générale. Nous rangerons ces symptômes sous le vocable de « travail délié » marquant un certain

délitement des collectifs de travail et un cloisonnement de l'organisation. Nous proposons la notion de « *travail relié* » pour mettre l'accent sur les conditions de construction d'un « *bien vivre ensemble au travail* ». La mise en œuvre de ce travail relié repose sur l'institutionnalisation et l'articulation des espaces de discussion centrés sur le travail qui permettent une mise en débat du travail réel et des conditions de travail tout en renforçant les liens entre les personnes d'un même service ou entre services.

Problèmes soulevés

« *Sentiment "fondé" de solitude* » ;

« *Les relations avec certains collègues qui alourdissent l'ambiance et démotivent* » ;

« *Les relations avec certains collègues qui veulent commander, comme O. qui se prend pour le chef.* » ;

« *Les relations tendues voire inexistantes avec quelques collègues* » ;

« *Travail physique augmenté par une ambiance déplorable et aucune solidarité contrairement à mes débuts où nous étions une vraie équipe.* »

Verbatim concernant le « *vivre ensemble* »

A l'inverse dans les questions sur ce qui fonctionne bien, c'est souvent le collectif de travail, l'équipe et les collègues qui sont cités.

Selon vous qu'est ce qui va bien ?

« *Les échanges informels entre collègues* »

« *Les équipes* »

« *Les liens entre collègues d'une même mission* »

« *Les liens entre les pairs* »

« *Les relations avec les usagers et collègues* »

« *Les relations dans mon équipe, quoiqu'elles se sont un peu dégradées.* »

« *Les relations d'équipe et l'accueil des usagers* »

« *Les réunions régulières* »

« *Les réunions, les groupes qui ressourcent la confiance entre tous pour les enfants et pour notre travail à suivre. Si les contacts sont réguliers avec le service, les collègues, les intermédiaires, cela fonctionne* ».

« *L'esprit d'équipe, la solidarité, le sens du service rendu aux usagers* »

« *Mes relations avec les partenaires (bailleurs, sous-préfecture, travailleurs sociaux...)* »

« *Mes relations avec mes collègues directes (au bureau du secrétariat)* »

« *Une petite équipe avec une bonne entente et de la solidarité* »

Enfin il émerge du rapport d'étonnement une grande demande de transversalité. Les salariés ressentent le besoin presque vital d'un « *travail relié* », c'est-à-dire de travailler plus en lien avec les autres services, comme une demande d'une plus grande cohésion autour d'objectifs stratégiques communs qui renforceraient la coopération et la solidarité. L'encadré ci-dessous présente des exemples de *verbatim* concernant les besoins d'espaces de discussion.

Difficultés dans le service :

« *Pas de réunions de services* »
« *Réunions de services trop rares* »
« *Absence de projet de service.* »
« *Absence de vision à long terme et de synergie entre services* »
« *Absence de projet de service, absence de directive.* »
« *Absence de projet de service, méconnaissance de notre travail par l'encadrement, manque de reconnaissance, absence totale de gestion des carrières* »
« *Le manque de réflexion et d'analyse sur les besoins des clients* »

Tableau 7 : Exemples de *Verbatim* concernant les besoins d'espaces de discussion

L'étude montre que les *espaces de discussion* auraient un effet positif indéniable sur la réduction du *burnout* et donc sur la préservation de la santé et du bien-être au travail. Cette perspective psychosociale de la résilience permettrait de prévenir et/ou de réduire les moments de doute. En conséquence, nous avons recommandé la mise en place d'une **cellule de résilience**, composée au minimum des représentants des salariés, qui organiserait la mise en place d'espaces de discussion et animerait mensuellement des réunions en partenariat avec les Ressources Humaines afin de tracer les problématiques et suivre la réactivité de l'encadrement dans sa prise en compte des demandes. Cette initiative redonnerait de la vitalité au dialogue social et permettrait de redonner du sens au travail. Nous sommes conscient que cette tentative d'ouvrir des espaces de discussion ne se fera pas sans une volonté partagée et sincère de libéraliser la parole individuelle et collective.

Enfin nous avons recommandé à la Direction Générale d'engager un travail de pédagogie au plus près de la réalité du terrain pour mieux faire appréhender les enjeux stratégiques aux salariés de Bio Food.

Conclusion chapitre 8

L'objectif de ce chapitre était de présenter non seulement les démarches que nous avons menées après cent jours d'immersion pour constituer notre rapport d'étonnement, d'établir son bilan et d'énoncer auprès de la direction certaines préconisations afin de corriger rapidement certains dysfonctionnements organisationnels et/ou comportementaux. Ce rapport d'étonnement nous a surtout servi à repérer les signes latents mais annonciateurs d'une crise interne et de les formaliser en prévention de leur propagation à l'ensemble de l'entreprise.

Les résultats de cette « enquête » menée auprès de certains salariés (18) nous ont surtout permis de répertorier des facteurs de risques humains, identifiés comme des signaux encore faibles, vis-à-vis de la toute nouvelle direction. En effet, ces éléments de perception de menaces devaient faire l'objet d'une écoute, d'une veille attentive de la part de la Direction des Ressources Humaines dans le but d'anticiper une amplification et une propagation de ces signaux d'alerte. Il nous est donc apparu urgent d'informer la direction d'une forte probabilité de dégradation du climat social car du point de vue des salariés, les conditions de travail se sont détériorées depuis l'acquisition de Bio Food par le fonds en capital-investissement (2005). Afin d'atténuer les mécontentements enregistrés, nous avons donc proposé à la direction de favoriser la création d'espaces de discussion style « machine à café », d'encourager la formation de « collectifs de managers » qui amorceraient un début de reconnaissance en faveur d'un corps social exaspéré d'avoir subi cette transition de gouvernance. Enfin nous avons rendu compte de la nécessité de créer également une « cellule de résilience » qui serait en charge d'organiser et d'animer ces espaces de discussion pour améliorer le dialogue social et les échanges interservices. Ce que nous appelons le « *travail relié* » symbolise ce dispositif favorable à une prise en charge managériale de la demande des salariés dans un contexte contraignant, souvent exténuant.

L'utilisation complémentaire d'un questionnaire ouvert a été dans ce cas pertinente car elle nous a permis non seulement de bien décrypter les problématiques chroniques concernant les mauvaises conditions de travail et les relations conflictuelles entre les représentants des salariés (l'Union Syndicale Solidaires) et la direction mais aussi de récolter un grand nombre d'informations liées au contexte organisationnel. Ces informations nous seront très utiles dans nos prochaines interventions (récits de vie et organidrame) dans la prise en compte des risques de délitement de l'entreprise.

Cet état des lieux met en évidence que la prise en charge des risques humains et organisationnels s'adresse à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et que l'intervention managériale qualifiée de proximité, c'est-à-dire l'implication de l'encadrement opérationnel, est primordiale pour obtenir des actions efficaces dans la prise en compte de la souffrance des salariés. Les premiers éléments d'analyse de l'approche décrite dans ce chapitre privilégient l'évidence d'une réponse managériale organisant la résilience dans l'organisation et contribuant à aborder la question du lien, du sens entre un individu et son contexte. Notre rapport d'étonnement rappelle par ailleurs le rôle central des relations sociales dans le développement d'un individu, relations qui sont au centre et à la périphérie de la vie organisationnelle. Elles permettent donc une compréhension profonde de l'organisation.

Ainsi, l'étude nous dévoile les raisons pour lesquelles les individus trébuchent et s'enlisent dans leurs angoisses au point que la configuration organisationnelle mise en place en 2005 avec l'arrivée du capital-investisseur ne semble plus suffisamment robuste pour maintenir une cohésion sociale impliquée dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Au final, nous relevons la situation inédite pour Bio Food d'envisager son déclin issu d'une mésalliance entre deux interprétations sur les missions stratégiques de l'entreprise. Une version actionnariale confrontée aux rigueurs de la rentabilité financière courttermiste face à une interprétation partenariale, et entrepreneuriale qui se manifeste par la volonté d'obtenir des investissements à long terme pour moderniser et pérenniser le site.

Ce cas illustre concrètement les tensions financières et opérationnelles, les incidences et les répercussions directes des pratiques d'un management actionnarial sur les conditions de travail, le climat social et le fonctionnement de l'entreprise Bio Food entre 2005 et 2010. L'étude des liens de causalité empiriques entre l'incitation du développement d'un comportement de citoyenneté organisationnelle (Van Scotter, 2000) souhaité par un grand nombre de salariés pour participer au redressement de l'entreprise (en difficulté depuis 2003-2004) et les méthodes saillantes d'une gouvernance actionnariale afin d'accélérer un retour sur investissement démontre un effet particulièrement nocif sur la psychologie de l'organisation. En effet, la perception asymétrique des priorités organisationnelles de Bio Food envers la mise en place d'une stratégie de retournement est bien cernée par l'ensemble des salariés. L'examen des conséquences de ces rapports de force entre salariés et direction contribue à expliquer le manque de confiance et la réduction d'implication des collaborateurs vis-à-vis des dirigeants.

Cette première séquence exploratoire a été singulièrement utile pour améliorer la compréhension de l'intention des salariés de démissionner de Bio Food à partir de 2006. Elle pourrait s'expliquer en partie par l'existence d'un conflit d'allégeance entre la direction nommée par le capital-investisseur et l'organisation. De plus, la triple problématique de la gestion intentionnelle de l'obsolescence industrielle de la part d'un fond d'investissement rejetant tout investissement productif pour ne pas déprécier le niveau de la rentabilité à court terme attendue, du changement organisationnel et du projet actionnarial depuis l'arrivée fin 2004 à la présidence de l'entreprise Bio Food du fonds français GRCP, un capital-investisseur spécialisé dans les opérations de LBO - une catégorie de fonds d'investissement du private equity - pour le contrôle et la reprise des PME non cotées en difficulté du secteur agroalimentaire. L'actualité récente de Bio Food constitue donc l'opportunité pour nous d'une étude de cas idiographique longitudinale sur les conséquences humaines et les séquelles d'une gouvernance actionnariale sur : - la gestion et l'avenir du capital humain de l'entité ; - les nouveaux choix organisationnels, stratégiques, technologiques et commerciaux, les incidences sur la performance économique (perte de volumes d'affaires et réduction du prix de vente pour sécuriser ses parts de marché), sur la forte détérioration du climat social, enfin sur la pérennité de l'entreprise à court et moyen terme. La dégradation rapide, en seulement dix mois, du dialogue et du climat social entre les managers intermédiaires, les salariés d'un côté et la direction du capital investissement a eu des répercussions sur le niveau général d'activité, notamment sur le chiffre d'affaires avec un net recul en un an d'exploitation par le fonds de 8% !

Dans ce contexte prégnant d'incertitude organisationnelle et de doute aggravé par l'intervention massive et dominante d'un capital-investisseur dans les décisions prises pour les orientations majeures de l'entreprise, la stratégie a alors été marquée par la mise en place de mécanismes de gouvernance pour s'assurer le contrôle de la société et d'instruments incitateurs pour gérer la firme dans une considération de création de valeur (Jensen, 1989). L'objectif déclaré par l'actionnaire début 2005 était d'accroître rapidement la performance financière de la firme acquise et de reconfigurer la structure organisationnelle afin de la rendre plus réactive et proactive aux nouveaux enjeux et objectifs actionnariaux. En d'autres termes, les multiples sources organisationnelles de dégradation de la performance de Bio Food depuis sa reprise par GRCP, l'accélération anormale des conflits, résultats d'une gestion des ressources humaines assujetties aux indicateurs financiers, la réduction de l'ambition stratégique ne peuvent qu'interpeler. Ces problèmes remettent en cause un certain nombre de

travaux et de cadres théoriques réducteurs, peut-être trop optimistes, qui conduiraient à supposer que l'actionnaire demeurerait une ressource élargie non seulement en termes d'échanges transactionnels sous forme d'investissement en capitaux dans les fonds propres des entreprises mais également en termes de capacités cognitives et de compétences managériales pour accompagner le redressement de l'entreprise, pour reprendre la situation délicate notre étude de cas sur l'entreprise.

Certains auteurs ont pu démontrer, au travers de leurs enquêtes empiriques, que non seulement l'actionnaire n'assumait pas qu'une fonction financière se limitant à l'apport de capitaux et à l'assomption du risque financier, mais qu'il pouvait être un apporteur de ressources cognitives sources de nouveaux projets entrepreneuriaux (Charreaux, 2002). De plus, nous avons pu lire aussi, dans un article de Roland Pérez paru dans la Revue Française de Gestion (2002) sur l'éthique et la responsabilité sociale que l'actionnaire témoignerait d'une grande plasticité émotionnelle dans cet *aggiornamento* des comportements attentionnels des acteurs des marchés financiers.

Les salariés se sont heurtés à de sérieux obstacles dans leurs efforts pour rétablir un début de communication avec la nouvelle direction. Grand nombre de salariés souhaitaient aborder des préoccupations d'ordre stratégique depuis le rachat de l'entreprise en 2005 et évaluer les conséquences qui allaient en découler (tant sur le plan organisationnel que sur celui du comportement financier d'une gouvernance actionnariale ayant pour modèle la maximisation de la création de valeur). Ils ont alors engagé un recours massif à la syndicalisation des actions, ce qui a accru les incompréhensions et les tensions entre les parties prenantes. Ainsi, la vision actionnariale imposée par le nouveau management issu du capital investisseur joue désormais un rôle central dans la gestion de l'entreprise Bio Food. Les conflits intérieurs et leur corollaire d'instabilité organisationnelle font craindre des effets négatifs pénalisant lourdement le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui la sanctionnerait directement dans sa lutte concurrentielle quotidienne. Un des nombreux nœuds conflictuels qui se manifeste dans les oppositions entre salariés et dirigeants est celui de l'hostilité des gestionnaires du fonds à investir dans de nouvelles machines-outils capables de soutenir la rivalité concurrentielle au niveau des appels d'offres européens. En effet, la priorité stratégique identifiée pour poursuivre une croissance organique indispensable à Bio Food afin de lui assurer une position honorable parmi les fournisseurs en produits alimentaires biologiques, demeure l'investissement productif pour moderniser l'appareil de production et acquérir de nouvelles compétences industrielles, sources d'avantages compétitifs. Jusqu'en 2002-2003, la très

grande majorité des bouteilles de jus de fruits et de légumes vendue en magasin bio était en verre et l'outil industriel de Bio Food ne savait que conditionner des boissons dans de telles bouteilles. D'autres conditionnements (PVC, briques) sont alors demandés par les acteurs de la distribution spécialisée en produits biologiques (chaînes de supermarchés bio, telles que Biocoop, La Vie Claire, Naturalia, NaturéO...).

Notre démarche de recherche s'est élargie en prenant conscience que, face à un climat social alourdi, à un gros déficit de confiance et à ces situations de tension entre les actionnaires et les salariés de Bio Food, la volonté et la cohésion managériale pratiquée par l'encadrement de proximité a des effets particulièrement bénéfiques dans les phases d'accompagnement d'individus en situation de fragilité et de vulnérabilité. Nous avons pu constater durant nos enquêtes et entretiens que les salariés en quête de nouveaux repères, de sens et de confiance sont demandeurs de discours rassurants, prononcés par leur encadrement direct. Dans cette phase de communication et d'interaction, la qualité humaine du management de proximité contribue à refonder une relation de travail efficace en consolidant ou en instaurant une relation de loyauté et un potentiel de confiance entre les agents.

Le chapitre suivant a pour objectif de présenter les principales spécificités d'une recherche-intervention qui s'est articulée autour de séances de travail mettant en avant la méthode biographique sous forme de récits de vie auprès de vingt-six cadres. Nous avons retenu deux techniques d'analyse, l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas, qui nous ont permis d'étudier le contenu de ces discours et de repérer les événements biographiques individuels marquants qui ont joué un rôle important dans l'apparition et la reconnaissance de leur propre souffrance.

Partie 2.

CHAPITRE 9

PRÉSENTATION ÉLARGIE DES RÉSULTATS EN FAVEUR D'UN PROCESSUS DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Introduction

Alors que la crise aigüe qui s'est déclarée au sein de Bio Food en mai-juin 2006 est ressentie ouvertement par les salariés comme une violence permanente de la part de la direction, les questions de la souffrance au travail et de la sauvegarde de l'organisation posées en lien avec les évolutions récentes de l'entreprise, imposeraient une spécificité des modalités de gestion des ressources humaines. Compte tenu du contexte actuel et des conclusions de notre rapport d'étonnement qui ont suivi notre observation participante (chapitre 8), les facteurs d'incertitude auxquels sont confrontés sur le terrain les employés génèrent un profond épuisement émotionnel et professionnel. Dans ces circonstances où l'incertitude règne, certaines manifestations plus spécifiques de la souffrance en rapport avec la dureté dans l'organisation, témoignent de la distension du lien social, attestent de la fragilité et du désarroi de l'organisation au point qu'a émergé et s'est configuré un processus de délitement. Ce sentiment *« de perte de contrôle est un événement crucial dans l'existence de notre entreprise car il est porteur de conséquences graves, qui peuvent aller de la simple turbulence à la dissolution de Bio Food »* s'alarme Jean-Yves, le responsable de l'Union syndicale Solidaires. *« Dès lors, c'est un moment précis où les individus trébuchent, s'enlisent. Il s'agit d'un moment où les acteurs souffrent d'une certaine résignation, au sens où ils n'ont plus de prise sur les changements qui les affectent. Emportés par le flux de certaines décisions et évolutions, ils sont désormais privés de leurs capacités d'actions. Certains essaient désespérément de se rattacher à leur poste de travail mais le cœur n'y est vraiment plus. D'autres se sont réfugiés dans le fatalisme, dernière étape avant le découragement. En d'autres termes, il s'agit d'aborder notre cas où l'entreprise est menacée de déchirement par l'apparition d'un conflit ouvert qui met en cause les initiatives des salariés pour tenter de stabiliser cette situation de tension »* s'indigne encore Jean-Yves mais qui se dit *« encore déterminé à sauver Bio Food de l'emprise de la finance par la mobilisation collective de salariés. »*

Partant du constat que l'empreinte prégnante de la crise organisationnelle déconstruit la notion de sens et d'identité, les individus les plus vulnérables ont fini par se sentir *« brûlés de l'intérieur »* reconnaît Henri, chez Bio Food depuis huit ans en charge de la ligne d'embouteillage des jus de fruits. Cette situation de tension a été responsable, dans les mois

qui ont suivi le déclenchement de la crise, de difficultés de toute nature qui ont engendré une violence ordinaire dans l'organisation et des maux de toutes sortes qui nous renvoient à un système brutal, à un lieu d'oppression. Notre façon d'appréhender la question de la souffrance au travail par le biais des rapports de proximité entre un employé et son organisation s'est peu à peu forgée autour de l'idée que l'entreprise peut elle-même être harcelante ou le devenir. L'origine de la crise dans notre étude de cas et la recrudescence des violences au travail comme les agressions psychiques et le harcèlement moral sont l'expression d'un délitement extrême de l'organisation du travail (Michel, 2011). Son impact est considérable car il touche non seulement au bon fonctionnement de l'entreprise mais également à la santé mentale des salariés. Cette situation a pu ainsi être éclairée par la compréhension des difficultés professionnelles des employés qui ont fait l'objet d'alertes très concrètes de risques psychosociaux de la part du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Le constat que nous avons dégagé de plusieurs mois d'immersion et d'observation participante au sein de Bio Food dans le cadre de notre rapport d'étonnement (chapitre 8), a mis en évidence un contexte délétère provoqué en partie par de nouvelles exigences asymétriques du fonds d'investissement propriétaire de Bio Food. En effet, dès 2005 (date du rachat de Bio Food par GRCP), la financiarisation de la stratégie s'est traduite par une réorientation des priorités de Bio Food. De plus, les interventions opérées par le fonds d'investissement en « *private equity* » GRCP ont soumis l'évaluation de la performance de l'organisation aux exigences de normes financières et actionnariales qui négligeaient le poids et les intérêts des autres parties prenantes. Or, comme nous avons commencé à le voir chez Bio Food (chapitre 8), le profit orienté vers les actionnaires uniquement s'opposait à l'intérêt général qui aurait permis à l'entreprise de se développer à long terme (Gomez, 2009). La financiarisation de Bio Food a imposé des pratiques inconciliables avec le bon fonctionnement de cette PME. Dans ce contexte actionnarial et financier de la gouvernance, la régulation de Bio Food autour d'objectifs financiers s'est imposée et s'est confrontée à l'émergence de logiques d'acteurs en total désaccord avec les orientations prises par l'actionnaire-propriétaire.

Dans ce contexte d'incertitude, l'anxiété dépressive ainsi révélée par nos entretiens de recherche auprès des cadres en souffrance montre l'impact émotionnel du désarroi organisationnel qui s'est diffusé à l'ensemble de l'entreprise. Les préconisations pour le déploiement d'un nouveau mode de management propice à restaurer la confiance rendraient

opérant les mécanismes de fonctionnement d'une gestion fortement personnalisée. C'est ainsi que le champ d'action d'un manager de PME serait caractérisé par la notion de proximité. Cela tiendrait à deux raisons :

1. d'une part, la proximité serait un élément qui renforcerait les liens interpersonnels et qui, de ce fait améliorerait la circulation de l'information et donc réduirait l'incertitude ;
2. d'autre part, la proximité est souvent un réflexe en cas de situation de crise (Torrès, 2008). Devant un péril ou une situation imprévue, la réaction spontanée consiste à se « raccrocher aux branches. » Ainsi, nous voyons bien apparaître le lien entre proximité et réduction de l'incertitude. Le principe de proximité serait, selon nous, une réponse adaptée à l'asymétrie d'information. Nous tenterons de démontrer au cours de nos entretiens l'importance de la corrélation positive entre proximité et réduction de l'incertitude dans un souci de sauvegarde de l'entreprise. Le *sensemaking* est une dimension clé dans cette résonance managériale et un facteur déterminant de réussite du retournement organisationnel (Weick, 1995).

L'esprit de la perspective développée tout au long des chapitres 8 et 9 est celui d'une enquête terrain s'appuyant sur le recueil réfléchi de récits de vie et d'entretiens semi-directifs. En raison de notre orientation narrative, les récits de vie s'avèrent particulièrement adaptés à la saisie de processus, c'est-à-dire des enchaînements de situations, d'interactions, et d'actions réactives ou proactives. En effet, pour s'accomplir, un processus social a besoin de la mobilisation d'acteurs, et souvent aussi de leurs réseaux. Un processus de transformation de l'individu comme celui de la résilience ne peut se comprendre hors des relations intersubjectives fortes. L'intervention du manager de proximité dans le contexte organisationnel trouble de Bio Food a alors la difficile fonction de replacer l'émotionnel au cœur de son soutien managérial. Elle consiste à programmer des actions d'accompagnement à visée diagnostique qui seront en conséquence profondément égocentrées sur la demande des salariés en termes de reconnaissance, d'empathie, de gestion des conflits interpersonnels, d'identité, de construction de sens...

Cette étude doit nous permettre d'identifier la logique d'action des individus interviewés en recherchant dans leurs récits les traces de mécanismes et de processus sociaux qui engendreront les caractéristiques d'une représentation d'abord mentale puis discursive d'un phénomène de résilience. C'est par notre travail d'analyse au cas par cas d'entretiens biographiques et semi-directifs que nous mobiliserons les ressources compréhensives, interprétatives et comparatives dont nous aurons besoin pour reconstituer la structure

diachronique du processus de résilience. L'utilisation de l'analyse thématique et de l'analyse psycho-sociologique, pour ce qui est de l'articulation entre phénomènes psychiques et phénomènes sociaux (référence aux travaux du sociologue Vincent de Gaulejac, 1987) seront deux techniques corrélées à ma démarche d'intervention dans le recueil des données empiriques. Mais elles ne sauraient être valables sans un esprit comparatif qui privilégiera la confrontation des matériaux recueillis auprès de différents récits de vie. En effet, c'est par comparaison entre parcours biographiques que nous verrons apparaître des récurrences des mêmes situations, des logiques d'action semblables susceptibles de converger en faveur d'un processus de résilience.

Ce dernier chapitre vise à rendre compte des résultats de notre recherche-intervention que nous avons conduite au sein de Bio Food sur une durée de trois ans. Cette recherche a été initiée en 2006 par la direction générale des services, validée par la DRH puis encouragée et soutenue par le CHSCT. Les entretiens que nous avons eus avec un certain nombre de cadres demandeurs d'un suivi et d'un accompagnement managérial spécifique nous ont permis de comprendre que l'engagement des divers niveaux hiérarchiques cachait des points de vue et des enjeux différents. Du côté de la direction, la sollicitation consistait à obtenir du praticien-chercheur que nous sommes, une certaine forme d'expertise académique et expérientielle, un diagnostic de prévention et des conseils en termes de management et d'organisation. Ces conseils devaient aller jusqu'à apporter aux cadres des outils et techniques supplémentaires pour mieux maîtriser le comportement des agents, avec un enjeu de réduction de l'absentéisme. Du côté des vingt-six cadres interviewés, la demande était centrée sur des questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail ainsi qu'à la santé des agents soumis à une dégradation du climat et des relations de travail qu'ils avaient de plus en plus de mal à assumer. La recherche-intervention s'est articulée dans un premier temps en séances d'entretiens compréhensifs individuels en profondeur (interviews non-directifs) puis en rencontres formalisées par des entretiens semi-directifs avec chacun des 26 cadres. Enfin, dans un troisième temps, nous avons prolongé nos interventions exploratoires en organisant des sessions de travail collectives réunissant des petits groupes de 5-6 cadres lors de la mise en place de l'organidrame, un dispositif scénique qui s'appuie avant tout sur l'implication des participants dans la co-construction d'un espace de paroles.

Dans cette perspective téléologique qui correspond à notre stratégie qualitative exploratoire, les objectifs sont :

1. de déterminer les principales spécificités de la souffrance individuelle au travail ;

2. d'analyser ses conséquences sur le comportement organisationnel du point de vue de cadres épuisés ;
3. de prendre en charge collectivement ce malaise organisationnel dans la mise en œuvre d'un dispositif clinique original d'expression et d'échange ;
4. de valoriser le sursaut organisationnel soutenu par le management de proximité.

Nous structurerons donc ce chapitre 9 en cinq sections de la façon suivante :

- * Section 1 : Mobilisation de la méthode des récits de vie dans notre enquête ;
- * Section 2 : De la collecte des données empiriques à l'analyse des récits de vie de cadres en situation d'épuisement professionnel ;
- * Section 3 : L'analyse des récits de vie : une progression diachronique dans l'identification de l'événement biographique marquant
- * Section 4 : L'organidrame : le déploiement d'un outil d'intervention pour approcher la complexité de l'organisation

1. Mobilisation de la méthode des récits de vie dans notre enquête

Comme le souligne Bertaux (2010) : « *pas plus que d'autres formes d'entretien, les entretiens narratifs – et donc les récits de vie – ne livrent d'emblée tous leurs secrets.* » Il s'agira pour nous dans cette perspective de savoir-faire preuve tout au long de notre enquête terrain d'un interactionnisme empathique avec l'interviewé pour espérer récolter les éléments d'information pertinents et rassembler des indices concernant la détection de phénomènes psychologiques propices au début d'une formulation de la résilience individuelle.

Nos objectifs dans l'utilisation de la technique du recueil des récits de vie sont donc doubles :

1. d'une part, mettre en lumière comment les manifestations langagières et psychologiques se conjuguent pour la formation de nouveaux buts en termes de sens dans le travail ;
2. d'autre part, extraire et identifier le matériau narratif impliqué dans notre recherche pour tenter de bâtir, sur cette parole émergente, les prémices d'une activité individuelle résiliente insérée dans un processus de transformation.

Cette section 1 est structurée autour de trois points. Nous allons d'abord détailler le protocole de collecte de données utilisé pour obtenir nos récits de vie. Nous expliquerons ensuite comment ont été analysés les récits de vie. Enfin, nous nous attarderons sur la validité de cette étude qualitative.

1.1. Le choix d'une analyse qualitative par récits de vie

Dans le domaine des sciences sociales et de gestion, l'exploration et l'analyse des processus managériaux de nature socio-organisationnelle exige le plus souvent le recours à la démarche qualitative (Creswell, 2009 ; Teddlie et Tashakkori, 2009 ; Creswell, Plano et Clark, 2011). Une des explications principales à cela peut se trouver au niveau même de la collecte d'informations (Becker, 2004, p.65). C'est sur ce point essentiel que la méthode qualitative est à privilégier dans la démarche exploratoire de cette recherche. En effet, celle-ci offre la possibilité de découvrir des choses inattendues qui peuvent avoir un rapport avec le sujet. Par ailleurs, les études qualitatives permettent généralement de prendre en compte la complexité d'un phénomène puisque, construites dans l'interaction, elles permettent la contextualisation en prenant en compte les différents points de vue des acteurs (Wacheux, 2005, p. 26-27). Les expériences des personnes et leur interprétation des situations permettent de mieux comprendre un phénomène complexe. Dès lors, l'individu occupe un rôle tout à fait essentiel puisqu'il devient l'informateur de la recherche (Bertaux, 1980).

Si la place accordée à l'individu donne évidemment un caractère subjectif à la recherche, ceci ne dérange en aucune manière puisque c'est bien la manière dont les individus voient les choses qui est intéressante. De la même façon, l'attitude spécifique du chercheur à son objet (distanciation, subjectivité, interaction) est, selon Wacheux (1996), une des conditions qui justifie le recours à la méthode qualitative. Or, les objets de cette recherche ont, par essence un caractère subjectif, puisqu'ils cherchent à appréhender des états d'esprit, des attitudes et des ressentis. Par ailleurs, la présence du chercheur lors de l'interview influence les réponses qui sont données par le répondant. C'est d'ailleurs cette interaction compréhensive entre l'interviewer et l'interviewé qui permet d'obtenir des informations riches. Enfin, bien évidemment le chercheur lui-même fait preuve de subjectivité en interprétant les données collectées au moment de l'analyse malgré les précautions qu'il peut prendre.

Les modes de collecte des recherches qualitatives sont principalement l'entretien, qu'il soit réalisé individuellement ou en groupe, l'observation participante ou non et les documents internes (Giordano, 2003).

1.2. Le choix d'intervenir par récits de vie

Même si notre thèse s'inscrit en premier lieu dans un protocole et une préoccupation de recherche affiliés aux sciences de gestion, nous avons toujours revendiqué une posture conciliante avec la psychologie sociale ou psycho-sociologie. Cette écriture sensible à la psychologie sociale a pour but de retranscrire le comportement des individus en tenant compte des situations sociales dans lesquelles ils sont placés. Cette nécessité de faire appel à cette *science-carrefour* (intermédiations méthodologiques entre la psychologie, la sociologie et l'ethnologie) se fonde sur la difficulté de consacrer une étude complète aux fonctions psychiques de l'individu sans y faire entrer les rapports du psychisme avec son organisation. En effet, pour Halbwachs (1930), « *la mémoire, la perception ont des fondements sociaux. On ne revit pas le passé, on le reconstruit.* » Et ce qui aide à reconstruire le passé, c'est le groupe social auquel l'individu appartient, d'où l'importance des relations dynamiques, des inter-relations avec ses repères, à savoir dans notre cas :

- 1- ses collègues ;
- 2- sa hiérarchie directe ;
- 3- son lieu de travail ;
- 4- les dates importantes de son parcours professionnel au sein de l'entreprise.

Dans ce large esprit pluridisciplinaire, nous nous appuyerons, entre autre, sur les contributions du sociologue clinicien en faveur du récit de vie, Vincent de Gaulejac. En effet, nous prétendons que pour bien comprendre les caractéristiques, mécanismes et activités psychosociales de l'individu dans leur intégralité, nous devons mobiliser cette méthodologie d'intervention clinique. En effet, Gaujelac (de) (1991) décrit l'organisation comme « *un système sociopsychique* » dans lequel des processus de transaction psychique entre l'entreprise et l'individu sont en résonance implicite ce qui vaut à un fort attachement des individus à leur entreprise. En effet, pour Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, l'entreprise, et plus généralement toutes les organisations, suscite la construction d'un

imaginaire dont le management doit assurer la consistance et la permanence. L'imaginaire de l'individu devient alors l'objet principal du management avec pour objectif de canaliser ses aspirations sur des buts et des priorités économiques. C'est cette intrication entre les dispositifs organisationnels et les processus psychiques qui expliqueraient l'augmentation massive des risques psychosociaux dans les entreprises qui appliqueraient les principes de la nouvelle gestion managériale. Dans ce contexte, les conflits se posent au niveau psychologique en termes d'insécurité, de souffrance psychique, d'épuisement professionnel, de dépressions nerveuses. Autant de conflits face auxquels les salariés de Bio Food sont démunis.

L'ambition de notre recherche est de nous intéresser à la dimension existentielle des rapports sociaux au sein de Bio Food, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient « *l'être de l'homme et l'être de la société* » (Gaulejac (de), 2008).

Notre large intérêt porté à la méthode biographique s'inscrit dans « *un mouvement plus général : sur un plan théorique, il accompagne la redécouverte du sens, du sujet et de l'acteur ; sur le plan méthodologique, il correspond à une ouverture vers des formes de connaissances plus souples, moins dominées par le paradigme de la démonstration scientifique.* »³⁰ Nous pouvons considérer que le récit participe ainsi à la reconnaissance d'une approche clinique des sciences humaines. Le récit de vie comme mode d'investigation des conduites humaines et des processus sociaux concerne aussi les pratiques managériales même si, dans le cadre des sciences de gestion, la narration, comme méthode biographique de recherche est encore aujourd'hui une démarche récente et peu sollicitée. Si nous retenons cette méthode, c'est qu'elle exprime ce qui nous semble devoir être un des enjeux essentiels du recours aux récits de vie dans les pratiques qui se donnent pour visée des effets de libéralisation du sujet, de transformation identitaire et de changement comportemental à travers les efforts de socialisation organisationnelle. Dans cette démarche, le récit accompagne cette énergie transformatrice pour mettre en forme le vécu de l'expérience, pour comprendre en quoi celle-ci est faite de passions, de désirs, de valeurs, de croyances ancrées dans un monde social complexe.

³⁰ Sciences humaines n°60, avril 1996, p. 13

Par la description vivante et sensible que permet le récit, la démarche biographique donne ainsi accès à la connaissance d'univers sociaux et professionnels, appréhendés de l'intérieur, à partir d'expériences singulières. Cyrulnik (1999, 2001) insiste sur le pouvoir libérateur de la mise en récit. Il explique qu'il y a syndrome post-traumatique quand une personne reste prisonnière du passé par les images douloureuses qui reviennent s'imposer à elle, chargées d'émotions. Elle y reste soumise car elle n'a pas pu en faire un récit : « *Quand j'aurai accès à la parole, je me ferai un récit de moi qui me donnera une stabilité et une cohérence interne. Je pourrai tenir le coup en cas de nouveau fracas externe.* » Le philosophe Paul Ricœur (1985) évoque « *sans le recours de la narration, le problème de l'identité personnelle est en effet voué à une antinomie sans solution.* ». Pour Ricœur, le sujet façonne son « *identité narrative* » elle-même constitutive des péripéties « *d'une histoire de vie qui ne cesse de se faire et se défaire.* » Cette formule nous interpelle en tant que manager d'équipe, d'autant plus que le contexte organisationnel étudié soumet les salariés à un stress intense face aux incertitudes sur l'activité de l'entreprise. Dans ces conditions difficiles, la prise de parole, l'expression orale permet de soulager son angoisse, d'apaiser l'anxiété collective face à un certain mutisme individuel. En effet, les récits sociaux participent au remodelage de la personnalité et peuvent avoir un effet sécurisant.

1.2.1. Pourquoi ce choix des récits de vie ?

Dans le cadre de notre recherche sur un processus de changement et de résilience organisationnelle, nous avons retenu une stratégie d'accès au réel caractéristique, la méthode biographique à base de récits de vie. Elle nous a semblé particulièrement adaptée à notre problématique à forte connotation psychosociale et socioéconomique. C'est ce que nous nous proposons de spécifier ici.

L'exploration et la connaissance de certaines pratiques managériales (Wacheux, 1996 ; Chanlat 2008), nous conduit à utiliser de nouvelles approches qui soient « innovantes » en termes d'accès au réel, de représentation de la problématique, de résultats, de préconisations managériales et de perspectives d'action. Issue de la convergence de plusieurs disciplines scientifiques comme l'histoire, l'ethnologie, et plus particulièrement de la sociologie et de la tradition de l'école de Chicago, cette méthode des « récits de vie » développée à partir des années 1920, permet de répondre de façon adéquate aux exigences scientifiques et

d'approfondissement de la connaissance. Elle doit en effet correspondre aux exigences d'une problématique de recherche qui nécessite du temps et un certain apprentissage. C'est au milieu des années 1970 que la sociologie française vint à la découverte de cette approche.

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. Elle offre un accès particulier à la réalité du terrain pour répondre à l'étude de phénomènes complexes qui réclament une approche et une analyse tant stratégique que psychologique (Bah et Mahé de Boislandelle, 2010). Aussi, lorsque l'objectif visé est l'étude d'un processus de retournement stratégique liée à un processus de résilience organisationnelle, la mise en évidence méthodologique du récit de vie constitue un dispositif d'accès au réel (Wacheux, 1996) qui permet de prendre en compte la temporalité des événements, les situations, les projets ou les trajectoires individuelles (Bertaux, 2010).

Cette étude qualitative exploratoire a deux objectifs principaux :

1. Comprendre les relations qu'entretiennent les individus avec leur organisation lorsqu'ils sont en situation d'épuisement professionnel ;
2. Comprendre l'évolution de la relation qui lie l'individu à l'organisation, si évolution il y a eu, entre le moment où il était en situation de bien-être et celui où il s'est trouvé épuisé.

Afin de mieux appréhender cette situation et pour se défaire de tout *a priori* ou connaissance théorique préalable, il est nécessaire d'accéder aux expériences que les individus ont vécues et à la manière dont ils les interprètent. Les récits de vie semblent donc adaptés à nos objectifs.

Le récit de vie est donc un entretien au cours duquel une personne raconte tout ou partie de son expérience vécue (Bertaux, 2010). Nous parlons alors de récit de vie « *dès lors qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre un épisode quelconque de son expérience vécue* » (Bertaux, 2010, p.35). Pour ce dernier, en sciences sociales, « *le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne ci-après dénommée « sujet », de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue.* » Wacheux (1996, p. 127) définit pour sa part la méthode biographique comme « *l'analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable mais elle est connue et le*

chercheur la gère. » Ce qui caractérise le récit de vie, c'est avant tout qu'il est le produit d'une interaction entre le sujet et le chercheur. Le verbe « raconter » (faire le récit de) est ici essentiel ; il signifie que la production discursive du sujet a pris la forme narrative. Autrement dit, le récit est essentiellement un « *entretien compréhensif* » (Kaufmann, 2007) mettant en présence un narrateur (qui produit le récit) et un narrataire (qui écoute le récit).

1.2.2. La méthode biographique, base du recueil des récits

Bien évidemment parce qu'elle est une « discipline-carrefour », notre approche psychosociologique n'est pas seulement recherche, elle est aussi et en même temps observation, participation et intervention (intervention dans l'accompagnement managérial d'une gestion de crise interne). Elle est connaissance et action. Il est difficile en effet de comprendre une science sociale qui serait enfermée en laboratoire. Aussi, notre étude dynamique de l'individu et du groupe se fera-t-elle surtout dans une méthodologie clinique qui privilégiera l'étude des interactions « *psychosociales entre l'équilibre de l'individu et les conditions d'harmonie collective* » (Maisonneuve, 1948). Nous comprenons mieux désormais pourquoi l'objet de notre étude des mécanismes psychosociaux en faveur de la résilience soit lié directement à une tâche de coordination, d'animation.

Etant donné l'importance de la phase de recueil d'informations dans la méthode des récits de vie, nous pensons qu'il est utile de rappeler quelques aspects mentionnés par les auteurs et de relater nos propres observations issues du terrain. La mise en application concrète de la méthode des récits de vie se traduit principalement par des entretiens. L'entretien constitue donc un moyen privilégié pour collecter des récits de vie qui mettent en présence un narrateur et un narrataire. C'est dans l'ajustement patient et respectueux de ces deux volontés, l'une de savoir et de comprendre et l'autre d'expliquer et de transmettre, que peut naître une relation d'entretien originale, fructueuse, basée sur la confiance, source d'information, de confiance, de compréhension et de sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. La réussite de l'entretien narratif passe par la mise en place d'un « *pacte d'entretien* » (Beaud et Weber, 2008), c'est-à-dire un « *ensemble de contrats officieux* » (Ferraroti, 1983) entre les deux acteurs : définition claire des rôles et des attentes, énonciation des buts et des règles dès le début de l'entretien. L'interview devrait donc être orientée en fonction de l'objet de la recherche (Mucchielli, 1991). Les objectifs de la recherche devraient être également largement figés

avant le recueil afin de contrôler l'influence de la subjectivité des acteurs sur le discours (Wacheux, 1996) et de rendre le matériel exploitable. Dans la mise en place de la méthode des récits de vie, nous avons essayé de respecter, dans le déroulement de nos entretiens, ces deux impératifs essentiels.

1.3. L'entretien dans le récit de vie : un entretien biographique semi-structuré

La restitution empirique provenant du recueil d'entretiens de récits biographiques, de témoignages et de descriptions fournies par les acteurs liés au phénomène étudié, doit tendre vers une reproduction fine et exhaustive des diverses facettes marquant le parcours professionnel du sujet. Dans cette perspective, il convient de redonner à ces récits-clés toute la force émotionnelle en jeu qui, combinés à l'observation participante inaugurée par le rapport d'étonnement (chapitre 8), nous permet d'en comprendre précisément le sens. Cette enquête de terrain faite, dans ces conditions, au sein de Bio Food, met en relief ses traits particuliers de façon condensée en faisant resurgir toute la détresse des individus.

Si pour Rouleau (2003), l'entretien biographique est semi-structuré car il repose sur les étapes significatives du parcours d'un individu, il se distingue des entretiens généralement utilisés en sciences de gestion sur au moins trois points :

- ▶ le récit de vie est spontané et prend la forme d'un dialogue (Bertaux, 2010, p. 38) où le chercheur invite le sujet à considérer ses expériences passées à travers un filtre. Un filtre correspond aux événements biographiques qui vont être abordés lors de l'entretien, ceux qui intéressent le chercheur ;
- ▶ l'entretien semi-directif centré repose sur un guide d'entretien qui permet à l'interviewer d'orienter l'entretien sur les thèmes qui correspondent au problème étudié (Romelaer, 2005) ;
- ▶ le risque d'un interviewer trop distant est de conduire à la non personnalisation. Dans l'entretien compréhensif, c'est l'inverse : « *l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté* » (Kaufmann, 2011, p. 19). En suscitant, la confiance de l'interviewé, cette forme d'entretien permet d'obtenir des informations qui ne pourraient être données avec une autre forme d'entretien.

En nous focalisant au démarrage de nos entretiens narratifs sur la question centrale des événements biographiques qui serviront de marqueurs dans notre compréhension des origines

de la crise au sein de Bio Food, il nous semblait effectivement pertinent de nous servir de ce filtre biographique temporel pour ne pas nous disperser et nous éloigner de notre problématique. La prise en compte de situations, de faits ou d'épisodes semi-structurés autour de l'année 2005 (date de rachat de Bio Food par le capital-investisseur), nous a permis de sélectionner rapidement les événements, les incidents majeurs qui ont généré la manifestation de symptômes psychosociaux ou la modification de comportements organisationnels.

En effet, pour bien comprendre la résonance individuelle de l'événement biographique et ses prolongements sur l'organisation, l'analyse interactionnelle des liens entre activité, événements marquants et biographie est primordiale. Dans cette logique compréhensive, l'intelligibilité contextuelle et situationnelle de Bio Food nous semble capitale dans cette approche expressive de la recherche clinique et narrative en contexte d'incertitude stratégique. Aussi, en demandant à des personnes de « faire » le récit de leur vie à partir et autour de leur organisation du temps de travail, nous avons pu recueillir des témoignages particulièrement riches et des données très significatives, explicites et difficilement atteignables par l'approche classique du simple questionnaire.

1.3.1. Le déroulement de l'entretien narratif

Comme tout entretien de recherche, celui qui mène à des récits de vie se prépare. La préparation des entretiens s'est faite dans notre recherche autour de deux axes. Le premier a consisté, à l'instar de ce que conseille Bertaux (1997), à tenir en permanence un cahier de terrain où nous avons noté nos démarches, nos rencontres, nos observations et surtout nos réflexions. Ce cahier s'est enrichi tout au long de la recherche de notes de toutes sortes et des faits marquants caractérisant chaque entretien. Le second est un guide d'entretien que nous avons rédigé sous forme d'une liste de questions sur le sujet d'étude, ses modes de fonctionnement, ses contextes d'action (Bertaux, 1997). Ce guide n'est pas utilisé au cours de l'entretien mais peut être utile à la fin de l'entretien pour revenir sur des points qui peuvent sembler importants au chercheur et qui n'ont pas été couverts. Ce guide a été évolutif, voire réflexif au cours des différentes phases de terrain. Nous avons pu identifier des aspects et des mécanismes particuliers de façon globale, mais aussi chez certains individus ; il faut être en mesure de les appréhender et les décoder à nouveau lors des entrevues suivantes.

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), nous pouvons 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. La phase de prise de contact en relation de face à face nous a semblé déterminante pour la suite du déroulement des rencontres. Nous avons en face de nous des salariés qui venaient de quitter leur position de travail, de situations de vente avec le client. 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 déroulement du processus. Le chercheur doit avoir une écoute attentive et empathique de la personne qui parle et prendre le temps de fouiller le vécu subjectif qu'a la personne de son expérience de travail. Ces minutes de reprise de contact leur permettaient d'opérer le passage d'une activité à une autre, d'un univers à un autre et de se recentrer sur eux-mêmes.

Cela nous a également permis d'établir rapidement une relation de confiance avec nos interlocuteurs tout en étant particulièrement attentif aux mimiques, attitudes et comportements non verbaux de nos interlocuteurs que nous pouvions noter sur le journal de recherche et qui a pu être croisé avec l'analyse des *verbatim*. Souvent nous avons pu constater l'ouverture progressive du sujet vis-à-vis du chercheur quand il se sent écouté en profondeur, quand le narrateur a l'impression que la présence de l'intervieweur le rassure et le guide dans la libéralisation de la parole, sans aucun jugement mais plutôt avec empathie et sympathie. Il a l'impression de glisser vers un rôle central et surtout il bénéficie d'un espace d'écoute qui lui garantit sinon la confidentialité, du moins le plus strict anonymat.

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.

La phase de lancement de l'entretien, dans la méthodologie choisie, est déterminante et délicate. Thompson (1988) rappelle que pour que l'entretien débute, il faut respecter trois

conditions essentielles : la mise en place d'un contexte social, la réaffirmation du but de l'entretien et poser une première question. Nous rajouterons une forme narrative également essentielle dans la compréhension mutuelle de l'enjeu d'un tel exercice, celui de la reformulation afin que l'interlocuteur éclaire son intervention orale, ses prétentions dans son expression du problème. Ce mode et technique de communication, qu'est l'instant de reformulation, doit nous permettre non seulement de valider ou pas notre compréhension mais également permettre au narrateur de préciser, d'approfondir ses arguments qui préoccupent l'enquêté. L'usage de la reformulation est donc une méthode appropriée pour baliser la définition de la problématique contextualisée du narrateur et limiter notre confusion dans l'interprétation des mots, des métaphores, des allusions, des sous-entendus etc.

La méthodologie des histoires de vie n'implique donc pas systématiquement le montage et l'utilisation d'un questionnaire. Elle vise avant tout à laisser se développer un discours narratif au cours duquel le chercheur se contentera de faire quelques relances et recadrages lorsque le propos récolté s'éloigne trop du sujet de l'étude. Pourtant, il faut poser la première question et cette dernière n'est souvent pas aisée à formuler (Bertaux, 1980 ; Pineaux et Legrand, 1993). Demander à un inconnu « *J'aimerais que vous me racontiez votre vie* » apparaît beaucoup trop brut et intimidant. Par contre Bertaux (1997) recommande l'utilisation du verbe « raconter » dans la première question. Il s'agit de mettre un filtre dans la première question afin que cela signifie qu'on s'intéresse à un phénomène collectif et éviter que la personne se sente visée directement. Il faut orienter le sujet vers ce phénomène collectif dont il a eu une expérience.

1.3.3. Rôle de l'interviewer

Dans notre recherche, nous avons utilisé des formulations du style « J'aimerais connaître/pourriez-vous me raconter vos conditions de travail depuis l'arrivée de la nouvelle Direction Générale ? ». Nous les avons parfois complétées d'une deuxième et troisième sous question du genre « Comment cela s'est-il passé pour vous lors de votre première rencontre avec le Directeur Général ? », « Comment envisagez-vous votre avenir au sein de Bio Food ? ».

Afin de générer un entretien avant tout narratif, il est essentiel de placer le plus vite possible l'interviewé dans son rôle de narrateur. Ceci comporte cependant des risques (Wacheux,

1996). Nous pouvons en effet nous enfoncer dans un processus d'auto-légitimation de la recherche, satisfaire la volonté de parler de l'individu, sans aboutir aux résultats compréhensifs et explicatifs. Le rôle de l'interviewer consiste donc à aider le narrateur à se situer et à évoluer le plus naturellement possible dans son rôle. Il peut y parvenir en manifestant un vif intérêt pour ce qui est raconté et en interrompant le moins possible le discours.

En cas d'arrêt ou de blocage de la personne dans son expression verbale, nous avons laissé s'instaurer un petit temps de pause, un léger silence (en moyenne une à deux minutes) puis tenté, pour notre part, de la relancer en répétant sa dernière phrase, en reformulant ses propos ou ses derniers mots et en l'incitant à poursuivre. Ces situations se sont le plus souvent produites au début des entretiens lorsque les gens n'étaient pas encore en confiance, doutaient de l'utilisation faite des informations récoltées (forte crainte d'une remontée brute des données récoltées, de leurs personnalisation à la Direction Générale), de la pertinence de leur discours face à un collègue ou un collaborateur, ou étaient intimidés par le magnétophone. Lorsque la personne est lancée, ce genre de situation est moins fréquent.

Une fois l'entretien bien amorcé, il était possible de poser quelques questions sans interrompre préalablement la personne et en posant une seule question à la fois. Nous pouvons identifier les questions qui s'apparentent à de la relance, les questions visant à solliciter des descriptions de contexte, les questions cherchant à apporter un éclairage à une séquence enchaînant une situation ou une action. Il s'agit dans ce dernier cas pour le chercheur de mieux identifier, à travers les réponses obtenues, les logiques d'action et les logiques sociales en œuvre dans l'objet d'étude.

La technique que nous avons mise en place après nos entretiens est celle d'une tentative de prise de recul nécessaire pour ne pas trop polluer et marquer de notre empreinte émotionnelle la qualité du matériau récolté. Ainsi, à l'issue de chaque entretien, nous avons pris le temps d'analyser l'impact du contenu de leur contre-transfert, entendu comme la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste (Devereux, 1980, p. 75) en nous posons les questions suivantes : Qu'est-ce que j'ai bien senti en écoutant cette personne ? Quelles sont mes projections à son endroit ? Ces questions importantes pour une gestion de mise à distance dans la retranscription des paroles récoltées ont alimenté notre journal de recherche. Mattelé (2007) souligne la filiation de la recherche clinique avec la psychanalyse en ce sens que la connaissance y est précisément considérée comme le fruit d'une tension entre le fait de se centrer sur soi (l'engagement du chercheur dans la position en

« je ») et de se décentrer de soi (la distanciation de la position en « il ») et ce tant du côté de l'analyste que de l'analysé.

Conclusion Section 1

Cette Section 1 du chapitre 9 concerne la présentation élargie de notre protocole de recherche liée à la méthode de recueil d'événements biographiques en milieu professionnel. La Section 1 avait pour objectif de s'intéresser à un autre segment d'intervention de notre stratégie qualitative d'accès au terrain en expliquant nos motivations dans la convocation de la méthode des récits de vie. Ainsi, en rendant compte de la façon dont nous avons utilisé les entretiens narratifs pour explorer de manière diachronique des parcours de vie, nous avons pris appui sur la nature intersubjective de réalités sociales. C'est ainsi que notre recherche considère les événements biographiques comme autant de marqueurs expérientiels inscrits dans une trajectoire de vie et qu'ils constituent, à juste titre, des gisements de savoirs qui nous ont conduit à les exploiter au profit de notre projet de connaissance sur la résilience. C'est ainsi que la primauté donnée au contexte social nous a permis de travailler sur des événements biographiques marqués par le rapport entre la souffrance dans l'organisation et ces incidences sur l'implication des cadres dans leur travail car comme le rappelle Alfred Schütz (1954), « toute expérience de vie comporte une dimension sociale. »

La section 1 rappelle qu'a été menée une étude qualitative sous la forme de récits de vie auprès de 26 cadres épuisés émotionnellement et professionnellement. Les fondements de notre recherche biographique ayant été précisés, nous pouvons passer dans la section suivante, aux analyses et à la discussion des résultats.

2. De la collecte des données empiriques à l'analyse des récits de vie de cadres épuisés

Le déroulement du recueil d'informations sur l'individu (histoire, perceptions et attitudes) se réalise par une interaction entre le chercheur et l'interviewé. « *Les raisons de la rencontre, son déroulement et les nécessités de l'interview pèsent plus que le souci de chercher les faits de sa propre histoire* » (Peneff, 1990). L'entretien est une relation d'individu à individu. Si

l'un a une volonté objective de connaître, l'autre a le souci de communiquer, d'être courtois et « utile ». Il crée un « foyer d'attention » entre deux personnes libres (Goffman, 1974). La méthode des récits de vie nécessite donc la maîtrise des techniques d'entretien.

Il est également important que le chercheur et l'interviewé trouvent du plaisir, l'un à raconter, l'autre à écouter, dans le but d'assurer la réussite de l'entrevue. Il a été donc adopté au cours de nos entretiens une attitude d'écoute dans une perspective de partage. L'objectif était de créer chez le cadre interviewé le sentiment de confiance lui permettant de parler librement, établissant avec lui une relation qui favoriserait les confidences, en faisant attention au danger de cette approche qui est d'amener le témoin à dire ce que nous voulons entendre. Finalement, les entretiens ont été conduits selon la méthode empathique. Elle consiste à comprendre le système de valeurs de la personne interrogée et à y adhérer, dans le but de libérer les propos, de renforcer et de vérifier leur caractère sincère (Kaufmann, 1996). Néanmoins, le chercheur doit savoir rester discret et modeste, « c'est l'informateur qui est en vedette ». Il doit s'efforcer à comprendre celui qui est en face de lui, en ayant une attitude faite d'écoute attentive, de concentration montrant l'importance accordée à l'entretien, d'extrême intérêt pour les idées exprimées et de sympathie manifeste pour la personne interrogée.

L'un des objectifs initiaux de cette recherche qualitative était de comprendre le rôle que jouent l'incertitude et l'implication organisationnelle dans le développement de la souffrance au travail. Dès lors il s'agissait de trouver des individus qui présentaient des caractéristiques chroniques d'épuisement professionnel et qui acceptent de nous raconter comment ils en sont arrivés à ce point de fatigue psychologique extrême. Cette population étant fragilisée, trouver des personnes qui acceptent de raconter leur expérience est une chose délicate. Il nous fallait comprendre comment une situation avait pu dériver au point de générer des conflits internes entre l'employeur et l'employé. Dans ce but, nous devions identifier au cours de nos récits de vie les thèmes récurrents qui nous signalaient la présence potentielle de risques psychosociaux au travail (personnels, organisationnels, sociaux, etc.). Repérer et décoder dans l'entretien narratif une forme particulière de souffrance réclame une vigilance dans la signification des mots utilisés par l'interviewé et une capacité de reformulation réfléchie pour clarifier les intentions et sous-entendus langagiers du sujet interrogé. Pour répondre à ces objectifs, vingt-six récits de vie sous forme d'entretien individuel en profondeur ont été réalisés avec des cadres identifiés en difficulté sociale au sein de Bio Food.

La notion de cadre correspond à un statut occupé par un individu dans une organisation. Si ce statut coïncide généralement avec des postes à plus haute responsabilité dans une

organisation, il ne concorde pas pour autant systématiquement avec des fonctions d'encadrement. Cependant, plus l'individu interrogé occupe une position élevée, plus il est impliqué dans le fonctionnement de son organisation, plus il subit une « *violence et une domination ordinaire, prégnante et féroce du système actionnarial qui domine l'entreprise* », insiste Jean-Luc, le Directeur Industriel de Bio Food en 2006. Dès lors, un échantillon composé de cadres constitue un terrain privilégié pour cette enquête car :

- ▶ il existe un lien positif entre la position qu'occupe l'individu dans l'organisation et l'implication organisationnelle. Ainsi, plus l'individu occupe une position élevée, plus il est impliqué dans son organisation (De Clercq et Belausteguigoitia Rius, 2007) ;
- ▶ les individus qui occupent des responsabilités dans leur organisation sont davantage liés à celle-ci par un contrat relationnel basé sur l'échange social que par un contrat basé sur l'échange économique (Milward et Hopkins, 1998) ;
- ▶ le lien qui unit le cadre à l'organisation est donc souvent considéré comme étant privilégié (Cousin, 2006) puisqu'il repose sur un contrat de confiance et de réciprocité (Bouffartigues, 2001). Ce lien suppose ainsi un investissement au travail, une adhésion aux valeurs de l'organisation et une loyauté vis-à-vis des buts de l'organisation en échange de perspectives de carrière et d'une confiance offrant au cadre de l'autonomie.

À ce stade de l'étude et après plusieurs lectures flottantes des entretiens, nous avons décidé de conserver les cadres qui présentaient des signes de mal-être élevé et durable. Deux raisons ont justifié ces choix :

- ▶ ils ont été présentés comme étant en situation d'épuisement professionnel et de souffrance persistante par la DRH et le CHSCT qui les suivaient ;
- ▶ ces cadres nous ont fait part eux-mêmes de leurs problèmes de santé physique, cognitifs et émotionnels importants liés aux conditions de travail.

Pour constituer notre échantillon, nous avons la volonté de rassembler des personnes exposées aux contraintes hiérarchiques et facteurs organisationnels induits par les orientations de la direction. Pour analyser leurs réactions et, dans le prolongement de l'enquête, examiner les effets anxiogènes et pathogènes de ces facteurs de risque sur l'évolution de leur implication dans le fonctionnement de l'entreprise, nous avons besoin de rencontrer des professionnels qui manifestaient des signes de souffrance déclarés et dont les conséquences sur le lieu de travail se caractérisaient par une dépression notable, une démobilité professionnelle et des états réactionnels aigus face à un événement vécu comme une

agression. La sélection définitive des cadres a été réalisée à partir d'une analyse de contenu dont l'unité de référence était le mot (l'*item*) ou l'expression (le *verbatim*). Cette analyse a été conduite conjointement avec Alexandra, la DRH et Lionel, une personne du CHSCT (le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Le tableau 8 présente les principaux mots clefs et expressions significatives qui ont pu témoigner de l'état de santé des cadres lors du processus de sélection. Il faut noter que la décision de les conserver n'a pas été prise sur l'apparition d'un seul mot clé ou expression mais d'un cumul de traces et d'indices langagiers qui nous ont permis de repérer l'expression récurrente d'un mal-être profond du cadre dans son récit de vie.

Catégorie	Thèmes principaux	Mots clefs et expressions significatives
Manifestation du mal-être chronique chez Bio Food	Indicateurs remous psychologiques : impliqués dans la souffrance au travail	Stress, épuisement, dépression, douleur, souffrance, angoisse, inquiétude, réserves et opposition au changement, repli sur soi, peur du chômage, gâchis pour Bio Food, dépossession, perte de sens, perte de confiance, contrat brisé, fragilise les liens, régression, effondrement, solitude, refus de collaborer, soumission, usure mentale, bouc émissaire, décompensation, lassitude, plus de repère, tensions...
	Indicateurs des facteurs de risque physiques impliqués dans la souffrance au travail	Fatigue, Fatigue chronique, mal au ventre, mal au dos, pleurs, larmes, prise de poids, perte de poids, « soucis de santé », malade, « des moments de grand vide », « des manifestations physiques », « ne plus dormir
	Indicateurs comportementaux impliqués dans le désengagement organisationnel	Alcool, « réticences à l'idée d'aller travailler », « consommation de médicaments », antidépresseur, « réfléchir à la manière dont je pouvais me suicider », absentéisme, accidents du travail,

Tableau 8 : Grille d'analyse et de repérage de l'état de mal-être chez Bio Food

Nous avons ainsi réalisé 26 entretiens en profondeur sur une période de 18 mois (entre avril 2006 et octobre 2007). Dans la littérature, il est possible de trouver des indications quant au nombre minimum d'individus qui doivent constituer un échantillon en fonction du type

d'étude menée. Les études sur les individus comprennent généralement entre 6 et 24 cas et lorsque l'objectif est de comprendre un phénomène, un échantillon de 6 à 10 participants serait suffisant (Teddlie et Tashakkori, 2009). Dès lors, avec un échantillon de 26 récits, soit presque un tiers de l'effectif total de Bio Food (78 salariés entre 2006-2007), cette étude qualitative doit permettre une analyse approfondie des récits de vie et le repérage de *verbatim* et *items* révélateurs d'une large crise existentielle individuelle face à la zone d'incertitude organisationnelle.

Le tableau 9 présente ci-dessous les caractéristiques permettant d'apprécier, à première vue, le profil de l'échantillon ainsi que l'origine de la diversité des récits de vie. Six critères ont permis d'évaluer la variété des interviewés. Il s'agit de leur âge, de leur niveau d'étude, du service dans lequel ils évoluent, du type de poste occupé, du rôle de manager et du nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise.

Pseudo	Tranche d'âge	Niveau d'étude	Service	Poste occupé	Manager	Ancienneté dans l'entreprise
Ivan	30-40	Master	Commercial	Chargé d'affaires	NON	4 ans
Alain	+55	DUT	Commercial	Marketing	NON	10 ans
Éric	45-55	Master	Commercial	Country Manager	OUI	6 ans
Franck	30-40	BTS	Commercial	Commercial	NON	8 ans
Nicolas	25-35	Ingénieur	R&D	Marketing	OUI	5 ans
Laurent	45-55	BTS	Logistique	Réception	NON	12 ans
Paul	45-55	DESS	Informatique	Informaticien	NON	9 ans
François	45-55	CAP-BEP	Production	Embouteillage	NON	11 ans
Olivier	30-40	DUT	Production	Planification	NON	7 ans
Henri	45-55	BAC	Production	Embouteillage	NON	8 ans
David	35-45	BTS	Comptabilité	Comptable	NON	4 ans
Alexis	35-45	Master	Achat	Acheteur MP	NON	5 ans
Karim	25-35	BTS	Logistique	Réception	NON	2 ans
Abdel	45-55	BTS	Logistique	Gestion entrepôt	OUI	11 ans
Patrick	45-55	Aucune	Logistique	Réception	NON	10 ans
Vincent	45-55	BTS	Production	Stocks	NON	9 ans
Françoise	35-45	DUT	Comptabilité	Comptable	NON	10 ans
Jean-Luc	+55	Ingénieur	Production	Directeur Industriel	OUI	13 ans
Julie	25-35	Master	Achats	Acheteuse MP	NON	4 ans
Charlotte	25-35	Ingénieur	Qualité	Resp. Qualité	OUI	5 ans
Leslie	35-45	Ingénieur	Certification	Resp. Normes	NON	8 ans
René	45-55	BTS	Commercial	Commercial	NON	6 ans
Jean-Yves	45-55	BTS	Production	Electricien	NON	11 ans
Philippe	35-45	DUT	Production	Recettes MP		8 ans
Fabienne	35-45	BTS	Commercial	Communication	NON	9 ans
Nathalie	35-45	BTS	Commercial	Assistante commerciale	NON	8 ans

Tableau 9 : Détail du profil des cadres interviewés

2.1. La conduite des entretiens

Afin de favoriser l'émergence de la parole et de créer un contexte psychologique propice à l'accueil des témoignages, nous avons adopté une attitude la plus naturelle possible, attentive et ouverte aux observations liminaires de notre interlocuteur. Concentré sur notre objectif de recueil d'événements biographiques marquants, nous avons lancé l'entretien par une question après avoir réaffirmé le but de l'interview. Chaque entretien a donc débuté de la même manière. Au début de l'entretien, nous demandions à l'interviewé de raconter son parcours professionnel et personnel. Cette seule indication a permis à l'interviewé de rester libre quant à l'organisation de son discours comme cela est préconisé par Rouleau (2003) mais permet aussi de le mettre à l'aise.

La trame de l'entretien était construite autour des thèmes suivants :

- ▶ parcours : itinéraire professionnel et personnel, expériences professionnelles marquantes, plus belles réussites professionnelles, plus grande problématique d'entreprise rencontrée et traitée, sa vision pour Bio Food à 2-3 ans, points forts et points faibles de Bio Food, ses recommandations organisationnelles et managériales, ses projets d'avenir chez Bio Food et dans la vie ;
- ▶ poste occupé : situation du poste, missions, management, attentes, attentes de la part des managers, ressources, contraintes, conditions d'exercice au quotidien, difficultés rencontrées, éléments les ayant conduits à ces difficultés, réactions face à cette situation, conséquences connues ;
- ▶ relations : hiérarchiques, collègues, subordonnés, ambiance de travail, clients.

L'entretien de recherche nécessite d'être préparé psychologiquement et techniquement (lieu, ambiance, outils et matériel à disposition pour recueillir les données dans les meilleures conditions possibles, dictaphone, boissons, temps négocié ou pas pour l'entretien...) de part et d'autre de l'interview. Ainsi, lors de la prise de rendez-vous nous avons expliqué, en quelques mots, ce que nous attendions des répondants. Il convient de préciser que ces entretiens se sont souvent révélés libérateurs pour les interviewés. Ceci s'explique par deux raisons :

1. l'entretien s'est révélé être l'occasion de s'exprimer sans crainte sur cette situation d'incertitude organisationnelle, sur ses sources et ses facteurs aggravants qui favorisent et alimentent un contexte stressant qui les fait tant souffrir. Ces temps privilégiés de rencontre

leur ont permis de « sortir ce qu'ils avaient sur le cœur » et de s'exprimer sur l'évolution de la trajectoire de l'entreprise, sur l'actualité de Bio Food et son futur tel qu'ils l'imaginaient dans les 2-3 années à venir ;

2. deuxièmement, l'entretien a permis à l'interviewé de prendre le temps de mieux comprendre, d'analyser la situation qu'il a vécue et cela s'est souvent révélé bénéfique pour lui. C'est fut une forme de thérapie narrative qui a libéré la parole et surtout nous a permis de bien diagnostiquer et comprendre les mécanismes humains, sociaux et organisationnels qui figent l'entreprise et risquent de la mener dans une impasse stratégique.

A partir du moment où l'entretien narratif a commencé, nous nous sommes effacé petit à petit de la mise en scène pour que notre interlocuteur entre le plus vite possible dans son rôle de narrateur. De plus, nous avons évité le plus possible d'interrompre son récit par des questions trop encadrantes sous peine de modifier la qualité et la version du matériau biographique récolté.

Chaque entretien a été enregistré et retranscrit sur un cahier de recherche dédié à la récolte des récits de vie. La durée moyenne de l'entretien est de deux heures et trente-cinq minutes et représente un total de 243 pages de témoignages. Les interventions de l'intervieweur ont été, elles aussi, retranscrites. En effet, ses interventions peuvent parfois orienter les réponses et il semblait donc indispensable de les conserver pour mieux appréhender le discours du narrateur.

Pseudo	Nombre d'entretiens en profondeur	Durée totale des entretiens	Période des entretiens : 04/2006-10/2007
Ivan	1	2h28	2006
Alain	1	2h20	2006-2007
Éric	1	2h35	2006-2007
Franck	1	2h30	2007
Nicolas	1	2h55	2007
Laurent	1	2h45	2007
Paul	1	2h30	2007
François	1	2h20	2006-2007
Olivier	1	2h50	2007
Henri	1	2h05	2006
David	1	2h00	2006
Alexis	1	2h40	2006-2007
Karim	1	2h10	2007
Abdel	1	2h30	2007
Patrick	1	2h25	2006-2007
Vincent	1	2h35	2006-2007
Françoise	1	2h45	2006-2007
Jean-Luc	1	2h20	2007
Julie	1	2h30	2006-2007
Charlotte	1	2h40	2007
Leslie	1	2h10	2007
René	1	2h50	2007
Jean-Yves	1	2h05	2006-2007
Philippe	1	2h15	2006-2007
Fabienne	1	2h10	2007
Nathalie	1	2h25	2007
TOTAL	26 entretiens approfondis	59h08 d'entretien	

Tableau 10 : Qualité et durée des entretiens

2.2. Méthode d'analyse des données biographiques

Les données recueillies des récits de vie étant des narrations, elles s'analysent à partir de leur contenu (Evrard, Pras et Roux, 2009). L'analyse de données qualitatives « *consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996). Cependant, le corpus de données issu de l'analyse qualitative étant généralement trop riche pour être exploité en l'état, il s'agit pour le chercheur, avant de se lancer dans l'analyse de ces informations récoltées, de les réduire pour pouvoir les catégoriser et les mettre en relation dans une perspective de tisser des raisonnements et de générer des explications centrés sur sa problématique de recherche.

Le choix d'un type d'analyse dépend à la fois de l'objectif poursuivi et du type de données à la disposition du chercheur (Wacheux, 1996, p. 227). L'objectif de cette recherche est d'identifier les variables qui peuvent permettre de mieux comprendre :

1. les conséquences et les incidences de la souffrance au travail dans le développement de l'épuisement professionnel de certains cadres ;
2. le rôle que joue le management de proximité dans la formulation et la formation d'un processus de résilience dans l'organisation.

Avant de choisir une technique d'analyse des données, nous avons lu les entretiens de manière « flottante ». Ceci permet de faire émerger des pistes, des orientations avant de réaliser une analyse plus structurée (Bardin, 2007). Cette immersion dans l'univers des interviewés a mis en exergue trois axes principaux :

1. il existe un ou plusieurs évènements à partir desquels la situation du cadre commence à basculer. Dès lors, il va falloir identifier le ou les évènements catalyseurs ;
2. ces évènements catalyseurs sont généralement accompagnés d'autres éléments qui accentuent la descente des cadres. Il s'agit d'exigences, de complications mais aussi de ressources qui manqueraient au cadre ;
3. la relation que les cadres entretiennent avec leur organisation a systématiquement été évoquée avant même qu'aucune question ne soit posée au cadre à ce sujet. Il semble donc nécessaire de comprendre ce que recouvre ce concept aux yeux des cadres.

Pour répondre à cet objectif, nous disposons de 26 récits de vie. Chacun d'eux va nous permettre d'appréhender en profondeur le phénomène étudié.

En ce qui concerne le dispositif d'analyse des données qualitatives des récits de vie retenu, nous avons réalisé une analyse intra-cas puis une analyse inter-cas des récits de vie (Wacheux, 1996).

2.2.1. Le codage thématique des données

Dans cette section, nous détaillons le cheminement pour passer du recueil de données brutes à leur analyse, puis à la restitution agglomérée des résultats. La méthode retenue afin de traiter les entretiens compréhensifs est l'analyse de contenu thématique qui permet :

- ▶ de réduire la masse de données recueillies (plus de 243 pages de verbatim d'entretiens, tous confidentiels et récupérés par Alexandra, la DRH de Bio Food) en un nombre raisonnable d'unités analytiques. Précision importante concernant l'exploitation de cette masse d'informations personnelles : cette restitution à la DRH s'est faite en toute transparence, l'ensemble des interviewés ayant été prévenu des personnes intervenant dans le retraitement et l'analyse des résultats du matériau narratif.
- ▶ d'analyser les données au fur et à mesure afin d'affiner le recueil des suivantes (démarche abductive) ;
- ▶ de comprendre et décrire les mécanismes organisationnels et managériaux de la souffrance au travail mais aussi de la formation et de la mise en place d'un processus procédural de la résilience.

Nous présentons ici les principes du codage thématique et le dictionnaire des thèmes. Notre objectif est de comprendre les mécanismes organisationnels et managériaux générateurs de résilience, notamment à travers l'implication de l'encadrement de proximité répondant aux questions récapitulées dans le tableau 11 ci-dessous :

Questions	Nature de la question	Dénomination par Miles et Huberman (2003)
Quelles sont les principales conditions organisationnelles et managériales génératrices d'interactions propices à l'émergence de la résilience au travail ?	Descriptive	Codage pour résumer les segments de données
Comment pouvons-nous accompagner la transformation d'un manager de proximité en organisant et tuteur de la résilience ?	Explicative	Codage thématique pour regrouper
Quelles sont les configurations psychosociales et sociocognitives fondamentales dans la mise en œuvre d'un processus de résilience par le management de proximité ?	Interprétative	Codage thématique pour regrouper

Tableau 11 : Intérêt du codage thématique par rapport à notre questionnement

La technique du codage thématique consiste à découper et à classer les différents éléments d'un entretien dans des catégories. La revue de la littérature sur la souffrance et le bien-être au travail ainsi que sur les espaces de discussion nous ont permis de définir des critères afin d'ordonner les données recueillies. Chaque catégorie regroupe des éléments (mots, phrases, paragraphes) présentant des traits communs, sous un titre générique. Ce travail de synthèse a pour objectif de fournir une représentation simplifiée de la complexité et de l'hétérogénéité des données récoltées. Chaque entretien enregistré a été retranscrit et codé manuellement.

Nous n'avons pas réalisé d'Analyses de Données Qualitatives Assistées par Ordinateur (ADQA) et ceci pour deux raisons principales, l'une liée au souhait du chercheur de s'imprégner des données, l'autre liée à la nature des traitements proposés par les logiciels disponibles.

L'analyse manuelle permet au chercheur de s'imprégner davantage des données. La classification des données par catégories et l'interprétation du corpus en fonction des

contextes socio-culturels et des modes de raisonnements des acteurs engendrent une forte implication du chercheur. Ce qui convient bien à notre choix de recherche-intervention.

Par ailleurs, si les logiciels d'analyse qualitative facilitent la segmentation et la codification des données (Miles et Huberman, 2003), ils permettent principalement d'éclaircir les idées en facilitant le rangement et les liaisons alors que le traitement reste à la charge du chercheur. De plus, l'analyse qualitative assistée par ordinateur ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble du récit ni de conserver la richesse contextuelle du récit. Nous avons donc préféré recourir à une analyse des données manuelle. En effet, l'utilisation de logiciels pour traiter les données recueillies n'a pas été choisie parce qu'ils sont encore trop souvent considérés comme des substituts de l'analyse et des marques de crédibilité. Or, il s'agit d'une aide à la structuration des données et le traitement reste à la charge du chercheur. Le recours à ce procédé ne doit pas devenir un alibi pour donner du crédit au travail d'analyse si le chercheur le considère uniquement comme un outil de rangement.

2.2.2. Le dictionnaire des thèmes : une perception de la souffrance chez Bio Food

Le dictionnaire des thèmes constitue un outil précieux de classification des données contributrices à notre compréhension du phénomène étudié, En effet, afin de rassembler des données récoltées sur le terrain et de les synthétiser pour nous permettre d'effectuer une analyse et une interprétation du discours des interviewés, il était primordial de disposer d'un tel dictionnaire des thèmes qui nous a guidé dans l'identification des informations pertinentes liées à la souffrance chez Bio Food. Ainsi, nous sommes parti du guide d'entretien comme point de départ pour la construction d'un tableau des thèmes. Au final, nous avons pu regrouper un certain nombre de données sous de grands thèmes qui symbolisent nos problématiques managériales sur la formulation, la promotion et la mise en œuvre d'un processus de résilience propice à la réduction de l'incertitude dans l'organisation.

• **Dictionnaires des thèmes :**

1. Pouvoir managérial : incertitude et situation à risque

- 1.1. La mise en difficulté de l'encadrement
- 1.2. Le management entre capital et travail
- 1.3. Les caractéristiques d'un management paradoxal
- 1.4. Le pouvoir sans la responsabilité
- 1.5. La responsabilité sans le pouvoir : « situations victimaires »
- 1.6. Le passage de la confiance à la défiance

2. Le pouvoir managérial de la gouvernance actionnariale

- 2.1. Les motivations du fonds d'investissement GRCP
- 2.2. Du pouvoir disciplinaire au pouvoir managérial
- 2.3. Les injonctions managériales de l'actionariat
- 2.4. L'obsession de la rentabilité financière
- 2.5. L'asymétrie de culture organisationnelle

3. Etat de la relation entre l'encadrement de proximité et les actionnaires

- 3.1. Les difficultés rencontrées par les managers pour communiquer avec la direction
- 3.2. La domination actionnariale au cœur des relations asymétriques
- 3.3. Les asymétries de pouvoir entre parties prenantes organisationnelles
- 3.4. Les conséquences psychosociales liées aux difficultés entre partenaires
- 3.5. Niveau de décompensation et d'épuisement professionnel

4. L'approche proxémique de la résilience dans la réduction de l'incertitude

- 4.1. Le rôle du manager de proximité dans l'élaboration d'un processus de résilience
- 4.2. Le rôle protecteur de l'encadrement de proximité
- 4.3. Une gestion plus humaine des ressources
- 4.4. Redonner du sens à l'action, de la confiance à l'acteur

2.3. Diagnostic organisationnel : les variables clés d'une démarche clinique

L'accompagnement au long court, 2006-2009, de cette PME dans une logique de conduire un diagnostic organisationnel afin d'identifier à la fois les principaux facteurs de risque psychosociaux, les individus exposés à ces menaces et de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux liens systémiques entre conditions de travail et performances entrepreneuriales, nous a permis de mener une analyse approfondie inter et intra-cas auprès de vingt-six cadres épuisés professionnellement. En effet, la progression de notre recherche suit un processus d'investigation clinique qui met en perspective les matériaux empiriques récoltés de chacun des 26 cas dans le but d'une présentation thématique des cas étudiés. Nous sommes donc parti de constats cliniques et de verbatim pour conduire et réaliser de façon parallèle et complémentaire aux constatations du rapport d'étonnement (phase de pré-diagnostic), notre

diagnostic organisationnel. L'intérêt de développer une méthode de diagnostic organisationnel et de la partager avec le management de proximité portait sur les points suivants :

1. proposer à l'encadrement de proximité, nommés les préventeurs, une méthode spécifique et approfondie d'analyse de l'organisation et des conditions de travail dans un contexte d'incertitude ;
2. identifier et évaluer les principaux déterminants organisationnels et psychosociaux présents dans les situations d'incertitude ;
3. intégrer la proximité pour la mise en place des conditions psychosociales favorables à la réduction de l'incertitude.

2.3.1. L'analyse thématique intra-récits

Wacheux (1996) recommande au chercheur qui dispose de données sous forme de récit de vie de prendre en compte le passé de l'acteur, de reconstruire son parcours de vie et de séparer dans le discours de l'acteur les éléments descriptifs des éléments explicatifs.

L'analyse de contenu correspond donc à « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* » (Bardin, 1977, p. 43). Parmi les différentes techniques d'analyse, nous avons privilégié l'approche thématique qui nous a permis de repérer à travers les différents discours analysés des thèmes récurrents.

Notre analyse intra-récit a été réalisée dans une perspective diachronique pour nous permettre de reconstituer l'enchaînement de situations, d'évènements et d'actions à partir du fil séquentiel de l'histoire des sujets étudiés. En effet, lorsque le sujet nous raconte son parcours, il ne suit pas toujours un ordre chronologique et il arrive fréquemment que la narration d'un évènement l'entraîne dans des digressions qui lui font faire des bonds en avant ou en arrière. Ce type d'analyse devrait permettre :

1. d'identifier le ou les éléments déclencheurs puisque de sa souffrance ;
2. de repérer les exigences et les ressources manquantes dans la phase cruciale où la situation du cadre se dégrade ;

3. de repérer l'évolution de l'implication organisationnelle du cadre ;
4. de repérer l'évolution de l'état de santé du cadre.

Cette analyse intra-récit des données récoltées constitue donc la première étape importante de notre travail de décryptage du contenu des entretiens narratifs. Elle nous permettra, par la suite, de prolonger notre enquête compte tenu de nos objectifs de recherche sur un phénomène organisationnel complexe et multifactoriel.

2.3.2. L'analyse thématique inter-récits

L'analyse inter-récits consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit, mais aussi des différences. Elle devrait permettre, en complément de notre analyse inter-récit d'une part, de faire émerger des concepts auxquels le chercheur n'aurait pas pensé initialement mais qui semblent jouer un rôle important et d'autre part de formuler des propositions qui seront testées dans la deuxième partie de cette recherche (Wacheux, 1996). C'est ainsi, grâce à l'analyse inter-récit (ou encore l'analyse comparative) que pourront être identifiées les récurrences dans les parcours des différents récits (Wacheux, 1996 ; Sanséau, 2005, Ozcaglar-Toulouse, 2008). Cette analyse permet de repérer un même mécanisme ou processus. Elle se base généralement sur les analyses intra-récit réalisées préalablement.

2.3.3. La validité des résultats

Nous allons maintenant détailler les précautions prises dans cette étude, précautions qui permettent de vérifier la validité de la recherche. Considérons avec Miles et Huberman (2003) tout d'abord les critères de crédibilité de la recherche, puis les critères de transférabilité.

Pour s'assurer de la crédibilité de la recherche, nous nous sommes demandé si la présence du chercheur n'avait pas dénaturé ou modifié ce qui avait été vécu et raconté par l'acteur-narrateur, si celui-ci avait rapporté un récit authentique, sincère et crédible, c'est-à-dire exploitable dans notre démarche exploratoire de compréhension et d'explication d'un phénomène organisationnel complexe.

Ceci a été vérifié grâce :

- ▶ à la reconstruction diachronique du récit et aux analyses menées qui ont permis de rechercher l'existence de contradictions dans le récit du narrateur ;
- ▶ au croisement des récits avec d'autres données comme l'historique de l'organisation, les temps forts de son itinéraire lorsque des restructurations étaient évoquées en 2005 et 2008 (plans sociaux, délocalisation d'une partie de la production en Espagne,...) ; la validation de la crédibilité du récit par le recoupement croisé avec d'autres entretiens sur des sujets précis (pour huit des cas) et pour les autres cas, la situation a été observée dans le temps ;
- ▶ à l'intensité des récits livrés par les narrateurs - qui se sont souvent révélés être de véritables « confessions », ayant soulagé et fait prendre du recul sur la situation. Elle laisse à penser que ceux-ci étaient bien authentiques. Une véritable relation de confiance semble s'être nouée entre le narrateur et l'intervieweur.

En outre, l'interprétation du chercheur était la plus fidèle possible aux récits. Le cheminement qui a mené aux résultats a été retracé le plus fidèlement possible. Chacun de ses résultats a été discuté avec d'autres parties prenantes comme la DRH et le CHSCT afin de s'assurer qu'il n'existait pas d'explications alternatives.

Quant au critère de transférabilité, pour s'assurer de la validité externe de cette étude, le chercheur peut diversifier ces cas et chercher des cas extrêmes. Un certain nombre de précautions ont été prises dans cette étude à cet égard, nous l'avons déjà souligné. Une attention particulière a été portée sur la variété des caractéristiques des cas interviewées.

Ainsi, et conformément au principe de construction progressive (Glaser et Strauss, 1967), nous avons complété notre échantillon à partir d'individus présentant des critères différents. Par exemple, la constatation d'un échantillon trop masculin a conduit à interviewer plus de femmes.

En outre, la représentation que se font les collaborateurs de ce qu'ils vivent, la manière dont ils l'expliquent correspond à une interprétation de leur situation. Dans un souci de validité, il nous a semblé intéressant de trianguler ces données avec d'autres points de vue. Ainsi, nous avons croisé leur interprétation avec un nouveau point de vue : celui des employeurs. Les entretiens réalisés auprès des employeurs ont donc porté sur d'autres cas de salariés en situation d'épuisement professionnel. Les cas narrés par les responsables ayant confirmé les résultats tirés des analyses des collaborateurs et n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux, il ne nous a pas semblé utile d'en réaliser de supplémentaires.

Cette démarche repose sur un processus intégratif et itératif de co-construction de la réalité, avec tous les éléments de divergence que cela peut apporter, pour finalement aboutir à une conceptualisation, une abstraction issue des éléments empiriques et du travail d'analyse critique et de synthèse engagée de la littérature. Une des forces de cette démarche tient dans sa potentialité à faire naître de nouvelles théories, par la comparaison, le rapprochement ou la divergence de certaines informations issues directement de la recherche-intervention sur un cas, de la confrontation avec d'autres recherches-interventions, ainsi qu'avec la littérature étudiée. Cette pratique de recherche itérative largement récursive et « *systémique* » nous a conduit à remettre fréquemment sur le tapis le cadre conceptuel et à l'enrichir par les conclusions de ces confrontations, de ces oppositions ou de ces convergences. Enfin, ce travail nous a permis de prendre de la distance avec nos idées préconçues et nos préjugés car nous avons fait avancer notre travail en fonction des « *surprises* » révélées par les enquêtes sur les différents terrains.

A contrario, la construction des théories basées sur des recherches-interventions souffre de certaines faiblesses. L'abondance de données peut nuire au résultat et à la clarté de la théorie qui risque de s'attaquer à un ensemble trop vaste, très riche certes, mais manquant de simplicité et de perspective d'ensemble. Le chercheur doit en permanence garder un sens des proportions pour « *percevoir les informations vives, les relations importantes noyées dans la masse des relations idiosyncrasiques, non corrélées aux fondements de la science* » (Foliard, 2008). Nous avons eu, en conséquence, quelques difficultés à fixer le périmètre de notre recherche. Nous avons finalement choisi de nous concentrer, pour ce travail de thèse, sur le lien entre les conditions et l'implication du management de proximité dans l'émergence et la mise en place d'un processus de résilience.

3. L'analyse des récits de vie : une progression diachronique dans l'identification d'événements biographiques marquants

- **Etape 1. Repérage de l'événement catalyseur**

Dans un premier temps nous avons donc découpé chaque récit de vie en étapes clés en repérant l'évènement biographique marquant qui correspond au moment clé à partir duquel le vécu organisationnel du cadre a commencé à se dégrader. La méthode utilisée pour repérer chacune de ses étapes est illustrée à partir du cas d'Éric. Le choix de cette illustration

s'explique d'une part car c'est le premier récit que nous avons analysé et donc celui qui nous a permis d'améliorer notre démarche. D'autre part, c'est ce cas qui a été double codé.

La première étape de cette analyse diachronique a été de repérer les événements marquants de la vie d'Éric au sein de Bio Food. Si sept temps peuvent être identifiés dans la vie narrée par Éric, ils peuvent être regroupés en 3 phases principales (Tableau 10) :

- ▶ La première phase (P1) correspond à la progression d'Éric et regroupe les deux premiers temps de sa carrière (T1 et T2). Lorsqu'Éric évoque cette phase, il nous parle de son investissement professionnel, de son évolution professionnelle et du climat social.
- ▶ La deuxième phase (P2) correspond à ce que nous avons appelé la « spirale descendante » d'Éric. Elle regroupe les temps T3 et T4 et correspond à la détérioration de ses conditions de travail.
- ▶ La troisième phase (P3) correspond à ce que nous avons appelé la recherche d'un nouvel équilibre. Elle débute à partir du moment où Éric s'est rapproché d'autres cadres de proximité et qu'il a commencé à reprendre confiance en lui, à participer au « collectif des managers », à accompagner d'autres salariés en souffrance... Cette résilience individuelle regroupe les temps T5, T6 et T7.

Tableau 12 : Les différentes phases biographiques dans la vie d'Éric

Temps	Verbatim descriptifs associés aux événements biographiques marquants	Événements biographiques marquants	Phases principales & mots clés repérés
T1	<i>« J'ai commencé à travailler pour Bio Food en 2000. J'ai été recruté directement par le PDG qui était le fondateur de l'entreprise. Je me souviens encore très bien de mes entretiens d'embauche, il recherchait un profil agroalimentaire avec une importante expérience dans les négociations en centrales d'achat. Je ne connaissais rien au marché des produits biologiques mais le projet m'a de suite intéressé. »</i>	2000 : Entrée chez Bio Food en tant que Responsable d'Enseignes	P1. : L'intégration
T2	<i>« en 2003, je suis promu Responsable des Ventes. En plus des négociations nationales, je dirigeais la Force de Vente qui comptait à l'époque 8 commerciaux. C'était ma première expérience en tant que manager. »</i>	2003 : promotion : Éric devient Responsable National des Ventes.	P1. Evolution d'Éric ;
T3	<i>« Avec l'arrivée de la nouvelle direction en 2005, tout l'organigramme a été revu. Les actionnaires ont réorganisé totalement le fonctionnement de l'entreprise. De plus, un nouveau directeur des ventes a été nommé à ma place. Il a été recruté par le fonds d'investissement car les actionnaires estimaient qu'ils manquaient de compétences commerciales à des postes stratégiques. Je me suis senti rejeté, ignoré, transparent. »</i>	2005 : arrivée du fonds d'investissement à la tête de Bio Food. Rupture de confiance avec les actionnaires. Pas de communication avec la nouvelle direction.	P2. L'effondrement : & déconstruction * Remous psychologiques ; * Perte de confiance ; * Perte de l'estime de soi ; * Souffrance au travail ; * Désillusion ; * Travail sans intérêt ; * Individualisme ; * Alerte psychosociale ;
T4	<i>« En mai 2005, je suis muté dans un autre service. Je m'occupe de la gestion des emballages et de la création des nouveaux packagings. Je perds beaucoup de responsabilités et d'estime de moi. Je me sens trahi par la direction. »</i>	05/2005 : mutation au service des Emballages.	
T5	<i>« Les mauvaises relations en interne ont eu de lourdes conséquences sur nos affaires. Les distributeurs n'avaient plus confiance en nous et refusaient de travailler avec un fournisseur dirigeait par un fonds d'investissement. Dans le monde du Bio, on n'aime pas les spéculateurs. Alors nous avons perdu de nombreux clients. »</i>	09/2006 : prémisses d'un retour en force.	P3. Le rebond & la reconstruction * Retour de la confiance ; * Valeurs humaines ; * Mieux-être ;
T6	<i>« Jean-Luc, le Directeur Industriel, m'a proposé d'occuper de nouveau mon poste de Responsable des Ventes pour tenter de relancer nos activités. Je devais reprendre rapidement contact avec nos anciens grands comptes afin de participer aux appels d'offres et reconquérir une partie des volumes perdus. »</i>	10/2006 : proposition pour retrouver ses anciennes fonctions et responsabilités commerciales.	P3. Métamorphose identitaire * Nouveaux buts ; * Solidarité et sociabilité organique ; * latitude

T7	« <i>J'ai repris mes anciennes fonctions et je suis ravi de retourner voir mes clients. On me fait confiance et je reste très motivé.</i> »	11/2006 : Éric réintègre son poste de Responsable National des Ventes.	décisionnelle ; * Implication affective Food
-----------	---	---	---

3.1. La reconstitution diachronique du récit de vie d'Éric : une similitude narrative partagée entre les cadres épuisés

La reconstitution diachronique du récit de vie d'Éric nous a permis d'analyser les liens entre les différentes phases majeures qui ont marqué son activité professionnelle au sein de Bio Food et son vécu organisationnel. Ces phases prennent en considération non seulement les moments clés du parcours professionnel d'Éric (avant, pendant et l'après-crise) mais également les transformations organisationnelles qui ont eu lieu dans l'entreprise.

Pour la recherche dont il est question dans cette thèse, notre intérêt pour la dimension diachronique nous permet de comprendre l'histoire du vécu de l'activité le long de l'histoire professionnelle d'Éric et des autres cadres interviewés. Bien évidemment, le choix et le plan méthodologique sont essentiels pour accéder, explorer et analyser ce matériau biographique riche en informations concernant les étapes marquantes de leur vie professionnelle. Notre dispositif qui s'appuie sur des démarches d'écoute et d'accompagnement pour rendre compte d'un ou plusieurs événements biographiques nous a permis d'une part d'accéder à un des aspects essentiels de leur activité, c'est-à-dire ceux concernant la construction de sens qu'elle implique et d'autre part de mettre l'accent sur la dimension diachronique de cette construction. Il nous a semblé donc pertinent d'utiliser la notion d'événements biographiques dans une perspective diachronique afin d'appréhender la résonance et l'implication des événements mentionnés au cours de nos entretiens non-directifs dans l'émergence d'un processus de résilience. En effet, pour notre étude, nous n'avons pas considéré l'événement biographique comme un souvenir ou une simple trace mémorielle. Afin d'évaluer les ressources individuelles mobilisées pour générer un phénomène de résilience, nous devons déterminer avec précision l'importance des incidents, l'ampleur des malheurs et des chocs vécus par Éric à l'issue des transformations de l'entreprise. Il était également essentiel de mesurer les impacts de ces événements marquants et leurs responsabilités dans la détérioration de son activité professionnelle.

La reconstitution diachronique du récit de vie d'Éric nous a permis de :

1. repérer l'élément déclencheur en 2005 à l'origine de son mal-être ;
2. baliser précisément le moment crucial, l'événement, l'incident professionnel responsable de son effondrement ;
3. structurer le récit d'Éric autour des différentes étapes marquantes dans l'évolution de sa vie professionnelle. Ce travail diachronique va nous permettre de mieux comprendre le retentissement de son mal-être sur le risque psychosocial de décompensation dépressive. En effet, à chacune des périodes identifiées comme difficiles dans la vie professionnelle d'Éric, ses émotions de l'époque exprimaient : le déni, la colère, le marchandage, la dépression, la résignation enfin l'acceptation de sa situation ;
4. comprendre ce qui s'est passé pour Éric et de façon similaire pour les autres cadres au sein de Bio Food après la crise de confiance en 2006 : reconstruction de l'identité à la fois individuelle et organisationnelle (séquence 1 d'un processus de résilience) ;
5. mesurer : l'implication professionnelle affective d'Éric, le soutien de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement psychosocial d'Éric ;
6. définir lors de cette recherche les caractéristiques et principales attitudes du manager de proximité en tant que tuteur de résilience, à savoir :
 - il manifeste de l'empathie (écoute active) et de l'affection (prend en considération les signaux d'alerte en termes de facteurs de risque psychosociaux) ;
 - il tisse du lien et redonnent du sens à la réflexion et à l'action ;
 - il facilite l'estime de soi en favorisant l'implication des salariés dans de nouveaux projets entrepreneuriaux et/ou en les sollicitant pour de l'innovation intrapreneuriale (notion de l'innovation destructrice).

3.2. Identification de la demande des salariés

Dans un deuxième temps et à partir de cette reconstitution du récit de vie d'Éric et des différents évènements qui ont marqué son parcours biographique professionnel, nous avons identifié une partie des ressources manquantes et des demandes qui pèsent sur le cadre en situation de souffrance et confronté à un contexte de forte incertitude. Le codage de ces exigences (ou demandes) manquantes a été réalisé à partir de notre dictionnaire des thèmes qui nous a permis de structurer au minimum le cheminement de nos entretiens non-directifs afin d'éviter une dispersion narrative et en partie suite à une revue de littérature sur le stress professionnel et la promotion de l'implication au travail (Pépin, 1991).

Les demandes des salariés peuvent être regroupées dans quatre catégories distinctes :

1. Les exigences liées au travail dans un contexte de forte incertitude

Celles liées aux qualités intrinsèques du travail (liées à la nature de la tâche et/ou au rôle : exigences physiques, environnement physique, conflit de rôles) mais aussi à l'organisation du travail (charge de travail, moyens pour faire son travail, etc.)

2. Les exigences liées au contexte relationnel

Harcèlements, incivilité, pression au travail, exigences émotionnelles, soutien social, reconnaissance...

3. Les exigences liées au contexte organisationnel

Changements organisationnels, performance, participation, clarté dans les objectifs, management, nouvelle gouvernance, sécurité au travail, perspective...

4. Les exigences liées au contexte personnel :

Déséquilibre de l'interface vie personnelle-vie professionnelle, ressources physiques, psychologiques, liées à la formation, à l'expérience, aux compétences...

Verbatim	Type d'exigences des salariés
<p>Éric : « <i>plus ça va plus il y a d'indicateurs, d'objectifs et de je ne sais quoi. Du coup nous sommes de plus en plus débordés de règles. L'aspect réglementaire ne cesse de se renforcer jour après jour. C'est assez récent. C'est avec la nouvelle acquisition. Ils nous ont dit que maintenant on était globaux. Je pense surtout qu'ils n'ont pas confiance en nous.</i> »</p>	<p>Confiance détruite, incompréhension des exigences réglementaires de la nouvelle direction ;</p>
<p>Françoise : « <i>On avait beaucoup plus de responsabilité avant. On a des procédures qui ne font que nous ralentir et on a de plus en plus le sentiment d'être fliqués. On ne cesse pas de nous poser des questions qu'on ne nous posait pas avant l'arrivée de la nouvelle direction. Nous en avons tous marre ! Vraiment marre ! Tout le monde demande du reporting et franchement, ça commence à être lourd.</i> »</p>	<p>Ambiance de travail dégradée</p>
<p>Laurent : « <i>L'usine tourne à moitié de ses capacités. Nous avons perdu de nombreux clients. C'est l'épée de Damoclès aujourd'hui car pour moi, il va y avoir une réduction d'effectif. Je peux très bien être sur la liste même après 12 ans d'ancienneté chez Bio Food.</i> »</p>	<p>Insécurité au travail</p>
<p>Julie : « <i>J'ai l'impression de me sentir pas intéressante, à la limite inutile alors que je m'occupe des achats. Je ne comprends pas pourquoi mon travail ne les concerne pas plus ?</i></p> <p>Vincent : « <i>Oui, je ne suis pas pris en considération. Nos soucis de maintenance ne sont pas pris en compte, alors nous devons nous débrouiller avec presque rien. Il manque des pièces détachées mais on nous a dit de faire sans ...A croire que la production ne les intéresse pas du tout.</i> »</p> <p>Patrick : « <i>Je sais que les gens font leur maximum, comme toujours depuis la création de l'entreprise. Mais ça devient de plus en plus dur, car les procédures deviennent de plus en plus strictes et les contrôles de plus en plus importants. Vu le manque de matériel, nous sommes obligés entre qualité et production, mais on ne peut pas passer deux heures à régler la machine pour le produit soit conforme. Tout est réduit pour limiter les investissements mais où va l'argent ?</i> »</p>	<p>Manque de reconnaissance</p> <p>Ignorance de la direction</p>
<p>Nathalie : « <i>La mise en place des changements a été cafouilleuse. Nous avons beaucoup de mal à comprendre ce que souhaite la direction, c'est l'enfer. Il y des conflits de pouvoir qui rendent le travail obscur.</i> »</p>	<p>Directives contradictoires</p>

Tableau 13 : Extrait de codage des types d'exigences

3.3. Analyse du lien individuel avec l'organisation et de l'évolution de ses paradoxes dans le temps : origines multifactorielles du malaise social

Tout au long de notre étude, notre préoccupation, en tant que praticien-chercheur, a été de repérer et d'analyser les conditions managériales propices à la formation de la résilience, définie comme une ressource endogène de l'organisation en difficulté. Dans cette perspective de recherche, nous avons souvent mis en avant la diversité des interactions interpersonnelles qui rentrent en jeu dans la stimulation d'un tel phénomène de rebond. Dans notre cas, au fur et à mesure de l'étude des résultats de nos entretiens, ces interactions collaboratives ont représenté le cadre structurant d'une logique contestataire d'une organisation confrontée à l'adversité. Aussi, pour faire face collectivement aux pressions inhérentes aux discours paradoxaux de l'actionnaire, l'encadrement de proximité, conscient que le changement ne se joue pas uniquement au niveau individuel, a clairement pris en compte la susceptibilité individuelle des salariés à la dimension identitaire de Bio Food pour structurer une action de groupe pouvant servir de clé de référence déterminante dans l'orientation et la facilitation de conduites synergiques, dans un contexte interactionnel, favorables à la production de la résilience.

Dans le contexte de tension et d'ambiguïté que connaît Bio Food, l'une des principales sources d'inquiétude auxquelles sont soumis les acteurs est leur confrontation à l'évolution du paradoxe organisationnel qui amplifie les incompréhensions individuelles, les doutes et les craintes collectives. En effet, lors de notre retranscription des discours narratifs, de leur déchiffrement et de l'analyse de leurs contenus, nous avons pu identifier comme l'une des principales difficultés rencontrées par les cadres, celle de l'intégration de la multiplicité des normes et indicateurs financiers, chacun légitime dans une logique actionnariale. Dans cette période de changement de gouvernance, la prise en considération des paradoxes organisationnels de la part des cadres a été interprétée comme une pression supplémentaire, une contrainte psychique qui a augmenté le niveau de souffrance. Du point de vue des cadres interrogés, ils considèrent que la hiérarchisation des priorités en faveur de la performance financière et des gains de productivité est « *un compromis à court terme inefficace et inconfortable* », commente Jean-Luc, le Directeur Industriel. Pour lui « *la transposition à partir de 2005, de principes de gestion issus de la stratégie actionnariale, notamment l'intégration de concepts de performances financières, l'incorporation d'indicateurs*

individualisés de rentabilité et la mise en place d'indicateurs d'efficience organisationnelle, confronte l'entreprise à de nombreux paradoxes. » Notre étude exploratoire nous a amené à observer l'évolution des tensions paradoxales et à analyser l'impact de ces contradictions organisationnelles sur les acteurs de Bio Food. A l'issue de cette enquête, il nous paraît essentiel de proposer des modalités managériales permettant à l'encadrement de proximité de faire cohabiter ces tensions contradictoires avec les priorités de sauvegarde de l'entreprise. Dans ce sens, la place des managers de proximité dans la gestion des paradoxes paraît fondamentale dans leur capacité à transformer les paradoxes en levier de changement et à « réconcilier » les bornes extrêmes des dualités organisationnelles.

Alors, du point de vue du management, la retranscription de la production discursive des retours sur l'expérience des récits de vie et des situations vécues, devient l'enjeu managérial principal en termes d'interactions, de communication et de proximité. Dans cette logique, notre effort de déchiffrement et d'interprétation de la structure diachronique des parcours biographiques que nous souhaitons privilégier « *provoque en effet un ensemble de « mises en scènes », destinées à promouvoir et faire émerger les cadrages signifiants porteurs des dosages de principes de sens* » (La ville (de), 1996, p. 336) favorables à la création d'un processus de résilience.

Aussi, cette **troisième séquence** de décryptage de la relation qui lie cette fois le cadre à son organisation pour expliquer sa vulnérabilité face aux transformations organisationnelles, va dans le sens d'une interaction organique souffrance-stresseurs.

Etape nécessaire : la désignation dans le dialogue de la source de la pensée (catégories d'idées et de sentiments)

Tout d'abord, afin de repérer la nature de la relation qui lie le cadre à son organisation, une analyse minutieuse des verbatim, expressions, idées et mots clés a également été menée. Celle-ci permet de reproduire une photographie simplifiée du texte de l'entretien qui, tout en conservant sa logique diachronique, met l'accent sur les éléments principaux liés au thème étudié. Il s'agit ainsi d'opérer une focalisation sur certains événements majeurs qui ont généré ces commentaires et témoignages vis-à-vis de l'organisation. L'origine et le choix du verbatim nous indiquera la catégorie à laquelle il appartient.

Catégories d'idées et de sentiments retenues lors des entretiens narratifs vis-à-vis de l'organisation	Principaux mots clés et expressions significatives
<p>Sentiment de ne plus faire partie de la famille Bio Food Sentiment que l'entreprise leur échappe Sentiment que l'entreprise a perdu ses valeurs humaines Plus de fierté d'appartenir à l'entreprise C'était ma vie</p>	<p>René : « nous sommes nombreux à ne plus être en phase avec les orientations de l'entreprise. »</p>
<p>Obsession de la rentabilité financière Le management au service du capital Une soumission à l'actionnaire Le règne et l'emprise de la finance <i>Business is war !</i> « on est de trop, on coûte trop cher » La menace de perdre sa place La pression du toujours plus Un management sans pouvoir Paradoxes organisationnels Hiérarchisations des tâches</p>	<p>Alain : « Je n'ai aucune marge de manœuvre, le fonctionnement du service est rigide et dicté par une direction très éloignée des réalités du terrain et complètement occupée par l'aspect financier. Aujourd'hui, j'attends mes 15 ans pour partir : c'est ce qui m'aide à tenir. »</p> <p>Jean-Luc : « Nous sommes confrontés à de nouveaux problèmes de hiérarchisation de nos activités. La prise en compte de la dimension actionnariale du propriétaire nous exige d'inverser l'ordre de nos priorités. L'injonction est contradictoire avec la situation réelle de l'entreprise. Nous devrions avant toute chose mettre le paquet sur la conquête de nouveaux clients ! Aujourd'hui, on nous demande de réduire nos achats, de limiter nos dépenses pour accroître de façon artificielle et aléatoire nos marges. On marche sur la tête ! »</p>
<p>Résistance et désillusion Le sens du travail est mis en souffrance La dégradation des conditions de travail</p>	<p>Ivan : « y'a beaucoup de choses qu'on a l'impression de subir, c'est comme ça. Souvent on fait des trucs dont on sait qu'ils sont sans efficacité pour notre équipe et pour Bio Food. »</p> <p>Jean-Luc : « Ce qui fonctionne le moins bien c'est sans conteste les rapports humains. »</p> <p>Leslie : « La hiérarchie est toujours débordée et il est difficile de se faire entendre par des personnes qui veulent toujours avoir raison. »</p> <p>Charlotte : « Le chef de service ne prend aucune décision claire. On manque d'informations, on n'a pas de réunions de service. »</p>
<p>Une gestion plus humaine des ressources Redonner du sens à l'action Favoriser la proximité pour réduire l'incertitude</p>	<p>Fabienne : « recréer du lien et un climat de confiance et de sérénité entre le responsable hiérarchique et l'équipe. »</p>

Tableau 14 : Grille de codage des différentes catégories d'idées

Les recommandations managériales que nous rendrons seront d'autant plus opérationnelles que notre recherche-intervention renforcera la prise en compte des compétences interactionnelles, par essence collectives, de l'encadrement de proximité et des salariés.

3.4. Analyse de l'évolution du niveau du mal-être : un diagnostic préoccupant

La notion de mal-être renvoie, en creux, à la définition de la santé donnée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Pour l'OMS, la santé se définit, en effet, comme « un état de complet bien-être physique, mental et social », et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Le travail a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'une part, comme l'explique la psychologue Marie Pezé, il est une nécessité pour la construction psychique des individus : il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social. D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ou les clients. Nous sommes ainsi conduits à vouloir connaître et analyser l'évolution du niveau du mal-être chez Bio Food pour une nouvelle raison qui fait de la gouvernance actionnariale une source endogène de délitement social. Elle ne rend pas seulement les individus soumis aux injonctions d'un pouvoir managérial dédié à la cause actionnariale, comme nous l'avons analysé jusqu'ici, parce qu'elle limite, contingente, et discrimine l'activité et la réflexion de chaque individu, mais encore parce qu'elle augmente l'isolement des individus confrontés à un management paradoxal. Les témoignages ainsi récoltés nous font part d'une fragmentation de l'organisation induite d'une stratégie focalisée sur le respect d'indicateurs financiers. Travailler chez Bio Food en 2006, comme nous avons pu l'observer et relever durant nos enquêtes, n'offre plus la possibilité de compter sur la solidarité de ses collègues. Il ressort de nos travaux que les éléments protecteurs du travail que constituent l'entre-aide, la solidarité, la coopération avant l'arrivée du fonds d'investissement en 2005, sont en voie d'affaiblissement.

Le tableau 15 nous donne un aperçu des niveaux de mal-être ressentis par les cadres de notre échantillon aux différentes étapes identifiées dans leur récit de vie. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les déclarations des cadres dont certains extraits peuvent être retrouvés dans la grille d'analyse du mal-être (tableau 15). L'unité d'analyse ne pouvant ici se limiter aux mots ou phrases, le paragraphe, voire parfois le texte entier, pouvait permettre de mieux prendre en compte le contexte.

Trois niveaux de mal-être ont été distingués :

- le niveau « faible » concerne les situations où les cadres rencontrent des situations stressantes (conflits avec un collègue, difficultés dans l'atteinte des résultats, etc.) mais ne sont pas en situation de souffrance ;
- le niveau « élevé » concerne des situations de mal-être important mais sans signes de dépression ou d'épuisement professionnel (le cadre déclare alors être en mal-être, en souffrance) ;
- le niveau « saturation » concerne des situations où les cadres présentent des signes forts de dépression et/ou de *burnout* (le cadre déclare que le médecin a diagnostiqué un *burnout* ; qu'il avait des manifestations physiques dues à son extrême mal-être).

Verbatim	Niveau de mal-être évalué lors des entretiens en profondeur
Vincent : « <i>perdre en autonomie c'est de la frustration sur le coup mais ça ne m'empêche pas de dormir.</i> »	Niveau identifié : Fiable
Alain : « <i>Avec un peu de lucidité et le soutien de ma famille, ça aide à le vivre correctement. La lucidité sur la volonté de la nouvelle direction de tout vouloir réorganiser je l'ai depuis un certain temps. Je sais aussi qu'il y a une forme de mal-être qui s'est installée.</i> » ; Jean-Luc : « <i>Tu dors peu, tu dors mal surtout.</i> »	Niveau identifié : Elevé
Julie : « <i>Je vais voir le médecin, et là le diagnostic est posé : burnout.</i> » Nathalie : « <i>Je restais là devant mon ordinateur pendant des heures dans le vide, je n'arrivais à rien faire. Quand j'ai rempli un document, je devais m'y reprendre à plusieurs fois pour le faire correctement.</i> » Fabienne : « <i>Sous bonne grosse dose d'antidépresseurs et d'anxiolytiques on a l'impression que ça va mais ça va pas du tout.</i> »	Niveau identifié : Saturation

Tableau 15 : Extrait de codage du mal-être

3.5. L'identification des différentes phases impliquées dans le vécu organisationnel des cadres interviewés

Notre étude diachronique des événements biographiques marquants chez Bio Food nous a permis d'évaluer auprès de chacun de nos 26 cadres, dans quelles conditions et de quelle manière les processus identitaires, cognitifs, émotionnels, comportementaux, sociaux et langagiers ont transformé, ont précipité ou ont modifié les prises de décision ou les prises de position. Dans le contexte spécifique de Bio Food, l'activité est considérée d'un point de vue épistémologique comme une entrée privilégiée pour aborder ces phénomènes. Dans ce sens et du point de vue de notre recherche à des fins d'intelligibilité, il est intéressant d'interroger les caractéristiques des récits produits par le passé pour établir des liens de causalité entre ce qui a été vécu et la communication sur ce vécu en tant qu'activité réalisée dans un autre temps et

dans un autre contexte. Nous nous attacherons alors à explorer la nature des liens entre la construction de sens et la narration du passé vécu.

Le tableau 16 nous présente les phases essentielles du parcours de chacun des cadres.

La phase qui correspond à la période identifiée comme charnière du cadre est en gris ainsi que l'évènement catalyseur.

3 phases sont mises en avant :

* **Phase 1 (P1)** : phase préalable à 2005, avant l'évènement catalyseur ;

* **Phase 2 (P2)** : Effondrement individuel (effondrement de sens) + déclin stratégique (2006-2009)

Phase déclenchée par l'évènement catalyseur et durant laquelle le cadre rencontre des difficultés. Nous avons, parfois plusieurs étapes dans cette phase qui se traduisent par une dégradation progressive de la situation du cadre et celle de l'organisation, d'où l'incertitude.

* **Phase 3 (P3)** : phase postérieure à la période du retournement (2010).

Elle correspond à la fois :

1. Sur le plan organisationnel : résilience managériale

- à la métamorphose identitaire de Bio Food ;
- à une considération proxémique du management de la réduction de l'incertitude ;
- au retournement stratégique...

2. Sur le plan individuel : résilience individuelle

- à la reconquête du sens dans son travail (*sensemaking*);
- à la formation de nouveaux buts professionnels ;
- capacité de se projeter dans l'avenir ;
- à l'estime de soi, au le retour de la confiance,
- compétences sociales...

Tableau 16 : Parcours diachronique des cadres interviewés

Pseudo	Événements marquants	Phases principales	Événements catalyseurs menant à l'effondrement puis au rebond organisationnel
Ivan Chargé D'Affaires	2002 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : nommé à la tête du Marketing	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire. 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Alain Marketing	1996 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : retrouve son autonomie	P1 P2 P2 P3	2006 : Arrivé d'un nouveau Responsable + réorganisation du service. 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Éric Country Manager	2000 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Prend en charge l'Export	P1 P2 P2 P3	2006 : Arrivé d'un nouveau Responsable + réorganisation du service. 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Franck Commercial	1998 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : nommé à la tête du Marketing	P1 P2 P2 P3	2006 : Arrivé d'un nouveau Responsable + réorganisation du service. 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Nicolas Marketing	2001 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Evolution de carrière	P1 P2 P2 P3	2006 : Arrivé d'un nouveau Responsable + réorganisation du service. 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Laurent Réception	1994 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Paul Informaticien	1997 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
François Production	1995 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services	P1 P2 P2	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds +

François Production	2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P3	reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Olivier Production	1999 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food
Henri Production	2002 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
David Comptabilité	2002 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2005-2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Alexis Achats	2001 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2005-2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Karim Réception	2004 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2005-2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Abdel Entrepôt	1995 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Patrick Logistique	1996 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Vincent Gestion Stocks	1997 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Françoise Comptabilité	1996 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Jean-Luc Directeur Industriel	1993 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.

Julie Achats	2002 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food
Charlotte Qualité	2001 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Leslie Certifications	1998 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
René Commercial	2000 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Jean-Yves Production	1995 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Philippe Production	1998 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Fabienne Service Commercial	1997 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.
Nathalie Service Commercial	1998 : arrivée chez Bio Food ; 2005 : Rachat de Bio Food par GRCP ; 2006 : Réorganisation des services 2010 : Reprise de Bio Food par les cadres	P1 P2 P2 P3	2005 : Changement de propriétaire 2010 : départ du fonds + reprise de Bio Food par 4 cadres dirigeants.

3.3.1. Identification des événements catalyseurs de sens biographique

Dans cette partie nous avons cherché à comprendre comment les cadres interrogés ont fini par s'épuiser. Les cadres de l'échantillon ont été soumis à un ensemble d'événements qui ont déclenché la situation à l'origine du mal être. La reconstitution diachronique a permis d'identifier, pour chacun des cadres, ces événements catalyseurs.

Ils appartiennent aux principales catégories suivantes :

- ▶ changement organisationnel : nouvelle stratégie, restructuration, réorganisation, nouveaux dirigeants...
- ▶ changement managérial : réorganisation des Services ; départs de nombreux managers qui sont remplacés par des responsables recrutés directement par l'actionnaire ;
- ▶ évolution du métier : transformations qui affectent des éléments techniques ou stratégiques du métier ;
- ▶ décalage des valeurs : sentiment que ses valeurs personnelles ne sont pas (plus) en phase avec celles de l'organisation.

Le tableau 17 présente la nature des changements qui ont été à l'origine des situations de difficulté des cadres de l'échantillon.

Bio Food	Changement organisationnel	Changement managérial	Perte des valeurs humaines de Bio Food	Perte de confiance dans la nouvelle direction
Ivan	X	X		X
Alain	X	X	X	
Éric	X	X		X
Franck	X	X		
Nicolas	X			X
Laurent	X		X	
Paul	X		X	
François	X		X	
Olivier	X			X
Henri	X			X
David	X			X
Alexis	X	X		
Karim	X			X
Abdel	X		X	
Patrick	X		X	
Vincent	X			X
Françoise	X			X
Jean-Luc	X			X
Julie	X	X		X
Charlotte	X			X
Leslie	X			X
René	X	X		X
Jean-Yves	X		X	X
Philippe	X			X
Fabienne	X	X		X
Nathalie	X	X		X
TOTAL	26	9	7	18

Tableau 17 : Evénements catalyseurs à l'origine des difficultés des cadres.

Conclusion Section 3

A travers l'analyse de notre investigation biographique, nous avons délibérément cherché dans un cadre interactionnel, à dévoiler les conséquences négatives d'un processus de dissolution de l'identité à la fois individuelle et organisationnelle sur l'activité professionnelle de cadres et sur leur implication dans un contexte d'incertitude. Notre mode d'intervention clinique et d'analyse nous a permis d'identifier des tensions relationnelles, sociales ainsi que des dissonances socio-cognitives responsables de la dégradation du climat social de Bio Food. Ainsi, à travers l'échec d'une action, d'un changement organisationnel ou d'une modification du fonctionnement de l'entreprise, une certaine distance s'instaure entre les acteurs organisationnels. La primauté donnée aux actions collectives et aux résonances interactionnelles dans notre étude met en évidence les incidences dramatiques de toute ambiguïté décisionnelle ou paradoxe managérial. Dans ce cas et conformément au diagnostic de notre étude, une certaine dissonance cognitive est apparue ce qui a engendré souffrance, incertitude, peur et angoisse, ce qui correspond à la phase 2 que nous avons appelée « Effondrement et Déconstruction. »

L'analyse de la phase 3 « Rebond et Reconstruction » correspond au décryptage d'un processus intersubjectif de formation de nouveaux buts et d'attribution de sens qui se fonde sur une nouvelle formulation managériale de la coopération interactionnelle, de la sociabilité endogène et de la solidarité organique. Au sein de ce dispositif de retournement, l'implication de l'encadrement de proximité favorise le degré d'engagement des individus dans des activités collaboratives qui détermineront l'ampleur et la qualité des phénomènes de résilience. En effet, c'est au cœur même de l'interaction proxémique que se joue les « modalités de poursuite de l'effort créatif collectif » (La Ville (de), 1996). Les capacités de résilience individuelle qui contribuent directement à la formation du rebond organisationnel sont le produit d'attribution de sens à des représentations et des actions collectives dont l'intensité émotionnelle et la confiance cimentent l'engagement intersubjectif des individus.

Sur la base des concepts que nous avons mobilisés et du travail empirique que nous avons déjà effectué, il nous semble important dès lors de rappeler, dans un contexte de très forte incertitude, que notre modèle propositionnel de formation et de mise en œuvre d'un processus de résilience se structure autour de trois implications procédurales principales, à savoir :

1. la formation de nouveaux buts à travers l'implication proxémique de l'encadrement dans des processus langagiers et psychologiques qui s'articulent autour de « l'organisation

d'interfaces dialogiques et d'interactions communicationnelles » pour prendre en compte la demande des salariés en faveur d'un soutien organisationnel ;

2. restaurer la confiance par le renforcement du rôle protecteur de l'encadrement de proximité. Compétence qui constitue un des piliers du savoir-faire managérial en temps de crise ;

3. améliorer en continue les mécanismes adaptatifs de la résilience, ceux qui définissent les capacités de résilience de l'organisation, pour une meilleure prévention des risques de toute nature.

4. L'organidrame : le déploiement d'un outil d'intervention pour approcher la complexité de l'organisation

Notre modèle prévisionnel de résilience dans un contexte organisationnel de crise s'articule autour de deux variables en milieu du travail que sont les ressources latentes des individus mobilisables par le manager et leurs compétences psychosociales à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de leur vie professionnelle. Notre modèle prend également en compte une variable médiatrice centrale, la proxémique, qui a un impact direct dans la formulation et la formation de ce processus de rebond. Pour valider les aspects interactionnels de notre modèle prévisionnel de résilience, il nous a semblé judicieux de ne négliger aucune technique langagière et comportementale. Aussi, l'appropriation de l'organidrame en tant qu'outil d'intervention et sa mise en œuvre sont considérées ici par le chercheur comme un moyen particulier de :

1. prendre au sérieux l'examen interprétatif du matériel conversationnel issu du décryptage des trajectoires individuelles des participants à l'étude ;

2. de repérer des systèmes de signes comportementaux et d'indices langagiers dont nous chercherons collectivement à exploiter pour faire sens.

C'est dans cette double perspective de recherche de traces langagières potentiellement porteuses de signes oraux de résilience et de compétences interactionnelles que nous espérons promouvoir la formation de la résilience.

Partant du constat que la stratégie directionnelle de Bio Food, qui concerne le management stratégique et le management de l'organisation du travail, s'est fortement recentrée depuis 2005 sur les principes d'une gouvernance actionnariale et financière, nous nous apercevons

aujourd'hui que les cadres sont fatigués d'en faire toujours plus pour une entreprise qui ne les reconnaît pas. Dans cette optique, les cadres interrogés nous ont tous fait part de leur souffrance professionnelle et malgré leurs responsabilités et leur dévouement à l'entreprise, le doute les a envahis. Les questions du sens de leur implication professionnelle et de leur exposition majeure aux risques psychosociaux recouvrent des situations de nature différente qui vont du stress à l'épuisement professionnel en passant par les difficultés relationnelles au sein d'un collectif et la souffrance morale. Ces interrogations sont d'autant plus présentes que les dimensions de l'insécurité au travail et de l'incertitude du lendemain liées à un contexte délétère amplifient le rapport asymétrique entre la souffrance psychosociale vécue dans l'organisation et les orientations financières de la stratégie de l'entreprise Bio Food. Dans cet objectif récurrent d'appréhender les changements psychosociaux observés chez les sujets en situation d'adversité et de travailler en profondeur sur les liens qui existent entre d'une part, les conflits vécus par les différents acteurs de l'organisation et d'autre part, les paradoxes organisationnels qui structurent en parti ces conflits, l'organidrame est un outil d'intervention clinique original qui privilégie l'expression scénique. Cependant, un tel choix nous oblige à nous poser quelques questions essentielles d'ordre méthodologique, à savoir :

- pourquoi convoquer et expérimenter un tel dispositif et avec quelles intentions ?
- comment allons-nous procéder pour proposer aux cadres suivis de participer à cet organidrame ?
- comment pouvons-nous effectuer le « *chemin collaboratif* » (Giust-Desprairies, 2004) avec l'individu qui nous permettra de produire un savoir scientifique ?
- de quelle manière pouvons-nous mobiliser et expliquer la mise en œuvre d'un tel dispositif au niveau des salariés ?
- de quelle façon allons-nous contrôler la bonne compréhension des mécanismes de ce dispositif afin de valoriser, dans la confiance mutuelle, la relation et l'interaction particulière entre nous (le praticien-chercheur) et la population visée par notre recherche ?
- comment pouvons-nous comprendre les changements observés chez les sujets ou groupes qui participent à un organidrame ?

4.1. Présentation de l'organidrame : fondements théoriques d'un dispositif clinique

L'organidrame consiste à mettre en scène des situations conflictuelles répétitives rencontrées dans une organisation, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés dans cette réalité sociale dégradée. L'organidrame est « *un catalyseur des difficultés propres de la personne dont on joue la situation et des processus organisationnels qui les produisent* » (Gaujelac (de), 2001, p. 198)

Il a été conçu, testé et amélioré à partir des recherches-interventions menées au Laboratoire de changement social par Vincent de Gaujelac et son équipe (Gaujelac (de), 2004). Son principe repose sur l'hypothèse selon laquelle « *les conflits (psychiques et sociaux) et les tensions vécues par les salariés au sein du travail sont pour une large part le révélateur de contradictions, conflits et paradoxes générés par le fonctionnement ordinaire de l'organisation* » (Gastal de Castro, Guerrero, 2013). Dans cette logique, nous avons ainsi constaté que les salariés de Bio Food, n'étaient plus à même, dans un état de confusion dans lequel ils se trouvaient du fait de la transformation profonde du cadre et du sens de leur travail, de discerner ce qui est du registre de leur défaillance propre, des contradictions de l'organisation. Ce dispositif, qui articule implication des participants dans un jeu de scène et distanciation par un temps d'échange, vise à la co-construction d'hypothèses interprétatives sur un lien de causalité entre le sentiment de souffrance et les conflits liés aux conditions de travail. Ces hypothèses postulent donc sur l'existence d'un rapport direct entre le répertoire du ressenti subjectif de l'éprouvé (les tensions, les malaises, le vécu d'impuissance, la violence ordinaire...), le registre objectif de l'organisation (son management, ses procédures, ses enjeux financiers...). L'organidrame « *requiert une triple implication, corporelle, émotionnelle et réflexive* » et « *s'ouvre d'un côté au langage du corps, de l'autre à celui de la pensée verbale* » (Chabert, 1996, p. 36). L'organidrame s'inspire du *sociodrame* de Jacob L. Moreno (concept développé aux Etats-Unis dans les années 1930), du *psychodrame émotionnel* de M. Pagès (1986) s'appuyant sur les travaux de Carl Rogers et Wilhelm Reich sur la problématisation des phénomènes corporels liés au psychisme, et du *théâtre forum* d'Augusto Boal (2000). Il s'inscrit enfin dans une perspective compréhensive.

4.2. Configuration et mise en place de l'organidrame au sein de Bio Food

Notre choix de mobiliser et de mettre en place un tel dispositif clinique pour explorer en profondeur les liens conflictuels qui existent entre d'un côté, des salariés en souffrance et de l'autre, des logiques organisationnelles s'explique par notre intérêt managérial d'identifier les sources de ce malaise social, de comprendre les phénomènes comportementaux et les postures psychiques induits par les contradictions fonctionnelles et structurelles de l'organisation. Il était donc primordial pour nous d'accéder au décryptage de cette réalité sociale au sein de laquelle s'exerçait une violence sournoise. Ainsi, notre intention était de démontrer comment la violence organisationnelle ordinaire s'opérait toujours en appui sur des complicités qui se dissimulaient dans le système. Dès lors, notre priorité était de dénoncer les vecteurs, les supports, les auteurs de cette souffrance en proposant des éléments de réponse fondés sur un renouvellement du dialogue social, sur une recherche privilégiant l'écoute, l'observation, et les témoignages. Au fil de nos interventions au sein de Bio Food, nous nous sommes forgé la conviction que notre rôle était bien celui d'une « *mise en crise* » (Herreros, 2012) des situations où nous constatons des processus de souffrance et de détresse.

4.2.1. Déroulement du dispositif organidrame chez Bio Food

Dans une première phase, les participants se répartissent en sous-groupes de quatre à cinq personnes pour évoquer des situations conflictuelles et en choisir une qui leur semble particulièrement illustrative, paralysante, déstabilisante psychologiquement. Ils bâtissent ainsi leur propre réseau relationnel comme un scénario relationnel qui les fragilise, une trame situationnelle et une mise en scène contextuelle qui seront alors présentés à l'ensemble du groupe.

Chaque situation (interprétée) est analysée par l'ensemble des participants en trois temps :

1- exploration de la subjectivité : étape compréhensive au plus près du vécu des acteurs pour mieux comprendre la manière dont les acteurs vivent les tensions, les difficultés qu'ils rencontrent. Ce premier temps favorise une prise de conscience des problèmes rencontrés et de leurs enjeux ;

2- analyse des situations : un deuxième temps permet de remonter à l'analyse structurelle des causes et des contradictions, qui sont à la source des problèmes rencontrés. Le groupe est invité à produire des hypothèses pour comprendre la genèse des conflits et du mal-être présentés dans chaque situation. Cette confrontation des points de vue entre les acteurs, les observateurs et le chercheur ouvre un espace de réflexion collective sur une analyse des conflits ;

3- élaboration de pistes d'action et de préconisations permettant d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, le climat social, les conditions et relations de travail. Les pistes servent également à « co-constituer » des axes d'actions possibles pour faire évoluer les pratiques managériales en fonction des attentes et besoins des acteurs.

4.2.2. Au-delà du psychodrame et du théâtre forum

Le dispositif de l'organidrame présenté, dont nous avons à notre tour utilisé les mécanismes, puise ses sources dans différentes pratiques qui utilisent le théâtre comme outil de thérapie, d'intervention ou d'action managériale pour favoriser le changement au niveau individuel et collectif. Deux influences sont particulièrement marquantes : le *psychodrame* créé par Jacob Moreno (1961), et le *théâtre forum*, imaginé par Augusto Boal (1978).

Jacob Morano (1987) élabore une psychologie qui privilégie les « actes » à la « parole ». Il travaille davantage au niveau de la « présentation » qu'à celui de « l'interprétation ». C'est à partir de ces deux principes de travail que Jacob Morano développe le psychodrame, dispositif au sein duquel on joue d'abord une scène (individuellement ou en groupe) plutôt que de se contenter de la raconter. De même, nous travaillons les éléments qui émergent de la scène sans les interpréter. Son dispositif méthodologique permet d'exprimer le vécu du sujet. La personne ne joue pas seulement une scène mais, au-delà de la représentation, éprouve les émotions suscitées par ses mises en relation avec les autres participants/acteurs et avec son propre jeu d'acteur. Dans notre cas chez Bio Food, il s'agit en particulier de sentiments de victimisation, d'humiliation, de sensation d'être dépossédé de son rôle et de dénaturation du sens de son travail.

Un autre aspect important mis en évidence par le **dispositif du psychodrame** pour le sujet et pour le groupe est l'existence de conflits psychiques. Le sujet veut avoir une véritable place au sein de l'organisation et souffre de ne pas l'avoir ou qu'elle soit remise en cause.

La méthode du psychodrame, par ses effets régressifs et analytiques, permet au sujet de se confronter à son vécu, d'exprimer son malaise face aux conflits, de façon à mettre notamment en évidence sa manière d'être un sujet-acteur qui affronte l'adversité organisationnelle.

De son côté, le **dispositif méthodologique théâtral** d'Augusto Boal (1987) donne à voir comment un individu peut être utilisé (manipulé ?) par autrui (son management) pour servir les intérêts économiques (actionnariaux) de ses dirigeants. Au sein de Bio Food, une salariée ingénieure informaticienne est apparue comme un rouage face à des déterminants qui se sont imposés à elle, comme à son chef. Elle s'est retrouvée excessivement mobilisée pour atteindre un objectif économique élevé via la production d'un logiciel plus efficient, permettant ainsi à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité. Son chef étant lui-même une ressource pour le Comité de Direction, lui garantissant un retour sur investissement plus rapide.

Dans le cas singulier de Bio Food, le dispositif du théâtre forum nous a permis de comprendre en quoi la situation sociale-historique a imposé des contraintes importantes aux individus en supprimant certaines barrières de protection comme les routines fonctionnelles et organisationnelles qui limitaient les impacts des pressions hiérarchiques. Ainsi la pression au sein de Bio Food contraint le responsable hiérarchique à harceler cette femme ingénieure pour sauver sa propre place. Nous nous apercevons facilement que les boucles interactives de ce cercle pervers tendent à instaurer de mauvaises conditions de travail pour maintenir son emploi.

L'exploitation de la mise en scène théâtrale de ce dispositif obéit à une logique inverse de celle de la méthode psychodramatique. Au lieu d'être régressive et analytique, la méthode employée est progressive et synthétique. Elle est progressive car nous partons d'une situation particulière, ici le harcèlement individuel au travail, pour aller vers une totalité social-historique donnée, la mise en place d'un processus actionnarial prégnant au sein de Bio Food pour accentuer fortement la pression de rentabilité à tous les niveaux et fonctions de l'organisation. Corrélativement, elle est synthétique parce que chaque échelon d'analyse est dépassé par un autre échelon qui le contient : la situation de harcèlements devient une partie d'une totalité organisationnelle ; ensuite, celle-ci devient une partie d'une totalité sociale-économique dans l'entreprise, la maximisation du fonctionnement de Bio Food marquant l'emprise de la gouvernance actionnariale.

Dans chacun de ces deux dispositifs méthodologiques, nous avons utilisé le « jeu dramatique » même s'ils le mobilisent dans un sens différent, du fait qu'ils ont chacun leurs

propres objectifs et conduisent à des compréhensions différentes. Le psychodrame a un but psychothérapeutique, ayant comme visée une compréhension de l'expérience psychique et de ses conflits. Par contre, l'utilisation du théâtre forum, a un but idéologique. Il vise à ce que les sujets prennent conscience de leur situation et s'engagent dans une lutte syndicale. Dans l'utilisation de l'organidrame, nous avons donc recherché en priorité à combiner les avantages des deux dispositifs pour accéder à une compréhension à la fois sociale et historique, mais aussi psychique et émotionnelle.

4.3. L'organidrame et le changement individuel

Dans le cadre de notre recherche sur la mise en mots de la souffrance au travail et sur l'analyse de ses conséquences sur l'organisation, le travail compréhensif avec la personne interviewée dans l'entretien clinique a permis au narrateur de partager sa réflexivité sur sa propre histoire.

Afin d'entamer la présentation des exemples de changement à partir de cet outil d'intervention, nous commencerons par nous référer à la situation vécue et narrée par Julie, à l'occasion de son implication volontaire dans ce dispositif de l'organidrame.

Nous sommes en 2006 et Julie travaille dans le service Achats Matières Premières depuis 2004 et son service connaît alors un important changement organisationnel. A l'issue du rachat de Bio Food par le capital-investisseur en 2005, son poste a selon elle pour finalité à court terme d'être repris directement par le Directeur Général, lui-même un des principaux membres fondateurs et actionnaires du fond d'investissement. Elle pleure intensivement et manifeste une forte souffrance relative aux modifications prévues de ses fonctions de sa situation de travail. Son désarroi s'exprime à la fois par un large sentiment d'impuissance (« *je ne sais plus quoi faire* ») et par une grande lassitude, voire un abattement qui contamine ses proches collègues de travail (« *nous sommes les prochaines personnes sur la liste à éjecter ; notre temps est compté* »). Si son expression de désarroi est explicite pendant la première séance de l'organidrame qui a duré deux heures, à la fin de la troisième et dernière séance, Julie a changé de posture psychologique et comportementale. Elle se montre plus confiante, moins anxieuse. Elle a trouvé de nouvelles ressources internes relationnelles pour faire face à l'incertitude de sa future situation de travail. En effet, à l'issue de ce gros travail personnel, Julie nous a révélé que cet exercice était « *porteur et diffuseur de sens nouveau.* »

Nous pouvons alors nous demander ce qu'il s'est passé réellement chez elle ? Quels changements sont intervenus pour améliorer son estime de soi ? Quelles évolutions sont associées à son changement ?

Pouvons-nous en déduire que la participation de Julie à ces trois séances organisées dans le cadre de l'organidrame lui a permis de façonner de nouvelles ressources psychologiques ?

Comme nous l'avons déjà souligné, l'organidrame en rassemblant des éléments méthodologiques repérés au psychodrame et au théâtre forum, adopte une démarche à la fois régressive-analytique et progressive-synthétique. Ainsi, nous pouvons comprendre le parcours intérieur qui a permis à Julie de modifier son attitude à partir du croisement de ces deux démarches méthodologiques. Julie est donc parvenue à se dégager de cette situation psychique traumatisante. A la fin de la dernière séance, elle était vraiment différente, plus apaisée, sa posture corporelle avait changé, elle proposait de nouvelles interprétations et n'était plus figée dans la colère, la frustration et l'indignation. Julie était parvenue à lier son expérience vécue (c'est-à-dire sa souffrance) avec les nouvelles contraintes sociales et les paradoxes organisationnels. Mais, en même temps, elle se rendait aussi compte de la manière dont elle avait intériorisé, peut-être exagérément, certaines exigences sociales liées à sa responsabilité et aux nouvelles exigences de performances économiques. Ce changement opéré par Julie, même si il ne concerne pas la totalité des salariés de Bio Food, est révélateur de la valeur méthodologique du dispositif de l'organidrame.

Conclusion chapitre 9

L'objectif de ce chapitre était de présenter les résultats d'une vaste recherche-intervention en faveur d'un processus de résilience. Nous avons montré l'importance d'articuler diagnostic et intervention, c'est-à-dire mise en action et en collaboration des acteurs, dès le début de la démarche malgré certaines réticences et résistances de la part de cadres suspicieux de la sincérité de la démarche managériale. De plus, cette mise en chantier collective a démontré que l'activité des managers de proximité a été contributrice dans l'amélioration des conditions de travail et dans l'appropriation de mécanismes de la résilience individuelle. En effet, la production de nouveaux buts, de nouveaux objectifs communs ont favorisé l'implication des équipes dans leur tentative de redressement de Bio Food. L'événement déclencheur de cette recherche sur le rôle et les apports de la résilience en management des organisations réside dans un premier temps dans l'identification des causes, des sources de dysfonctionnements constatées tant au niveau des salariés qu'au niveau de l'entreprise. Compte tenu de ces éléments, l'objectif de l'intervention passe nécessairement par le diagnostic des facteurs à l'origine du malaise, du stress éprouvé par les salariés dans un milieu de travail particulier.

De ce fait, ce type d'intervention présente l'avantage de mettre en avant les principaux facteurs de risque et de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux liens entre conditions de travail, souffrance et violence au travail, santé mentale, perte de confiance et d'identité, désengagement professionnel dans un objectif de prévention durable des risques organisationnels.

Dans ce cadre, l'intérêt de développer une méthode de diagnostic organisationnel ainsi qu'une stratégie d'intervention passe par :

- la mise en place, en amont, de mécanismes procéduraux favorisant un rassemblement, une mobilisation collective des salariés structurée, encadrée et objectivée ;
- l'apprentissage, par l'encadrement de proximité, d'outils et de techniques managériales d'accompagnement combinées (stratégies comportementales et cognitives).

Pour atteindre les objectifs fixés, l'organisation, qui doit faire face non seulement aux situations qu'elle a su anticiper, mais aussi aux contingences de l'environnement qui surviennent de façon imprévue et aux aléas d'un parcours stratégique quelques fois incertain, peu visionnaire, devra développer une méthode de diagnostic organisationnel qui portera sur les points suivants :

- proposer et reconnaître le rôle du manager de proximité dans l'organisation comme étant un interlocuteur « **préventeur** » capable de produire de façon constamment actualisée, des compromis raisonnablement acceptables par les différents acteurs qui ont le pouvoir de soutenir ou de mettre à mal l'entreprise ;
- mettre en place des conditions psychosociales favorables au bon déroulement d'un audit de climat social et à l'émergence, entre les partenaires sociaux, de réflexions et de solutions pour réduire les dysfonctionnements constatés au niveau organisationnel ;
- enfin, à travers ce diagnostic, pouvoir utiliser et valider des techniques d'analyse et d'intervention adaptées à la situation et à la nature de l'entreprise étudiée. Les résultats de cette validation devraient aider les **managers de proximité qualifiés de « préventeurs » et d'organisant de la résilience individuelle au travail** dans leurs actions d'accompagnement, de formation, d'information auprès de leurs collaborateurs et salariés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous voici parvenu à la conclusion de ce travail de recherche doctoral et à l'aube de nous investir dans de nouvelles opportunités professionnelles, en particulier dans l'accompagnement de dirigeants de PME confrontés à des périodes de doute. En effet, notre ambition à l'issue de cette thèse sera de rejoindre des associations patronales régionales afin de partager un certain nombre de retours d'expérience et de confronter notre modélisation aux réalités des situations organisationnelles. Nous sommes déjà en contact avec l'association dirigée par Philippe Rambaud, *60 000 Rebonds*; qui a des antennes en province et qui intervient notamment dans les régions Sud-Ouest et PACA.

Notre démarche en faveur de la résilience initiée il y a plus de 6 ans au sein d'une PME (Bio Food) de l'agroalimentaire paloise, puisait originellement ses racines dans un triple constat :

- le constat pratique d'une ignorance, par la Direction, de la potentialité de la résilience organisationnelle dans la prise en compte de ses apports originaux et contributions managériales, dans la promotion de la proximité et de l'accompagnement des salariés, face à l'incertitude et aux problèmes psychosociaux générés par cette situation précaire ;
- le constat clinique d'une incapacité du management à non seulement diagnostiquer et traiter les dimensions pathologiques du mal-être organisationnel mais également à proposer des orientations thérapeutiques salvatrices ;
- le constat théorique d'un déficit de reconnaissance dans les formations en sciences de gestion.

1. Les apports de la recherche

Nous appuyant sur nos expériences en entreprise, nous sommes partie d'une problématique qui visait à comprendre le rôle de la « proxémie » dans l'activation des ressources latentes de l'organisation en faveur d'un processus de la résilience. Malgré un concept encore peu façonné théoriquement et des outils opérationnels pour l'essentiel à inventer, cette recherche à visée managériale semblait être une approche privilégiée pour répondre aux enjeux organisationnels en termes de gestion des facteurs de risques humains face à la montée de l'incertitude et du désarroi des salariés. En effet, il nous apparaît désormais évident que les méthodes traditionnelles de gestion des risques issus de crises internes/externes présentent beaucoup de limites pour leurs préventions et que l'organisation du travail doit aussi favoriser

les stratégies adaptatives construites par les équipes à tous les niveaux de l'entreprise. Cette recherche ouvre donc une voie opérationnelle pour articuler la prévention des risques psychosociaux réglée par des protocoles de fonctionnement organisationnel avec le développement de compétences adaptatives. Il s'agit par exemple de développer des moyens d'actions créatifs, comme la mise en valeur de l'innovation intrapreneuriale qui contribuerait à la préservation d'une dynamique collective salutogène. Pour traiter cette problématique, nous avons tout au long de ce cheminement de recherche articulé la revue de la littérature avec les découvertes que nous faisons sur le terrain de notre recherche-intervention.

La conclusion de notre recherche est l'occasion de présenter ses apports académiques et expérientiels. Nous présenterons dans un premier temps les apports théoriques, méthodologiques et pratiques, puis, dans un second temps, les limites de notre travail, enfin nous tracerons les perspectives de recherche ouvertes par cette recherche.

Nous avons concentré notre travail sur la définition et la compréhension de la résilience dans l'organisation confrontée à une importante incertitude notamment stratégique. Nous avons ainsi orienté nos efforts principalement dans trois directions, à savoir :

- ▶ la description des mécanismes managériaux sous-jacents à ce processus d'adaptation de l'organisation ;
- ▶ l'identification des conditions favorables de leur mise en œuvre dans la construction d'un processus ingénierique de la résilience ;
- ▶ apporter ainsi des propositions d'actions à travers un management de proximité interactionnel.

1.1 Les connaissances transversales théoriques sur la résilience

Depuis plusieurs années, des chercheurs issus de disciplines variées (sociologie, psychologie, ergonomie, santé, géographie, théorie des organisations, etc.) argumentent la nécessité de faire émerger un nouveau paradigme managérial dans les champs de la gestion des risques, de toute nature, qui menaceraient l'individu, l'organisation et/ou son écosystème. Les arguments avancés pour la révision des modèles actuellement utilisés s'appuient sur la forte évolution des procédés sociotechniques et sur les approches traditionnelles qui présentent en elles-

mêmes des limites intrinsèques et qui plaident en faveur d'une révision profonde de notre façon de concevoir le management des risques, en particulier psychosociaux. Pour répondre à ces limites, une approche alternative nommée « l'ingénierie de la résilience » a été proposée par une communauté internationale de chercheurs (Hollnagel, Woods, Leveson, 2006 ; Hollnagel, Journée, Laroche, 2009 ; Teneau, Koninckx, 2010 ; Djament-Tran, Reghezza-Zit, 2012 ; Bloch, Lamothe, 2014 ; etc.). Comme nous l'avons déjà écrit tout au long des chapitres précédents, dans ce champ récent de la recherche sur la résilience, la définition même du terme de résilience n'est pas encore stabilisée et les débats que cette notion suscite sont toujours aussi nombreux (ce qui est encourageant) et elle alimente une grande quantité de travaux à travers le monde, comme ceux de Sheridan sur le système de la résilience (2008). Entendue ici comme la capacité et la propriété d'un individu à s'adapter au changement pour résister à une menace ou retrouver un état de stabilité après l'avoir subie, Hollnagel quant à lui complète cette description en désignant la résilience comme « *l'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues* » (Hollnagel, 2010).

*** Nos apports théoriques**

Nous n'avons pas cessé de pratiquer des allers et retours entre notre terrain, notre recherche idiographique et la littérature dans une démarche abductive reposant sur un positionnement épistémologique constructiviste, compatible avec notre posture élargie de praticien-chercheur-intervenant.

Les principaux résultats de notre recherche empirique concernent en premier lieu l'apport théorique d'une approche à vocation d'emblée managériale du concept de résilience. Nous avons ainsi mis en évidence le rôle de traduction et de « *constructeur de sens* » (*sensemaking*) des managers de proximité qui permettent l'émergence des mécanismes de la résilience et contribuent à l'animation de ces ressources intrinsèques ajustées aux enjeux interactionnels d'un processus organisationnel du phénomène de résilience. La résilience organisationnelle impliquerait, de la part des individus au travail, à développer de nouvelles compétences comportementales, relationnelles, interactionnelles, voire émotionnelles pour assurer la continuité des activités de l'entreprise. L'ingénierie de la résilience serait alors la discipline

technique qui développerait les concepts et les méthodes pour mesurer, évaluer et générer cette capacité (ressource organisationnelle) au sein de l'entreprise.

Nous proposons ci-dessous une synthèse de nos propositions induites des observations faites sur notre terrain :

- ▶ en préservant et développant, au sein d'un collectif, son pouvoir d'agir et ses ressources, l'individu contribue à maintenir ou améliorer son bien-être au travail et ainsi ses capacités de résilience. Cela passe, entre autre, par la création d'espaces de discussion qui favoriseraient l'expression individuelle et collective sur des sujets et/ou des préoccupations liés au travail (détecter les inquiétudes psychosociales, par exemple) ;
- ▶ l'émergence et le maintien d'espaces de discussion au travail passent par la satisfaction de trois conditions : la proximité physique et fonctionnelle, la confiance et le temps ;
- ▶ le manager de proximité est un acteur majeur du bien-être au travail par son rôle de traduction et d'animateur d'espaces de discussion centrés sur le travail, les ressources et les contraintes organisationnelles ;
- ▶ la qualité de la communication et des relations interpersonnelles au sein de l'unité de travail et de l'organisation est un facteur majeur du management interactionnel propice à la préservation des ressources de résilience.

1.2. Les connaissances théoriques sur la résilience individuelle dans l'organisation en souffrance et le rôle du management de proximité

S'intéresser à la contribution managériale de la résilience dans un contexte d'incertitude et de souffrance par la mobilisation d'un dispositif méthodologique spécifique nous a obligé à réaliser un important travail de revue de littérature et de conceptualisation que nous articulons en trois points :

- ▶ un travail de positionnement de la résilience organisationnelle par rapport à la littérature peu abondante sur ce concept managérial. L'apport principal de ce travail tient dans l'idée que la résilience n'est pas simplement le contraire de la souffrance ou du stress mais dans la proposition que notre travail soutient la nécessité de développer la recherche et ses applications pratiques dans le sens d'une résilience contributrice de *nouvelles ressources et*

capacités organisationnelles. Ce que nous nous osons appeler à l'issue de cette recherche, un *management proxémique et interactionniste de la résilience* ;

► un travail de compréhension du concept de résilience organisationnelle dans ses contours, sa structure et ses composantes spécifiques. En proposant, conformément à l'optique des sciences de gestion, une instrumentation de la résilience dans le champ du management de la gestion des risques et de la santé au travail, notamment à travers des pratiques informationnelles et communicationnelles qui favoriserait le développement de capacités intrapreneuriales propices à la prise d'initiatives organisationnelles dans la prise en compte du changement de l'entreprise ;

► un travail de théorisation d'un modèle de management proxémique à visée interactionniste qui spécifierait à la fois, le rôle essentiel des managers dans la production et transformation des ressources de résilience (individuelles et collectives) en compétences organisationnelles et en avantages compétitifs, et le mode de fonctionnement de ces relations managériales lesquelles préciseraient l'interface opérationnelle entre les connaissances générales du domaine de résilience organisationnelle et les pratiques individuelles.

1.3. Les contributions épistémologiques et méthodologiques

La réflexion épistémologique et méthodologique, que nous avons conduite de manière approfondie devrait être utile à des chercheurs présentant des profils et des parcours de praticiens-chercheurs souhaitant aborder le monde subtil et exigeant de la recherche en sciences du management, plus spécifiquement les domaines de la psychologie et du comportement organisationnel. En posant les principes d'une connaissance complexe en sciences de gestion, nous nous inscrivons dans la lignée d'Edgar Morin (1990) et de Jean-Louis Lemoigne (1990, 1995) en développant une intention de transformation des organisations et des pratiques managériales issues d'une tradition nord-américaine (Argyris, Schön, 1996 ; Senge *et al.*, 1994) . Notre processus de recherche a été constamment itératif alternant les phases d'étude de la littérature, de collecte de données et d'intervention sur le terrain, permettant ainsi une triangulation d'une partie de nos résultats empiriques. Ces confrontations incessantes et croisements constants entre l'étude bibliographique et l'analyse des données issues de nos observations et collectes sur nos terrains n'a pas été sans difficultés et hésitations, cependant, elles nous ont permis de « *construire du sens* » et de porter un

double regard critique et appréciatif sur les phénomènes humains et complexes observés. L'ensemble apporte une certaine forme de validité à nos résultats. Notre approche peut être considérée comme largement qualitative à visée exploratoire et transformatrice s'inscrivant dans une épistémologie constructiviste aménagée et mobilisant essentiellement des processus de raisonnement de nature abductive.

1.4. Les contributions managériales de la recherche

Ce travail de recherche académique a été mené par un praticien-chercheur en management des organisations. Au cours de ce travail, nous n'avons cessé d'échanger avec de nombreux dirigeants de PME, certains consultants, des cadres en difficulté, des salariés en souffrance afin d'alimenter sans cesse notre réflexion sur l'envergure managériale de ce phénomène « à dimension psychosociale » que représente la résilience. Immergé depuis 2006 dans une organisation qui faisait face à une multitude de manifestations de souffrance, et à une crise de confiance, rapidement, à la suite de nombreuses lectures thématiques sur les ressorts de la résilience, nous nous sommes intéressé aux conditions managériales favorables à l'émergence et à la mise en œuvre d'un processus propice au rebond. En effet, face à ce contexte d'adversité, il était urgent pour nous, en tant que Directeur du Développement à cette période, d'identifier et d'explorer les capacités organisationnelles indispensables à mobiliser aptes à fournir à l'entreprise des alternatives managériales pour soulager les tensions induites par ces relations asymétriques. La véritable intelligence du management sera de mettre en scène d'originales stratégies d'adaptation pour générer en continue des tuteurs de résilience, former des lanceurs d'alerte dans une organisation imbriquée dans des logiques de dysfonctionnement (Hamel et Välikangas, 2003).

La vocation de cette étude doctorale est donc de promouvoir la potentialité managériale d'un processus exigeant, très impliquant relationnellement, émancipateur, et de favoriser la compréhension procédurale d'un tel processus. Notre objectif est également de pouvoir accompagner un certain nombre de managers, de dirigeants dans la mise en œuvre au quotidien de ce management de proximité à vocation salutogène. Cette ambition nous ouvre la voie à un vrai travail de valorisation de notre recherche que nous allons conduire avec et pour des praticiens, au service de cette « *résilience organisationnelle* » qu'appelle JG. Teneau

(2010) et de ce « *bien-être organisationnel* » que Cartwright et Cooper (2009) nous invitent à construire.

Cette recherche ouvre la porte à quatre types d'apports :

- ▶ une source d'informations scientifiques sur la qualité interventionnelle de la résilience dans la PME en forte incertitude, ses spécificités, ses dimensions ainsi que les leviers organisationnels et managériaux pour contribuer à la préserver ou à la restaurer ;
- ▶ les résultats de cette recherche seront présentés et utilisés au cours d'interventions dans le cadre managérial d'un accompagnement stratégique auprès de dirigeants de PME. Ils seront de fait enrichis par les nombreux retours d'expérience à l'issue de nos collaborations ;
- ▶ les résultats obtenus vont nous permettre aussi d'améliorer et d'enrichir notre savoir managérial dans la compréhension des risques psychosociaux. Nos capacités d'écoute, d'audit et de diagnostic dans la détection, la prévention et le traitement de ces risques psychosociaux seront augmentées afin de proposer des plans d'actions ajustés aux exigences de la situation ;
- ▶ la démarche de recherche-intervention en faveur de la construction d'un processus ingénierique du management de la résilience dans le traitement et la prévention des risques psychosociaux au sein de l'organisation en souffrance va avoir des prolongements et surtout va connaître des prolongements et des déclinaisons dans d'autres organisations.

Nous espérons fortement que ce travail de recherche doctoral sera de nature à être une interface communicationnelle entre deux mondes qui ont parfois tendance à s'ignorer, le monde de la recherche académique et celui des praticiens. Nous espérons aussi que cette étude sera le prétexte à de nombreux échanges de travaux lors de conférences. Le caractère aigu des enjeux de la résilience organisationnelle dans un contexte économique très rude rend plus que jamais nécessaire l'instauration d'une coopération entre praticiens et chercheurs au service d'un développement du bien-être des hommes et d'une performance durable des organisations.

Cette intention ne doit pas nous éloigner cependant des limites liées à ce travail que nous exposons dans la section suivante.

2. Limites de la recherche

En effet, l'étude et l'analyse des pratiques de résilience sous-estiment, en amont, la phase étiologique du dépistage des prémisses pathologiques organisationnelles. L'incidence à moyen terme de ce défaut de diagnostic semble donc négative dans la mesure où il ne permet pas potentiellement de détecter et donc de traiter les symptômes en provenance de l'organisation. Par ailleurs, le rôle actif des managers dans un processus d'émergence de la résilience est minimisé. Ce rôle doit s'inscrire dans une temporalité assez longue, qui se compte plus en années d'implication qu'en heures, signe que la résilience ne se produit pas instantanément, qu'elle n'est pas de l'ordre du réflexe organisationnel ou de l'injonction managériale mais qu'elle possède une épaisseur temporelle, sans doute nécessaire à son élaboration. C'est là un point original sur lequel notre travail tente d'attirer l'attention des dirigeants. En effet, la dynamique temporelle n'a pas fait l'objet d'une réflexion particulière des écrits consacrés à la fiabilité d'un engagement enraciné de la résilience organisationnelle. Ce mouvement, dont nous devinons qu'il met du temps à se coordonner, requiert une dimension managériale interactive encore insuffisamment décrite et analysée. Cette culture organisationnelle semble s'ancrer dans un volontarisme managérial qui insiste sur des valeurs censées rappeler à tout moment l'importance des enjeux de la sûreté et de la survie de l'entreprise (Weick et Sutcliffe, 2001).

Aussi, avons-nous considéré qu'il était indispensable de réfléchir sur les nouveaux contours de configurations organisationnelles porteuses de résilience, de reconcevoir et d'enrichir le cadre théorique en intégrant davantage les avancées des travaux interactionnistes de Torrès sur le management de proximité dans la gestion et la réduction de l'incertitude. Pour cela, nous nous sommes engagé dans l'élargissement du concept du « management de proximité » en identifiant et coalisant de nouveaux leviers managériaux en faveur de la résilience organisationnelle. Ceux-ci surviennent à travers un processus où sont en jeu des caractéristiques personnelles et des mécanismes transactionnels, interactionnels, émotionnels qui renforcent le concept de proximité. Nous avons donc modélisé et testé de nouveaux facteurs de résilience en étayant notre démonstration sur la consolidation du lien affectif entre une intervention soutenue, renforcée et donc augmentée de la proximité par le management et les individus confrontés à une situation de perte de confiance.

Ce lien contextuel, dispositionnel dépendra cependant de l'évaluation cognitive effectuée par le manager vis-à-vis de l'individu ou du groupe ciblé qui abordera les ressources à mettre en place et déterminera l'intensité des mécanismes de la « proximité augmentée » comme le produit d'une confrontation objective entre la réalité organisationnelle et la perception qu'en a l'individu.

Nous appuyant sur l'expérience de notre étude de cas, nous sommes donc partie d'une problématique qui visait à comprendre dans quelle mesure la modélisation procédurale d'un management de la résilience constituait une activité managériale « *salutogénique* »³¹ qui participait non seulement à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) mais aussi qui contribuait à la préservation de la vitalité, à la réduction des vulnérabilités et au renouvellement de la résilience organisationnelle.

Dans le prolongement de ces préoccupations, notre étude qualitative tente d'apporter une contribution empirique complémentaire à la littérature sur la résilience en temps de crise, sur la complexité des conflits d'intérêts entre actionnaires et salariés, sur la nature médiatrice du management et de son implication contributrice dans le champ de la résilience organisationnelle.

L'inscription et le traitement de la problématique de la résilience dans cette thèse nous a amené à nous intéresser de plus près à l'activité individuelle puis collective dans la formation d'un processus de résilience afin de mieux nous rendre compte de la dimension organique de l'organisation et des enjeux interactionnels associés pour sauver l'entreprise. Nous avons donc un double objectif d'étudier la résilience individuelle d'un point de vue organisationnel et de mettre à jour ce phénomène, ce processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979) entant que résultat encastré dans un contexte d'incertitude institutionnel.

Nous avons tenté de montrer que la résilience résulte d'une combinaison toujours instable, fragile et contingente de quatre racines imbriquées :

1. la « **proximité augmentée** » dans le cadre dédié du contrat psychologique entre le management et les équipes pour réduire l'incertitude et le doute ;

³¹ RICHARD D., 2012, « *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Grenoble.

2. le manager dans sa compétence tutorale et son implication tout au long de la séquence stratégique de retournement ;
3. l'institution dans sa mobilisation, sa coopération et son évolution dans la phase active du changement ;
4. l'acteur, au sens large, pour sa représentation du changement et son interactionnisme actif dans le cadre du sens qu'il donne à son action.

Nous utilisons le terme de *racine* car il renvoie à l'idée que toute approche psychodynamique de la résilience et de l'apprentissage du changement est issue de ces mouvements originels convergents qui se cristallisent pour évoquer l'engagement collectif.

Par une immersion prolongée de trois ans au sein de Bio Food en tant que Directeur du Développement, nous avons pu vivre *in situ* l'émergence, la formation, le déroulement d'un processus de résilience et obtenir une compréhension fine des pratiques du management de proximité dans la conduite de la transformation organisationnelle.

La création d'un modèle ingénierique du management de la résilience par le concept de « proximité » a marqué notre étude et a constitué un élément clé de notre intervention sur le terrain.

Il nous importe également d'en apprécier la portée, les limites et les perspectives qui, nous l'espérons, feront l'objet de nouveaux développements.

Aujourd'hui, que devons-nous retenir de cette recherche à travers les relations de travail dans une épistémologie de la pratique ? Que nous apprend cette grille de lecture, ce modèle managérial, qui décrit, dans un contexte de crise interne, le lien proxémique qui rassemble et unit l'encadrement et ses collaborateurs autour d'un nouveau projet entrepreneurial ? Enfin, la résilience dans l'organisation, constitue-t-elle une réelle avancée dans le domaine de la gestion des risques sociaux au sein de notre discipline ?

3. Les perspectives de recherches futures

Au terme de ce parcours, nous avons vu se dessiner un certain nombre de principes, de mécanismes, une certaine façon d'analyser les phénomènes sociaux, de définir la posture du

praticien-chercheur, de produire de la connaissance, d'appréhender ce que nous avons coutume d'appeler « la réalité sociale. » Nous sommes également au commencement, nous l'espérons, de nouvelles investigations organisationnelles pour nous aider à poursuivre l'exploration, la compréhension et la connaissance, dans le champ du management de l'incertitude, des risques et du changement, de ce processus qui fait aujourd'hui, du fait de la montée des périls tant endogènes qu'exogènes, l'objet d'une attention croissante de la part des dirigeants. Et connaissance, ici, nous l'avons compris, cela veut dire une meilleure appréhension du fonctionnement de l'organisation confrontée à l'adversité, des contraintes telles qu'elles se posent aux acteurs en proximité de l'action, et ensuite harmonisation avec une vision stratégique globale. Notre projet de recherche visait d'abord à investir dans la réflexion, l'observation, l'analyse et la modélisation d'un cadre conceptuel de nos propres interprétations de la potentialité d'une ingénierie de la résilience dans le cadre précis d'un management dédié « **proximité** » s'appuyant, entre autre, sur les travaux d'Abraham Moles, d'Elisabeth Rohmer et d'Olivier Torrès dans le contexte de la PME face à l'incertitude. Nous avons utilisé pour ce faire plusieurs grilles de lecture – le management de proximité (Torrès et Courrent, 2005 ; Torrès et Gueguen 2008), la spécificité des PME à partir de la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978), et la théorie de l'énaction et le *sensemaking* (Weick, 1995) – s'inscrivant dans un cadre théorique centré sur notre problématique managériale de la résilience organisationnelle. Cette approche constitue alors un processus qualifié de « médiatisé » de façon artefactuel pour appréhender les mécanismes et phénomènes psychosociaux engagés et nécessaires dans la perspective d'une modélisation ingénierique de la résilience.

La singularité de notre orientation tient principalement à l'approche clinique dans notre dispositif d'intervention. Cette stratégie communicationnelle et ses implications nous a conduit à se mettre à l'écoute du vécu des acteurs, à étudier leur expérience des événements sociaux de façon « quasi-empathique », à considérer que l'importance de la conversation est essentielle dans la réinterprétation de la notion d'accompagnement managérial afin d'incorporer une dimension transactionnelle à côté de celle de l'interaction.

Pour reprendre V. De Gaulejac (2005, p. 258), « *repenser la gestion, c'est imaginer d'autres formes de gouvernance capables de construire des médiations entre les intérêts des actionnaires, des clients et du personnel, tout en prenant en compte le respect de l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profondes de l'être de*

l'homme. » Or nous pensons que l'une des aspirations fondamentales de l'être humain est l'aspiration au bonheur, et donc l'aspiration au bien-être dans l'une des activités essentielles à la construction identitaire et à l'équilibre de l'homme, le travail. En conséquence, notre recherche exploratoire sur le management de la résilience appelle de nouvelles démarches complémentaires ou parallèles à celle que nous avons engagée et qui devront permettre de mieux comprendre les processus *salutogéniques* à l'œuvre dans les organisations confrontées à l'incertitude pour préserver ou développer les conditions de pérennité.

Ces voies de recherche devront sans doute prendre une dimension méthodologique en incluant des démarches quantitatives fondées sur des questionnaires mesurant le niveau de résilience au travail en rapport avec d'autres variables telles que la productivité et la qualité du travail, le niveau d'absentéisme, voir la performance économique de l'organisation.

Pour notre part, nous envisageons les voies de recherche suivantes :

► Le *management proxémique de la résilience* doit faire l'objet de travaux plus nombreux qui devront s'inscrire dans le champ de la psychologie organisationnelle et de la santé qui gagnerait à s'articuler avec la responsabilité sociale des entreprises. Avec l'allongement de la vie professionnelle et l'attention de tous sur les enjeux de santé au travail et de prévention des risques psychosociaux, l'étude des leviers organisationnels et managériaux pour préserver ou reconstruire les conditions du bien-être au travail doit se trouver au centre des préoccupations tant des praticiens RH que des chercheurs. Nous comptons apporter notre pierre à ce chantier en construction.

► Les ressources théoriques et pratiques d'une « *résilience organisationnelle* » (Teneau, 2012) sont encore largement à construire afin d'adresser les enjeux de santé au travail et développement durable d'organisations respectueuses des sujets qui y travaillent. Nous comptons apporter notre contribution à la construction de ce cadre théorique et des outils de gestion permettant de le mettre en œuvre concrètement sur le terrain de l'activité réelle des managers et des salariés dans leurs différents contextes.

► Nous souhaitons également intégrer dans notre programme de recherche les apports de la psychologie cognitive, de la linguistique des interactions (Kerbrat-Orecchioni, 2008) et de la psychologie sociale de la communication et des actes de parole (par ex. Chabrol, Radu, 2010). En effet nous pensons que certains cadres théoriques situés dans ces disciplines de sciences humaines connexes aux sciences de gestion sont de nature à enrichir les outils et les grilles de

lecture tant du chercheur en gestion que du praticien en Ressources humaines, à condition de faire l'objet d'une traduction appropriée.

Enfinement, pour revenir sur le *management de la résilience organisationnelle* que nous défendons, nous voudrions qu'il ne soit pas qu'une mode managériale de plus. Tel que nous le concevons, il se veut un cadre de réflexion et d'action ancré dans une épistémologie de la clinique, critique, constructiviste et humaniste. Son ambition est d'être un cadre théorique et une grille de lecture pratique aidant à repenser le management et la gestion des hommes et des organisations dans une perspective humaniste, respectueuse de l'être humain dans ce qu'il a d'unique. Il se veut une contribution concrète visant à créer un « *monde organisationnel salutogénique* » dans lequel la préoccupation et le soin apporté à l'autre s'articule de façon synergique avec l'épanouissement individuel et sa performance sociale au profit d'une organisation économiquement plus résistante. Nous souhaitons une communauté organisationnelle qui privilégie l'intensité interactionnelle, la coresponsabilité, la coconstruction de sens et la coopération dans une logique de confiance. Un monde commun dans lequel on retrouve la joie de donner, de partager un *pouvoir d'agir* sur les situations et une parole pleine de sens sur l'expérience de travail. Un monde, régi par une gouvernance qui s'ancre sur une éthique, c'est-à-dire « *une morale en action* », qui soit capable d'articuler production de richesses et bien-être au travail en construisant des médiations entre les intérêts des différentes parties prenantes – salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires... tout en prenant en compte le respect de l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profondes de l'être humain.

Aujourd'hui, que devons-nous retenir de cette recherche à travers les relations de travail dans une épistémologie de la pratique ? Que nous apprend cette grille de lecture, ce modèle managérial, qui décrit, dans un contexte de crise interne, le lien proxémique qui rassemble et unit l'encadrement et ses collaborateurs autour d'un nouveau projet entrepreneurial (métaphore suggestive du rebond recherché) ?

Enfin, la résilience dans l'organisation, constitue-t-elle une réelle avancée dans le domaine de la gestion des risques sociaux au sein de notre discipline ?

Ce management de la résilience que nous qualifierons de « *salutogénique* » du travail dont nous avons tracé une première esquisse se veut au service de la construction d'un monde du travail dans lequel le bien-être de tous est plus précieux que l'*avoir* de chacun. Il dépasse les

paradigmes traditionnels de gestion pour entrer dans le paradigme de la préservation des ressources humaines de l'organisation, des ressources psycho-sociales des sujets, préservation qui implique de *prendre soin au quotidien des préoccupations sociales des acteurs engagés dans le développement de l'entreprise*. Ce faisant, nous nous inscrivons dans la lignée de l'Ecole des Relations Humaines et du courant humaniste de développement des organisations et de développement du potentiel humain qu'il contribue à renouveler en invitant à un décloisonnement entre sciences de gestion, sociologie, psychologie du travail, philosophie morale, ethnographie...

Le Management de la résilience se veut un *Management Durable* qui propose d'explorer le versant scientifique d'un processus d'humanisation des organisations en voulant renouer avec cette idée de Khalil Gibran (1923) que « *le travail, c'est l'Amour rendu visible.* »

BIBLIOGRAPHIE

A

ABORD DE CHATILLON E. (2008), « Communication sur la prévention du stress » à l'Université de Savoie, 20 mars, Présentation « *Que faire du stress ?* ».

ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O. (2005), *Management de la santé et de la sécurité au travail, Un champ de recherche à défricher*, Ouvrage collectif, L'Harmattan.

BACHELARD O., CARPENTIER S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Ouvrage collectif, Paris, Vuibert-Collection AGRH.

ABORD DE CHATILLON E., SCOUARNEC A. (2012), *Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH*, in Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert-Collection AGRH.

ADLER A.(2001), *Le sens de la vie*, Paris, Payot.

AKTOUF O.(1986), « La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 11, 31-37.

ALAIN (1928), *Propos sur le bonheur*, Gallimard.

ALLARD-POESI F., PERRET V. (2003), La recherche-action, in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative*, Colombelles, Ed. EMS Management et Société, 86-132.

ALBARELLO L. (2003), *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*, De Boeck, Bruxelles.

ALBARELLO L., DIGNEFFE F., HIERNAUX J.-P., MAROY C., RUQUOY D. et SAINT-GEORGES P. (1995), « Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales », Armand Colin, Paris.

ALBOUY M. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources financières », *Revue française de gestion*, n° 141.

ALBOUY M. (1993), « La finance contre l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, n° 93, mars-avril-mai 1993.

ALBOUY M. (1996), « Peut-on réconcilier les dirigeants d'entreprise et les marchés financiers ? », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996.

ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2004), « Les représentation du problème dans la recherche-action : définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique », 13^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de Seine.

ALTINTAS G. et ROYER I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. » *M@n@gement*, vol. n°4, pp. 266-263.

ALTOURNIAN J. (2000), *La Survivance : traduire le trauma collectif*, Dunod

AMADO G. (1990), « Identité psychique, crise et organisation : pour une théorie de la dissonance », *Psychologie Clinique*, pp. 116-128.

ANAUD M. (2008), *La résilience. Surmonter les traumatismes*, Paris, Armand Colin.

ANAUD M. (2014), *L'humour, entre le rire et les larmes. Traumatismes et résilience*. Odile Jacob, Paris.

ANAUD, M. (2004), « La résilience en situations de soins : approche théorico-clinique », *Revue Recherche en soins infirmiers*. N°77.

ANSOFF H.-I., et Mc Donnel E. (1990), *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall, 2^e éd.

ARGYRIS C. (1993), *Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass

ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.

ARGYRIS C., SCHÖN C. (1978), *Organizational Learning*, Reading, MA : Addison-Westley.

ARGYRIS C., SCHÖN C. (1996), *Organizational Learning, Reading II*, MA : Addison-Westley.

AVENIER M. J. (2009), « Implications épistémiques et méthodologiques des différences fondamentales entre les deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes », Atelier Méthodologie de l'AIMS, Journée Epistémologie et Méthodologie, Caen, 25 mars.

AVENIER M.J., SCMITT C. (2005), « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de managers », *XIV^e Conférence AIMS*, Angers, juin 2005.

AVENIER M.J., SCMITT C. (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan,

AULAGNIER P. (2001), *Un interprète en quête de sens*, Paris, Ramsay ; Paris, Payot.

AVRON O. (1986), « Engagement clinique et théorique dans la recherche », *Bulletin de psychologie*, tome 39 (16-18), n°377, Paris, Groupe d'étude de psychologie de l'université de Paris, p. 797-799.

B

BACHELARD G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris.

BACHELARD G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris.

BAJOIT G.(1992), *Pour une sociologie relationnelle*, PUF, Paris, *Le sociologue*.

BARDIN L. (2003), *L'analyse du contenu*, PUF, Paris.

BARGUES-BOURLIER E. (2009), *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle : le cas des petites entreprises*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion sous la direction de Madame Ariel Mendez, Professeur des universités, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, novembre.

BARTH I. (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan.

BARTH I. (2009), *Regards actuels sur la société contemporaine. La pensée de Georg Simmel*, L'Harmattan.

BARTH I. et Martin Y-H. (2014), *La manager et le Philosophe, Femmes et Hommes dans l'entreprise : les nouveaux défis*, Le Passeur Editeur.

BARUS-MICHEL J. (1987), *Le sujet social, Etude de psychologie sociale clinique*, Paris, Dunod.

BARUS-MICHEL J. (2003), « Clinique et sens », dans Barus-Michel, Enriquez E., Lévy A., (sous la direction de), *Vocabulaire de psychologie*, Toulouse, érès, pp. 313-323.

BARUS-MICHEL J. (2007), *Souffrance, sens et croyance. L'effet thérapeutique*, Toulouse, érès.

BARUS-MICHEL J. et Giust-Desprairies F. (2000), « Pour une épistémologie de la psychologie sociale clinique », *Bulletin de psychologie*, tome 53, n°447.

BARUS-MICHEL J., Giust-Desprairies F. et Ridel L. (1996), *Crises. Approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.

BATESON G. (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1972.

BECKER H.S. (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, Paris.

BECKER H.S. (2004), *Ecrire les sciences sociales*, Paris, Economica.

BEGIN L. et CHABAUD D. (2010), « La résilience des organisations Le cas d'une entreprise familiale » *Revue française de gestion*, n°200.

BELET D. (2003), « La révolution de l'organisation apprenante », *L'Expansion Management Review* septembre.

BENBRAHIM Z. (2006), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir*, n°7, pp43-59.

BENSEBAA F. (2002), « Andrew M. Pettigrew. Une analyse dynamique contextuelle et longitudinale du changement organisationnel », in S. Charreire et I. Huault (dir.), *Grands auteurs en management*, Editions EMS, Management et société, p. 327-340.

BERGER P., LUCKMANN Th. (1989), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris.

BERNARD M.-J. (2010), « L'apport du modèle de la résilience dans la compréhension du déclenchement de l'acte d'entreprendre : peut-on parler de résilience entrepreneuriale ? », Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Lyon 3.

BERNOUX P. et Servet J.-M. (1996), *La construction sociale de la confiance*, Association d'économie financière Montchrestien.

BERNOUX P. (1982), *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Privat, Toulouse.

BERNOUX P. (2009), *La sociologie des entreprises*, 3^{ème} édition, Le Seuil, Paris.

BERNOUX P. (2009), *La sociologie des organisations*, 6^{ème} édition, Le Seuil, Paris.

BERNOUX P. (2010), *Sociologie du changement dans entreprises et les organisations*, nouvelle édition, Le Seuil, Paris.

BERTAUX D. (2001), *Les récits de vie, perspective ethnosociologique*, Nathan Université, Collection 128, Paris, nouvelle édition.

BERTAUX D. (2010), *L'enquête et ses méthodes, le récit de vie*, Armand Colin, 3^{ème} édition.

BERTRAND M. (1996), *Pour une clinique de la douleur psychique*, Paris, L'Harmattan.

BERTON J. (2000), « Récits de vie et intervention sociale », Education permanente, n° 142, Les histoires de vie. Théories et pratiques.

BLANCHET A. et GOTMAN A. (2012), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin, 3^{ème} édition.

BLOCH A. (1999), *L'intelligence économique*, Paris, Edition Economica.

BOUT VALLOT L. (2008), « *La résilience au service de la fiabilité organisationnelle* », thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 3.

BOUVIER P. (2005), *Le lien social*, Paris, Gallimard, Collection Folio Essais.

BOWLBY J. (1969), *Attachement et perte*, Paris, PUF, vol. 1.

BOWLBY J. (1978), *Attachement et perte*, Paris, PUF, vol. 2

BRACONIER A. (1998), *Psychologie dynamique et psychanalyse*. Paris : Masson.

BREW J-W. (1966), *A theory of Psychological Reactance*, New York: Academy Press.

BRICKSON S.-L. (2007), « Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value », *Academy of Management Review*, forthcoming.

BROIHANE M.-H., MERLI M., et ROGER P. (2004), *Finance comportementale*, Economica.

BROWN A-D. (2011), « Making Sense of Inquiry Sensemaking », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°1, p. 23-44.

BROWN A.-D., STARKEY K. (2000), « Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1.

BRUCKNER P. (2002), *Misère de la prospérité: la religion marchande et ses ennemis*, Grasset

C

CARREY N., UNGAR M. (2007), « Resilience theory and the Diagnostic and Statistical Manual: Incompatible bed fellow? » *Child and Adolescent Psychiatric Clinic of North America*.

CARTIER S. (2002), « Chronique d'un déluge annoncé, crise de la solidarité face aux risques naturels », Paris, Grasset, p. 373.

CHABERT C. (1996), *Didier Anzieu*, Paris, PUF, p. 36.

CHAN KIM W., MAUBORGNE R. (2010), *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London

CHANAL V., LESCA H. et MARTINET A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 116, p. 41-51.

CHARREAU G. (1996), « pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 50-64.

CHARREAU G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théories et faits*, éd. Economica, coll. Recherche en gestion.

CHARREAU G. (2002a), « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°3, septembre, p. 5-68.

CHARREAU G. (2002b), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, p. 75-107.

CHARREAU G. (2003), « Le gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 628-640.

CHILAND C. (2011), *L'entretien clinique*, Presses Universitaires de France, 1ère édition « Quadrige ».

CLAUDEL P. (2009), *La crise : Amérique 1927-1932, correspondance diplomatique*, Editions Métailié, Paris.

CLAVEAU N. et TANNERY F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », dans Mourgues N. et *al.* (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : EMS, Colombelles.

COPANS J. (2011), *L'enquête et ses méthodes, l'enquête ethnologique de terrain*, Armand Colin, 3ème édition.

COSSETTE P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitive*, Les Presses Universitaires de Laval, Saint-Nicolas, Québec.

COSSETTE P. (1995), « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », Communication, II^o Congrès International Francophone de la PME « Innovation et Organisation des PME », Paris, 25-27 octobre.

COULON A. (1987), *L'ethnométhodologie*, Presses Universitaires de France.

COUTU Diane L., (2002). « *How resilience works* », Harvard Business Review, vol. 80 n°5, pp. 46-55.

CYRULNIK B. (1993), *Les nourritures affectives*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (1999), *Un merveilleux malheur*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (2003), *Le murmure des fantômes*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (2001), *Les vilains petits canards*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (2004), *Parler d'amour au bord du gouffre*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (2005), « Résilience et développement cognitif », *Le coq-héron 2* (n° 181).

CYRULNIK B. et JORLAND G. (2012), *Résilience, connaissances de base*, Paris, Éditions Odile Jacob.

CYRULNIK B. (2014), *Sauve-toi, la vie t'appelle*, Paris, Éditions Odile Jacob, « Poches ».

CYRULNIK B. (2014), *Les âmes blessées*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2014.

D

DAVID A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans DAVID A. et al. (éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments épistémologiques de la recherche en management*, Paris, Economica.

DAVID A. et HATCHUEL A. et LAUFER R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

DESBRIERES P. (2005), « la relation entre CI et firmes financées : Gouvernance actionnariale ou gouvernance cognitive ? », Colloque sur la Gouvernance, Mons, mai.

DESJOURS C. (1999), *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil.

DESLAURIERS J.-P. (1991), *Recherche qualitative. Guide pratique*, MC Graw Hill, Montréal.

De TYCHEY C. (2001), « La résilience au regard de la psychanalyse », Manciaux et al. *La résilience : résister et se construire*. Genève : Cahiers Médicaux Sociaux, 145-157.

DOBBS B. et POLETTI R. (2001), *La résilience, l'art de rebondir*, Editions Jouvence.

DONNADIEU G. et KARSKY M. (2002), *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Paris Ed. Liaisons.

DUJARIER M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, PUF, Paris.

DURKHEIM E. (1893), *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1991.

E

EHRENBERG A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

EHRENBERG A., *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 1998.

EL AKREMI A. et SASSI N. (2005), « stress et violence organisationnelle : analyse d'une interaction pathogène en milieu professionnel », 16^{ème} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15-16 septembre.

ELIAS N. (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard.

ENJOLET C. (1999), *En danger de silence*, Paris, Robert Laffont, p. 9.

ENRIQUEZ E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

ENRIQUEZ E. (2000), « La recherche et l'intervention psychosociologiques à l'épreuve de l'éthique » dans J. Feldman, R.C Kohn (coord.), *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*, Paris, L'Harmattan.

F

FINGER M. (1984), « La méthode biographique et les problèmes épistémologiques de la civilisation occidentale », *Education permanente*, n° 72-73, p. 48-49.

FOUCAULT M. (1963), *Naissance de la clinique*, Paris, PUF.

FRISCH F. (1999), *Les études qualitatives*, Éditions d'Organisation, Paris.

G

GAULEJAC V. (de) (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.

GAULEJAC V. (de) (2009), *Qui est « Je » ? Sociologie clinique du sujet*, Paris, Le Seuil.

GAULEJAC V. (de) ; HANIQUE F., et ROCHE P. (2007), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Érès.

GAULEJAC V. (de) ; GIUST-DESPRAIRIES F., et MASSA A. (2013), *La recherche clinique en sciences sociales*, Toulouse, Érès.

GILLIGAN R., (1997), “The importance of resilience in child placement practice and planning”. *Adoption and Fostering*,

GINSBERG A. (1990), « Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°3, pp. 514-535.

GIORDANO Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris.

GUILHON A. (2004), *L'intelligence économique dans la PME, visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan.

GOLEMAN D. (2003), *Surmonter les émotions destructrices*, Robert Laffont, Coll. Evolution, Paris.

H

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterÉditions, Paris.

HANUS M. (2001), « La Résilience : à quel prix ? », Paris, Maloine.

HARRISON D. (1999), « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation », dans Thuderoz C., Mangematin V., Harrison D., *La Confiance*, Paris, Gaétan Morin Editeur.

HERREROS G. (2012), *La violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, érès.

HLADY RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61- 70.

HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

HOLLNAGEL E., WOODS D-D., LEVESON N. (2006), *Resilience engineering, concepts and precepts*, Ashgate.

HOLLNAGEL E., JOURNE B. et LAROCHE H. (2009), « La fiabilité et la résilience comme dimension de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, vol. 12.

I

IONESCU S. (2011), *Traité de résilience assistée*, Paris, PUF.

J

JACQUILLAT B. (2008), *Hedge funds, private equity, marchés financiers : les frères ennemis?*, *Les cahiers, Le Cercle des économistes*, PUF, Paris.

JENSEN M. C. (2004), « Agency costs of Overvalued Equity », *European Corporate Governance Institute, Finance Working paper*, n°39/2004, may.

JOUBERT C. (2005), « Approche psychanalytique groupale du travail en équipe », *ères*, p. 280.

K

KAËS R. (1979), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod.

KAËS R. (1998), *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Paris, Dunod.

KOENIG G. (1990), *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan.

KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 91, p. 4-17, novembre.

KONINCKX G. (2005), « L'attractivité du mot Résilience », *Lecture systémique*.

KOOB O. (2008), *Entre stress et ennui, la recherche du sens de la vie*, Aethera.

L

LAGADEC P. (1993), *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, individus responsables*, Paris, Éditions d'Organisation.

LALLAU B. (2008), « La résilience, moyen et fin d'un développement durable ? », Colloque international Lille, les 20-22 novembre.

LALLAU B. et ROUSSEAU S. (2008), « De la vulnérabilité à la résilience : une approche par les capacités de la gestion des risques », Colloque Vulnérabilités sociales, risques et environnement : comprendre et évaluer, Toulouse, mai.

LAMARQUE E. (2011), *Gouvernance et prise de décision, les questions qui dérangent*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris.

LA VILLE, V. (de) (1996), « Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie - Étude de cas et éléments de modélisation procédurale », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lyon 3.

LA VILLE, V. (de) (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? » *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 3, n° 3, p. 73 – 99, septembre.

LEGERON P. (2003), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob.

LIGHEZZOLO J. et TYCHEY C. (de) (2004), « La résilience. Se (re)construire après le trauma », Paris, In Press.

LIGHEZZOLO J. et TYCHEY C. (de) (2004), « L'évaluation de la résilience : quels critères diagnostiques envisager ? », *Perspectives Psy*, vol. 43, p. 226-233.

M

MANCIAUX M. (2001), « La résilience, un regard qui fait vivre », revue *Etudes*, tome 395.

MANCIAUX M. (2001), *La Résilience : concept et action*, Genève, Médecine et hygiène.

MANCIAUX M. (2005), « Le concept de résilience et ses applications cliniques », *Recherche en soins infirmiers*, n° 82.

MANCIAUX, M. et al. (2001), « *La résilience : résister et se construire* », Genève : Cahiers médicaux Sociaux.

MARTINET A.C. (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre.

MEIER O. et al. (2007), *Gestion du changement*, Dunod, Paris.

MESNIER P.- M et MISSOTTE P. (2003), *La recherche-action, une autre manière de chercher, se former transformer*, Editions L'Harmattan, Coll. Recherche-action en pratiques sociales, Paris.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

MORIN E. (1977), *La méthode, 1, la nature de la nature. L'émergence de la causalité complexe*, Paris, Le Seuil.

N

NIEWIADOMSKI C. (2012), *Recherche biographique et clinique narrative, entendre et écouter le Sujet contemporain*, Toulouse, érès.

P

PELLETIER C. (2003). *Pratiques de soins et négligence infantile : approches narratologique et écologique des récits de parents d'enfants de 0 à 5 ans d'un village bas-laurentien*. Montréal, Université de Montréal, Faculté des études supérieures. Thèse de doctorat interdisciplinaire en sciences humaines appliquées.

PELLETIER C. (2004), *Pratiques de soins parentales et négligence infantile : Des signes au sens*. Paris : L'Harmattan

PERRAULT C. (1697), *Le Petit Poucet*, édition Barbin.

PETITBON F., REYNAUD A. et HECKMANN H. (2010), *Restaurer la confiance dans l'entreprise : renouveler le lien entre employeur et collaborateurs*, Dunod, Paris.

PETTIGREW A. (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice » *Organization Science*, pp. 267-292.

POILPOT M-P. (2001), « La résilience : le réalisme de l'espérance », Broché, érès.

POIROT M. (2007), « L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse », Cahiers du CEREN, n° 20.

R

RICHARD D. (2012), « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion » Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Grenoble, soutenue publiquement le 26 septembre.

RICHEMOND A. (2003), *La résilience économique*, Paris, Éditions d'Organisation.

ROBERT B. HEMOND Y. et YAN G. (2010), « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, vol. 16, n°2, pp. 131-153.

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

ROUX-DUFORT C. (2000), « La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations », Paris, Bruxelles, De Boeck Université.

ROUX-DUFORT C. (2000), « Gérer et décider en situation de crise », Paris, Dunod, 2000.

RUTTER M. (1990), Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. Rolf & A. Master, *Risk and Protective Factors, in the Development of Psychopathology*. New York : Cambridge University Press.

RUTTER M. (1996), Transitions and turning points in developmental psychopathology: as applied to the age span between childhood and mid-adulthood. *International Journal of Behavioural Development*, 19.

RUTTER M. (1999), « Resilience concept and findings: implications for family therapy », *Journal of Family Therapy*.

S

SCHAUDER S. (2010), « Sublimation et résilience : Paul et Camille Claudel », *Bulletin de psychologie*, n° 510.

SELG P. (2012), *Le travail de chacun et l'esprit de la communauté, Rudolf Steiner et la « loi sociale fondamentale »*, Editions Triades, Laboissière en Thelle.

SIMON H.A. (2004), *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, coll. « Folio essais ».

STEIN et al. (2000), « Lives through time. An ideographic approach to the study of resilience », *Bulletin of the Meninger clinic*, vol. 64, n°2.

STEINER R. (2006), *Le sens de la vie*, Editions Triades, Laboissière en Thelle.

STEPHANY E. (1998), « Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME », dans Torres O. (sous la direction de) *PME de nouvelles approches*, Paris, Economica, coll. Recherche en Gestion, pp. 105-120.

STEPHANY E. (1993), "Contribution à l'étude de la liaison structure du capital, relation d'agence et performance financière : le cas des PME familiales d'Aquitaine financées par capital risque développement", Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux I, 378p.

STEVENOT A. (2005), « La gouvernance des entreprises financées par Capital Investissement : une analyse sociocognitive de la relation Capital Investisseur – dirigeant », Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, université Nancy 2.

T

TENEAU G. et KONINCKX G. (2007), « Ethique et résilience », dans Madoz J.-P., *Ethique d'entreprise : 100 questions*, AFNOR.

TENEAU G. et KONINCKX G. (2006), « résilience de compassion », AFITEP, acte du congrès de Management de projet.

TENEAU G. et KONINCKX G. (2010), *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, Editions De Boeck.

TENEAU G. (2009), « Le toxic handler, empathie au travail », *Business Digest*, pp. 30-33.

TENEAU G. (2006), *La résistance au changement, perspective sociocognitive*, Paris, L'Harmattan.

TISSERON S. (2007), *La Résilience*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », n°3785.

TONNELE A. (2011), « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Éditions d'Organisation

TORRES O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME »,

TORRES O. et JAOUEN A. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Coll. Business, économie et société.

TORRES O. et GUEGUEN G. (2008), « incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 1, p. 93-117.

TURCOTTE P-R. (1980), « Elaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations », *Relations industrielles*, vol. 35, n°3, p 494-514.

U

USUNIER J-C. EASTERBY-SMITH M. et THORPER R. (2000), Introduction à la Recherche en Gestion, p. 99, *Economica*.

V

VAN HOOREBEKE D. et PIRE LECHALARD P. (2005), « Performance sociale individuelle source de la performance économique individuelle, savoir-vivre, savoir-être ou savoir-faire ? », Institut d'audit Social, VIIème université de printemps, 5-6-7 mai, Maroc.

VANISTENDAEL S. et LECOMTE J. (2000), *Le bonheur est toujours possible : construire la résilience*, Paris, Bayard.

W

WALLISER B. (2000), *L'économie cognitive*, Éditions Odile Jacob, Paris.

WEICK K. (1988), « Enacted sensemaking in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25.

WEICK K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, Foundations for organizational science.

WERNER EMMY E., SMITH R. (1992), *Overcoming the Odds: High Risk Children from Birth to Adulthood*, Ithaca, Cornell University Press.

WERNER E., SMITH R. (1982). "*Vulnerable but Invincible: a longitudinal study of resilient children and youth*. NY: Mac Graw Hill.

WELSH, J.A., J.F. WHITE (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, Vol 59, n°4, p. 18-32.

Y

YIN R.K. (1993), Case study research: design and methods, Sage Publications, Newbury Park (CA).

Z

ZOLL R. (2001), « Le défi de la solidarité organique, avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ? », La Découverte, Revue du MAUSS, n°18, pp. 105-118.

Tableau 1 : Les domaines de la résilience.....	68
Tableau 2 : Caractérisation de la méthode de conduite et des critères d'analyse en période de crise.....	218
Tableau 3 : Présentation de notre modèle de rapport d'étonnement.....	435
Tableau 4 : Les processus de compassion (individuel, collectif).....	437
Tableau 5 : Synthèse des caractéristiques principales de différentes formes de lien au travail.....	441
Tableau 6 : Exemples de <i>verbatim</i> exprimant des attentes vis-à-vis des managers.....	449
Tableau 7 : Exemples de <i>Verbatim</i> concernant les besoins d'espaces de discussion.....	451
Tableau 8 : Grille d'analyse et de repérage de l'état de mal-être chez Bio Food.....	480
Tableau 9 : Détail du profil des cadres interviewés.....	482
Tableau 10 : Qualité et durée des entretiens.....	485
Tableau 11 : Intérêt du codage thématique par rapport à notre questionnaire.....	488
Tableau 12 - Les différentes phases biographiques dans la vie d'Éric.....	496
Tableau 13 : Extrait de codage des types d'exigences.....	500
Tableau 14 : Grille de codage des différentes catégories d'idées.....	503
Tableau 15 : Extrait de codage du mal-être.....	506
Tableau 16 : Parcours diachronique des cadres interviewés.....	508
Tableau 17 : Evénements catalyseurs à l'origine des difficultés des cadres.....	511

Figure 1 : Architecture globale de la recherche.....	35
Figure 2 : Eléments fondamentaux de la résilience.....	93
Figure 3 : Modèle théorique sur les cheminements du stress et ses impacts sur l'organisation en termes de violences.....	118
Figure 4 : L'identité individuelle.....	121
Figure 5 : La dynamique des interactions de l'activité mentale humaine.....	128
Figure 6 : Du développement de l'intelligence et des compétences émotionnelles individuelles au changement organisationnel.....	136
Figure 7 : L'effondrement du sens dans l'organisation.....	147
Figure 8 : Caractéristiques inhérentes à toute crise.....	172
Figure 9 : La crise d'identité organisationnelle.....	179
Figure 10 : Les éléments caractéristiques à la situation de crise organisationnelle.....	183
Figure 11 : Différents types de crises organisationnelles.....	184
Figure 12 : Les domaines impactés par les périodes de turbulence.....	203
Figure 13 : La dynamique de changement organisationnel	206
Figure 14 : Culture et crise.....	210
Figure 15 : L'identité de l'organisation.....	220
Figure 16 : Maillage interactionnel d'un processus de résilience.....	237
Figure 17 : Dynamique transitionnelle, compétences cognitives et interactionnelles.....	250
Figure 18 : Formation de la nouvelle identité organisationnelle.....	253
Figure 19 : Eléments d'analyses des ressources latentes organisationnelles.....	258
Figure 20 : Articulation entre action et cognition dans la construction de sens de Weick....	263
Figure 21 : Cadre théorique du Contextualisme.....	270
Figure 22 : modélisation de la résilience individuelle par l'approche proxémique du management.....	290
Figure 23 : Posture épistémologique de la recherche.....	310
Figure 24 : Design global de notre canevas de recherche.....	345
Figure 25 : Logiques inductives et déductives.....	346

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	15
De l'idée de la thèse au texte structuré.....	17
Notes d'intention personnelle : la résilience et nous.....	18
Étudier la résilience en sciences de gestion.....	25
Objectif général de la thèse.....	30
Architecture de la recherche.....	32
Partie 1. D'une perspective individuelle à une perspective organisationnelle de la résilience.....	37
Introduction.....	39
Chapitre 1. De la vulnérabilité à la résilience individuelle.....	51
Introduction.....	53
1. Fragilité et vulnérabilité : de l'adaptation négative à la résilience.....	56
1.1. Définition et théories de la vulnérabilité.....	57
1.2. Vulnérabilité et stress.....	61
2. La résilience : un nouveau concept de réhabilitation psychosociale.....	62
2.1. Les origines de la notion de résilience.....	63
2.2. L'enracinement américain du concept de résilience.....	69
2.3. L'émergence du concept de résilience.....	71
2.4. Résilience et premiers contours théoriques.....	83
3. Apports de Boris Cyrulnik à la définition de la résilience.....	84
3.1. La résilience selon Boris Cyrulnik : « <i>cultiver l'art de rebondir</i> ».....	85
3.2. L'oxymoron du « merveilleux malheur », ressort d'une défense victorieuse.....	87
3.3. Elaboration d'une « théorie de vie » pour un processus de réparation.....	90
3.4. Autobiographie d'un épouvantail.....	91
4. Premières approches du concept de résilience par les sciences de gestion.....	94
Conclusion chapitre 1.....	99
Chapitre 2. La résilience individuelle : une stratégie d'adaptation.....	101
Introduction.....	103
1. Penser le travail, la douleur et la dépression dans l'organisation.....	104
1.1. La résilience sociale : l'individu face à l'inquiétude et au désarroi sociétal.....	105
1.2. Survivre aux ruptures professionnelles.....	107

1.3. Perte d'emploi, souffrance et altération de soi.....	108
1.4. La résilience humaine est vulnérable.....	110
2. La résilience sociale : l'individu confronté aux épreuves du stress.....	111
2.1. Le stress et la détresse humaine.....	112
2.2. L'épuisement professionnel.....	114
2.3. Stress et violence organisationnelle.....	115
3. L'identité et la reconnaissance individuelle au sein du processus de résilience.....	118
3.1. Travail et identité au travail : le poids des interactions socialisantes.....	122
3.2. La crise d'identité individuelle.....	123
4. La composante comportementale au sein du concept de résilience.....	124
4.1. L'adaptabilité comme réponse à une confrontation.....	125
4.2. La flexibilité, premier principe de la résilience.....	127
5. La dynamique de la psychologie individuelle résiliente.....	128
5.1. Les émotions.....	129
5.2. Intelligences émotionnelles et aptitudes au rebond : intrications de valeurs mentales vertueuses.....	130
5.3. L'intelligence émotionnelle est associée au succès personnel.....	133
5.4. La pensée.....	138
5.5. La motivation.....	140
5.6. L'estime de soi : les bases de construction de la résilience individuelle.....	141
5.7. Création, sens du travail et engagement organisationnel.....	143
5.8. Résilience et intelligence sociale : mettre en œuvre ses ressorts sociaux.....	148
6. Résilience intra ou interindividuelle ?	150
6.1. Pourquoi étudier la résilience individuelle d'un point de vue organisationnel ?.....	152
6.2. Une résilience organisationnelle sans résilience individuelle ?.....	153
6.3. L'organisant de la résilience individuelle.....	153
6.4. Les ressources latentes de l'organisant.....	154
7. La résilience individuelle comme stratégie d'ajustement face au stress.....	155
7.1. La résilience comme processus dynamique dans l'organisation.....	156
7.2. Le concept de <i>coping</i>	157
8. Éléments pour un modèle écologique de résilience individuelle.....	159
Conclusion chapitre 2.....	161

Chapitre 3. L'instabilité de l'environnement : une dynamique de crises.....	163
Introduction.....	165
1. Tensions systémiques : un environnement instable, extrêmement menaçant.....	167
1.1. Crises et turbulences de l'environnement.....	167
1.2. Crises et gestion de crises : concept, histoire et caractéristiques.....	169
1.3. L'évolution de l'environnement : une génération de crises.....	170
1.4. Instabilité, menaces de l'environnement et crises.....	171
1.5. Rupture et déséquilibre organisationnel.....	173
2. La crise d'identité organisationnelle.....	174
2.1. Définition et caractéristiques clés de l'identité organisationnelle.....	175
2.2. Tentative de définition d'une crise d'identité organisationnelle.....	177
3. Mieux connaître les causes des crises : sens, lien et leadership.....	180
3.1. La dérive du sens.....	180
3.2. L'effritement du lien social.....	181
3.3. Les difficultés de leadership.....	181
4. Identité organisationnelle, crise et gestion du changement.....	182
4.1. Les effets caractéristiques d'une crise organisationnelle.....	182
4.2. Crise organisationnelle et vulnérabilité managériale.....	184
4.3. L'ignorance managériale.....	186
4.4. Les implications managériales.....	187
4.5. Crise et apprentissage : transition identitaire et changement organisationnel....	187
Conclusion chapitre 3.....	189
Chapitre 4. La résilience dans l'organisation en situation d'incertitude.....	191
Introduction.....	193
1. Émergence du concept de résilience organisationnelle.....	194
1.1. L'entreprise comme organisation : la stratégie d'entreprise comme mobilisation de ressources.....	196
1.2. La crise et le défi de la résilience dans un contexte de sensibilité majeure.....	197
2. Turbulence, crise et résilience organisationnelle.....	198
2.1. La Résilience Organisationnelle.....	200
2.2. L'absorption du choc.....	201
3. Les modélisations de la résilience.....	203

4. La gestion des risques : une contribution essentielle au développement stratégique de l'entreprise.....	207
4.1. Une stratégie construite sur la résilience.....	207
4.2. La gestion des crises comme compétence stratégique.....	208
4.3. Le Risk Management.....	211
4.4. Le retour d'expérience, outil de gestion des risques.....	214
4.5. Le retour d'expérience appliqué aux sphères organisationnelles.....	216
4.6. Analyse de la dynamique organisationnelle.....	217
5. L'individu cherche à « co-construire » son rôle.....	218
5.1. L'identité organisationnelle comme ciment managérial.....	220
6. Gestion de crise et réaction de l'organisation.....	221
6.1. Résilience et changement dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir ?.....	223
6.2. Gestion post-crise : au-delà de la résilience.....	224
6.3. Résilience et apprentissage post-crise.....	225
Conclusion chapitre 4.....	227
Chapitre 5. Fondements managériaux d'une modélisation de la résilience.....	229
Introduction.....	231
1. La résilience comme modèle au sein des sciences de gestion ? Prérequis.....	233
1.1. Objectif majeur du chapitre : une modélisation d'emblée managériale.....	234
1.2. Les relais managériaux en faveur d'un processus organisationnel de sortie de crise : « la co-production conditionnée ».....	238
2. Fondements conceptuels de notre modélisation de la résilience.....	242
2.1. La démarche processus dans l'apprentissage organisationnel.....	243
2.2. L'étude de problèmes perçus comme complexes.....	243
2.3. L'individu en contexte de changement.....	244
3. Une théorie de l'action appliquée aux organisations.....	245
3.1. Le changement est dans les interactions.....	247
3.2. Rôle des interactions dans l'engagement et la quête du sens collectif.....	248
4. L'approche weickienne de la résilience au cœur du processus de « sensemaking ».....	250
4.1. Identité au travail et transition individuelle, vers une recherche du sens.....	251
4.2. Identité organisationnelle et conscience collective : prémices de la collaboration organisationnelle.....	252
4.3. Manifestations de la crise et risques identitaires.....	254

5. La Résilience Weickienne.....	255
5.1. Sens et cadres de référence : activité cognitive et prémisses organisationnelles.....	256
5.2. La question de l'organisant de la résilience.....	257
5.3. Le processus de « <i>sensemaking</i> » au cœur de la résilience dans l'organisation.....	258
5.4. La construction du sens comme cadre théorique.....	260
5.5. Le microprocessus de construction de sens.....	262
6. Les principes de l'analyse processuelle.....	265
6.1. La théorie du contextualisme de Pettigrew.....	265
6.2. Une approche contextualiste du changement organisationnel.....	267
6.3. Le processus de résilience vu par la construction de sens.....	271
6.4. L'approche « proxémique » : un contexte organisationnel défini par le champ de la spécificité de gestion de la PME.....	272
6.5. Restaurer la confiance dans l'entreprise : les dimensions relationnelles et transactionnelles du contrat psychologique.....	279
7. Elargir le diagnostic organisationnel aux risques psychosociaux.....	282
7.1. Le stress au niveau de l'organisation prémisses d'une situation de crise.....	283
7.2. L'appropriation organisationnelle d'un nouveau projet intrapreneurial en faveur du changement : le rôle des managers de proximité.....	283
7.3. Intrapreneuriat et crise organisationnelle : l'expression intrapreneuriale de la résilience organisationnelle.....	285
8. Propositions de modélisation ingénierique de la résilience organisationnelle.....	286
8.1. Modèle de représentation ingénierique du management de la résilience.....	287
8.2. Le Management de la résilience : une réalité augmentée des dysfonctionnements organisationnels.....	288
Conclusion chapitre 5.....	293
Partie 2. Travail empirique : méthodologie de la recherche et résultats.....	295
Chapitre 6. Un positionnement épistémologique constructiviste pour répondre à la complexité d'un processus de résilience organisationnelle.....	297
Introduction.....	299
1. Posture épistémologique de la recherche.....	311
1.1. Répondre à l'adéquation de l'ancrage épistémologique : une préoccupation majeure pour le construit de la recherche et son développement.....	312
1.2. Le design de recherche.....	318
2. Un positionnement épistémologique pluraliste et aménagé.....	322
2.1. Les principes d'une connaissance complexe.....	322

2.2. Objectifs d'un positionnement constructiviste aménagé : pluralité, relativité et légitimité.....	324
2.3. L'enjeu d'une épistémologie constructiviste pluraliste.....	326
2.4. Principes d'une connaissance actionnable et transférable.....	327
3. Un positionnement épistémique sous influence de la recherche clinique	329
3.1. Une démarche d'investigation de type clinique.....	331
3.2. La génération de connaissances dans une épistémologie de la clinique.....	333
3.3. La génération des connaissances dans une épistémologie de la clinique liée à la résilience.....	335
4. La recherche idiographique : un modèle d'analyse contextualisée	336
4.1. L'étude de cas unique : un protocole de la recherche clinique.....	338
4.2. L'étude de cas : méthode et pratique clinique.....	339
4.3. L'organisation en situation de forte incertitude stratégique : une étude empirique longitudinale de cas enchâssés.....	341
5. Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche.....	348
6. La relation circulaire sujet-objet.....	355
Conclusion chapitre 6.....	361
Chapitre 7. La Recherche-Intervention à visée transformatrice : Un dispositif d'implication managériale en recherche clinique.....	363
Introduction.....	365
1. Ancrage théorique de notre méthodologie.....	366
1.1. Choix méthodologiques : un dispositif original façonné d'abord par l'observation participante de l'individu en souffrance.....	369
1.2. Enjeux d'une pratique méthodologique pluraliste.....	372
1.3. Caractéristiques de la recherche.....	375
1.4. Une position méthodologique transversale au cœur du canevas d'enquête.....	376
2. La Recherche-Intervention : une méthodologie au service de l'action collective.....	379
3. La Recherche-Intervention, une méthode à visée transformatrice.....	382
3.1. La confrontation des savoirs et la création de schémas de progrès.....	383
3.2. La mise en évidence des logiques des acteurs au sein de l'organisation.....	385
3.3. La Recherche-Intervention, source de connaissances actionnables.....	386
3.4. L'importance de la notion de confiance dans la Recherche-Intervention.....	387
4. L'ingénierie du contexte social et organisationnel : les gestes clés pour un modèle d'ingénierie du management de proximité de la résilience.....	391
4.1. L'ingénierie de la Résilience : production de connaissances procédurales.....	392
4.2. Fondements de l'ingénierie de la résilience.....	394

Conclusion Chapitre 7.....	399
Chapitre 8. Bio Food, une organisation sous contraintes.....	405
Introduction.....	407
1. Contexte et réflexions dans l'analyse d'une organisation sous tension.....	413
1.1. Observer pour participer à la détection de la souffrance sociale.....	414
1.2. Bio Food, une organisation sous tension.....	415
2. La mesure de la résilience : un modèle de rapport d'étonnement.....	424
2.1. Questions de recherche du rapport d'étonnement : quelles approches de l'incertitude retenir dans la formation de nouveaux buts ?.....	425
2.2. Le rapport d'étonnement, un outil de management des Ressources Humaines...426	
3. Notre rapport d'étonnement : janvier 2006-mars 2006.....	428
3.1. Objectifs managériaux du rapport d'étonnement.....	430
3.2. Méthodes d'investigation.....	432
4. Résultats du rapport d'étonnement	438
4.1. Faits marquants relevés dans le rapport d'étonnement.....	440
4.2. Un effet de ciseau entre les ressources et les exigences professionnelles.....	444
4.3. Un sentiment de confusion organisationnelle.....	445
5. Préconisations du rapport d'étonnement.....	446
5.1. Mise en œuvre du « management du travail relié ».....	447
5.2. Le « travail relié » : recréer du collectif et des espaces de discussion.....	449
Conclusion chapitre 8.....	453
Chapitre 9. Présentation élargie des résultats empiriques en faveur de l'émergence d'un processus de résilience organisationnelle.....	459
Introduction.....	461
1. Mobilisation de la méthode des récits de vie dans notre enquête.....	465
1.1. Le choix d'une analyse qualitative par récits de vie.....	466
1.2. Le choix d'intervenir par récits de vie.....	467
1.3. L'entretien dans le récit de vie : un entretien biographique semi-structuré.....	472
2. De la collecte des données empiriques à l'analyse des récits de vie de cadres épuisés.....	477
2.1. La conduite des entretiens.....	483
2.2. Méthode d'analyse des données biographiques.....	486
2.3. Diagnostic organisationnel : les variables clés d'une démarche clinique.....	490
3. L'analyse des récits de vie : une progression diachronique dans l'identification d'événements biographiques marquants.....	494

3.1. La reconstitution diachronique du récit de vie d'Éric : une similitude narrative partagée entre les cadres épuisés.....	497
3.2. Indentification de la demande des salariés.....	499
3.3. Analyse du lien individuel avec l'organisation et de l'évolution de ses paradoxes dans le temps : origines multifactorielles du malaise social.....	501
3.4. Analyse de l'évolution du niveau du mal-être : un diagnostic préoccupant.....	504
3.5. L'identification des différentes phases impliquées dans le vécu organisationnel des cadres interviewés.....	506
4. L'organidrame : le déploiement d'un outil d'intervention pour approcher la complexité de l'organisation.....	513
4.1. Présentation de l'organidrame : fondements théoriques d'un dispositif clinique.....	515
4.2. Configuration et mise en place de l'organidrame au sein de Bio Food.....	516
4.3. L'organidrame et le changement individuel.....	519
Conclusion chapitre 9.....	521
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	523
1. Les apports de la recherche.....	525
1.1 Les connaissances transversales théoriques sur la résilience.....	526
1.2 Les connaissances théoriques sur la résilience organisationnelle et le management de proximité.....	528
1.3. Les contributions épistémologiques et méthodologiques.....	529
1.4. Les contributions managériales de la recherche.....	530
2. Les limites de la recherche.....	531
3. Les perspectives de recherches futures.....	534
Bibliographie.....	539
Index des tableaux.....	559
Index des figures.....	561
Table des matières.....	563

Résumé :

Dans le contexte actuel où la pénibilité physique et mentale du travail est de plus en plus posée en lien avec les évolutions récentes des entreprises, la sauvegarde de ces organisations est une préoccupation prégnante pour les décideurs. Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans le domaine du management de la résilience au sein d'une PME plongée dans l'incertitude suite à son acquisition par un fonds d'investissement. Elle vise à formuler et à promouvoir le développement d'une nouvelle approche de la préservation organisationnelle par l'implication proxémique du management en temps de crise. Dans cette logique, la thèse défendue est que la résilience d'une organisation, c'est-à-dire son aptitude à fonctionner dans des conditions défavorables, variables, prévues ou non, réside dans la capacité de ses acteurs à articuler la gestion des facteurs de risques avec la gestion de leurs propres ressources psychosociales. Par cette recherche, notre objectif est donc d'appréhender les caractéristiques de la résilience dans l'organisation en désarroi en identifiant les principales interactions psycho-affectives ou sociales concernées dans l'émergence d'un tel processus de rebond. Selon notre approche, le tempérament et l'implication des managers de proximité, en tant que tuteurs de résilience, jouent un rôle déterminant dans la formulation et l'apparition de la résilience organisationnelle. Cependant, il n'en demeure pas moins que s'engager dans un projet doctoral en sciences de gestion sur le phénomène de résilience relève d'un véritable défi épistémologique. En effet, l'investigation reste complexe tant la diversité des mécanismes psychosociaux impliqués dans une stratégie de retournement exige la coordination d'acteurs aux compétences et capacités différentes. Le travail a été réalisé en recherche-intervention auprès d'une PME agroalimentaire.

Mots clefs : crise, PME, incertitude, confiance, sens, résilience, management de proximité.

Abstract:

In the current environment where the physical and mental hardship are the consequences of the recent corporate developments, safeguarding these organizations is a pregnant concern for managers. To this end, our research is in the field of management of resilience in a firm facing uncertainty following its acquisition by a private equity. This research addresses organization resiliency, aims to promote and develop a new approach to organize resilience engineering. The thesis assumes that the resilience of a system, that is to say its ability to function under varying conditions expected or not, lies in the operators' ability to articulate the management of risk with the management of their own resources. Through this research, our aim is to understand the phenomenon of organizational resilience by identifying its major psycho-emotional or social characteristics and factors that allow the acquisition of internal resources impregnated in the personal temperament of local managers as tutors' resilience.

Building as a doctoral project the study of the concept of resilience applied to outstanding organization fell to just start a real challenge theory and methodology. Even if the concept of resilience in recent years knows, publications attest a boom from disciplines such as clinical psychology and psychiatry, the attempt to bring rationality of a manager and our approach to understanding phytosociological phenomena such as cooperation, solidarity, cohesion and confidence in relationships was a first important issue.

Keywords: crisis, uncertainty, SMEs, confidence, sense, resilience, management, action research